

»Organisatorische Revolution«

Neue Anforderungen durch den Wandel der Arbeitswelt

Kurzexpertise für die Enquete-Kommission »Wachstum, Wohlstand,
Lebensqualität«, Projektgruppe 5

Prof. Dr. Dieter Sauer, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. – ISF
München, Jakob-Klar-Str. 9, 80796 München

November 2012

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	3
Vorbemerkung	5
1. »Organisatorische Revolution« – Ursachen und historische Verortung	6
1.1. Umbruch in der sozioökonomischen Entwicklung: die Auflösung der fordistischen Arbeitsgesellschaft	6
1.2. Vermarktlichung – die permanente Reorganisation	9
1.3. Indirekte Steuerung – der Kern der »Organisatorischen Revolution«	14
2. Die »neue Unmittelbarkeit des Marktes« – ambivalente Auswirkungen auf Arbeit und Gesellschaft	16
2.1. Veränderungen von Arbeitsorganisation und Leistungs politik	17
Exkurs: Von der Finanzialisierung der Unternehmenssteuerung zur Finalisierung der Leistungssteuerung	20
2.2. Flexibilisierung von Beschäftigung und Zeit	25
2.2.1. Flexible Beschäftigung – Entsicherung und Prekarisierung	26
2.2.2. Flexible Arbeitszeiten – Polarisierung und Individualisierung	27
2.3. Subjektivierung, Selbstorganisation und Autonomie	29
2.4. Verschränkung von Arbeit und privatem Leben	31
2.5. Neue Organisations- und Steuerungsformen – rapide Zunahme psychischer Belastungen und Erkrankungen	33
2.5.1. Generelle Zunahme arbeitsbedingter psychischer Belastungen und Erkrankungen	33
2.5.2. Zwiespältige Auswirkungen neuer Steuerungsformen	36
3. Politische Handlungsstrategien und Maßnahmen	39
3.1. De-Thematisierung von Arbeit – Krise der Arbeitspolitik	40
3.1.1. De-Thematisierung von Arbeit	40
3.1.2. Die Krise der Arbeitspolitik	42
3.2. Arbeitspolitische Reformperspektiven	44
3.2.1. Leistung und Gesundheit im Konflikt – ein strategisches Politikfeld	44
3.2.2. Ökonomisch »verriegelte« Verhältnisse aufbrechen – Ansatzpunkte betrieblicher Arbeitspolitik	47
3.2.3. Direkte Beteiligung – zwischen unternehmerischer Verantwortung und Eigensinn	54
3.2.4. Staatliche Arbeitspolitik – fehlende Antworten auf die »Organisatorische Revolution«?	58
3.3. Ein neues staatliches Forschungs- und Förderprogramm zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen	64
Literatur	67

Zusammenfassung

Die »zunehmende Verlagerung von unternehmerischer Verantwortung und unternehmerischen Risiken auf Arbeitnehmer« ist eine Folge neuer Organisations- und Steuerungsformen in den Unternehmen, die den Wandel der Arbeitswelt in den letzten zwei Jahrzehnten wesentlich prägen. Die neuen Steuerungsformen zeichnen sich zum einen dadurch aus, dass Märkte – auch Finanzmärkte – eine größere Rolle für die Unternehmens- und Leistungssteuerung spielen (»*Vermarktlichung*«). Zum anderen werden die Beschäftigten unmittelbar mit der wachsenden Dynamik von externen und internen Marktanforderungen konfrontiert (»*Subjektivierung*«). Statt zu tun, was ihnen gesagt wird, sollen sie selbständig auf ständig restriktivere Konkurrenzbedingungen des Unternehmens und vom Management vorgegebene Erfolgsmaßstäbe (Benchmarks, Kennziffern) reagieren (»*Indirekte Steuerung*«).

Dies wiederum setzt spezifische Veränderungen der Arbeitsorganisation und der betrieblichen Leistungs politik voraus und verbindet sich mit Strategien einer *Flexibilisierung* von Beschäftigung(sverhältnis) und Arbeitszeit. *Subjektivierung* von Arbeit ist die Konsequenz aus dem Bruch mit den traditionellen Organisationsprinzipien: An die Stelle von Fremdorganisation und direkter Kontrolle durch Vorgesetzte tritt die Selbstorganisation und die Aufforderung zu unternehmerischem Handeln. Subjektivierung steht aber auch für den Anspruch der Individuen nach mehr Entwicklungschancen, mehr Partizipationsmöglichkeiten und mehr Selbstverwirklichung auch und gerade in der Arbeitswelt. Auch die *Verschränkung von Arbeit und privatem Leben* ist eine wechselseitige Angelegenheit. Die Auswirkungen der »Organisatorischen Revolution«, die auch als Prozesse sozialer Entgrenzung gefasst werden können, haben einen prinzipiell *ambivalenten Charakter*: Die Auflösung verfestigter Strukturen eröffnet neue Möglichkeiten und macht zugleich das soziale Leben riskanter. Den Chancen neuer Freiheiten stehen die Risiken der Überforderung und neue Unsicherheiten gegenüber.

Leistungssteuerung ist das strategische Feld, auf dem über mehrere Vermittlungsschritte marktorientierte Unternehmensziele in konkrete Anforderungen an die einzelnen Beschäftigten transformiert werden. Für die Bestimmung der Leistung ist nicht mehr der Aufwand in Relation zum »menschlich Möglichen«, sondern das Arbeitsergebnis in Relation zum »extern Erforderlichen« ausschlaggebend. Ziel- und Ergebnisvorgaben, die sich »am Markt« orientieren und nicht an der Leistungsfähigkeit der Organisation, sind allerdings oft »unerreichbare« Ziele. Sie führen zur *systematischen Überlastung* der Organisation, die an die Beschäftigten weitergeben wird. Aus Organisationsproblemen werden individuelle Probleme, für deren Bearbeitung die Beschäftigten Gestaltungsfreiheiten (Selbststeuerung) und erweiterte Zugriffsmöglichkeiten auf Ressourcen (Entgrenzung) brauchen, ohne jedoch in die Lage versetzt zu werden, die Rahmenbedingungen selbst zu bestimmen.

Die Überlastung der Beschäftigten findet ihren Ausdruck im deutlich gestiegenem *Zeit- und Leistungsdruck* in den Betrieben und in der rapiden *Zunahme psychischer Erkrankungen*. Die Befunde der meisten wissenschaftlichen Berichte dazu sind weitgehend identisch. Sie lauten: Fast jeder zweite Arbeitnehmer leidet stark unter Hektik, Zeit- und Termindruck am Arbeitsplatz; ebenso viele klagen über massive Erschöpfungszustände, während psychische Erkrankungen wie Depressionen oder Angststörungen bereits dabei sind, den Charakter einer Volkskrankheit zu anzunehmen. Gleichzeitig zeigen Untersuchungen und Befragungen eine Arbeitswelt, in der eine Mehrheit der Beschäftigten über *mehr Gestal-*

tungs- und Entscheidungsspielräume verfügt. Die Freiheitsgrade in der Arbeit sind angesichts flacherer Hierarchien und höherer Eigenverantwortung gestiegen. Mehr Freiheit und höhere Autonomie führen jedoch – und das ist die Kehrseite der Medaille – gleichzeitig zu mehr Arbeitsdruck und Arbeitsleid sowie zu weniger und stärker belasteter Lebenszeit.

Die positiven und negativen Effekte von Vermarktlichung, Indirekter Steuerung und Subjektivierung sind nicht einfach in der Weise auseinanderzusortieren, dass man sich etwa das Positive herauspicken und das Negative verwerfen könnte. Damit ist eine Politik, die Überforderung begrenzen und Verantwortungsbereitschaft stärken will, mit einigen Problemen konfrontiert. Anders formuliert: Mit den veränderten Modi der Unternehmenssteuerung und der neuen Rolle des Subjekts in der Arbeit hat sich ein *arbeitspolitischer Paradigmenwechsel* vollzogen, der früher als gesichert geltende Muster der Arbeitspolitik in Frage stellt. Traditionelle Formen der Interessenvertretung gegen Verschlechterungen der Arbeitsbedingungen laufen vor dem Hintergrund der »Organisatorischer Revolution« ins Leere. Die abhängig Beschäftigten geraten in eine Lage, in der sie, um ihre Arbeitsanforderungen zu erfüllen, von sich aus auf ihnen zustehende Rechte verzichten. Sie unterlaufen von ihnen erkämpfte Regulationssysteme – Betriebsvereinbarungen, Tarifverträge, Gesetze –, weil sie ihr Arbeitspensum anders nicht schaffen und damit befürchten, Arbeitsplätze zu gefährden. Dies bringt z.B. für den Arbeits- und Gesundheitsschutz in den Unternehmen das Risiko mit sich, dass Menschen von sich aus ihre Gesundheit gefährden – und zwar auch dann, wenn sie wissen, dass es so ist (*»interessierte Selbstgefährdung«*).

Auch wenn Arbeitspolitik in der »Organisatorischen Revolution« in die Defensive geraten ist und die Qualität der Arbeit in den letzten zwanzig Jahren kein gesellschaftspolitisch zündendes Thema war, lassen sich Ansatzpunkte und Richtungen arbeitspolitischer Reformperspektiven aufzuzeigen. Auf der Unternehmensebene wird das *»Verhältnis von Gesundheit und Leistung«* als das strategische Politikfeld identifiziert und als Antwort auf den zentralen Anforderungs/Ressourcen-Konflikt die *Re-Integration von Leistungs- und Gesundheitspolitik* als zentrale Zielstellung formuliert. Im leistungspolitischen Feld – aber auch generell – gilt es ein neues Verhältnis von individueller Interessenwahrnehmung und kollektiver Interessenvertretung zu entwickeln. Da ein Weg zurück zum alten Modell von Stellvertreterpolitik kaum denkbar und auch nicht wünschenswert ist, kommt es darauf an, Effektivität und Akzeptanz einer *offeneren, diskursiven, prozessorientierten Interessenpolitik* zu erproben. Das entscheidende politische Prinzip in diesem Prozess ist das der *direkten Partizipation*.

Um die Offenheit und den Prozesscharakter einer neuen Interessenpolitik zu ermöglichen und abzusichern, ist die Revitalisierung staatlicher Arbeitspolitik eine notwendige Voraussetzung. An Beispielen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, der Mitbestimmung und der sozialpolitischen Absicherung kann gezeigt werden, dass es ohne die »Hebelwirkung« staatlicher Interventionen schwierig wird, partizipative Prozesse nicht nur anzustoßen, sondern auch institutionell abzusichern und so auf Dauer zu stellen. Zur Revitalisierung staatlicher Politik gehört nicht zuletzt die Auflage eines neuen Forschungs- und Förderprogramms zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Mit ihm können – das zeigen die früheren HdA-Erfahrungen – Lösungsansätze entwickelt, umgesetzt und verbreitert werden, die weitergehende selbstgesteuerte Prozesse einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen ermöglichen.

Vorbemerkung

Die Enquete-Kommission hat die »zunehmende Verlagerung von unternehmerischer Verantwortung und unternehmerischen Risiken auf Arbeitnehmer« als einen Megatrend bezeichnet, der den Wandel der Arbeitswelt in besonderem Maße präge. »Die dadurch ausgelösten organisatorischen Veränderungen in den Arbeitsbeziehungen und in der Arbeitsorganisation kommen einer *Organisatorischen Revolution* gleich« (Enquete-Kommission, Projektgruppe 5, 2012, S.1).

Damit hat sie eine Veränderung in der Arbeitswelt in den Blick genommen, die im Gegensatz zu anderen »Megatrends« wie Informatisierung, Individualisierung oder Globalisierung bislang weniger Beachtung gefunden hat. Dabei ist es gerade dieser Umbruch in den Organisations- und Steuerungsformen von Arbeit, mit dem andere säkulare Trends (der demographische Wandel oder die steigenden Qualifikationsanforderungen) eine deutlich verstärkte Wirkung erlangen.

Zwar haben einige der konkreten Auswirkungen der »Organisatorischen Revolution« wie flexible Arbeitszeiten und flexible Beschäftigungsverhältnisse, höhere Selbständigkeit in der Arbeit, Probleme der Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit¹ und Privatleben, zunehmende Überforderung und psychische Erkrankungen u.ä. inzwischen auch öffentliche Aufmerksamkeit erreicht, aber sie werden in der Regel selten auf die organisatorischen Veränderungen in der Steuerung von Unternehmen und Arbeit zurückgeführt.

Das mag damit zu tun haben, dass die »Organisatorische Revolution« eingebettet ist in einen tiefgehenden Umstrukturierungsprozess von Unternehmen und Arbeit, der in seiner Dynamik und Vielfalt nur schwer zu entschlüsseln ist. Auch die einschlägigen mit Arbeit und Betrieb befassten Wissenschaften taten sich zunächst schwer, den in den 1990er Jahren manifest werdenden gesellschaftlichen Umbruchprozess angemessen zu analysieren. So gab es eine Auseinandersetzung zwischen quantitativ und qualitativ orientierten Sozialforschern darüber, ob die beobachteten Veränderungen auf einen tiefer gehenden Transformationsprozess verweisen oder noch im Rahmen von Kontinuitäten interpretiert werden können: In den Datenreihen der einen war der Umbruch noch nicht angekommen bzw. »im Durchschnitt verschwunden«, während sich der empirische Beleg bei den anderen oft auf spektakuläre Fälle aus einzelnen Branchen und Beschäftigtengruppen beschränkte. »Neue Unübersichtlichkeit« und »Heterogenität« hießen anfangs die Stichworte für die Beschreibung der neuen Situation. Erst nach einer längeren, durchaus strittigen Debatte konnte eine weitgehende Übereinstimmung darüber erzielt werden, dass wir es tatsächlich mit einem sozioökonomischen Umbruchprozess zu tun haben, der die Transformation des europäischen und des spezifisch deutschen Produktions- und Sozialmodells zum Gegenstand hat.

Vor diesem Hintergrund macht es Sinn, sich in einem ersten Abschnitt mit den Ursachen und der historischen Verortung der »Organisatorischen Revolution« zu befassen. In einem zweiten werden die unterschiedlichen Auswirkungen auf Arbeit und Gesellschaft untersucht. Im dritten Abschnitt wird dann diskutiert, wie mit den neuen Anforderungen umzu-

¹ Wenn im Folgenden von »Arbeit« die Rede ist, ist in der Regel die lohnabhängige Erwerbsarbeit einschließlich scheinselfständiger Formen der Arbeitsverausgabung gemeint. Erweiterte Fassungen des »Arbeitsbegriffs« stehen hier nicht zur Debatte.

gehen ist und welche Handlungsstrategien und Maßnahmen für Unternehmen und politische Institutionen dafür geeignet wären.²

1. »Organisatorische Revolution« – Ursachen und historische Verortung

Der Blick auf die Ursachen der »Organisatorischen Revolution« hat nicht nur akademische sondern ganz praktische und politische Bedeutung: Er entscheidet schließlich auch darüber, ob vorgeschlagene Maßnahmen und Empfehlungen weitreichend genug sind, ob sie auch den verursachenden Kern der aufgeworfenen Probleme treffen. Zunächst gilt es, die historische Reichweite der organisatorischen Veränderungen, ihre zentrale Rolle in einem *sozioökonomischen Umbruchprozess* zu bestimmen (1.1). Nur so lässt sich die Rede von ihrem »revolutionären Charakter« rechtfertigen. Die inhaltliche Perspektive, in der die Veränderungen erfasst werden, die die »Organisatorische Revolution ausmachen, orientiert sich an der Auflösung (»Entgrenzung«) ehemals stabiler organisatorischer Strukturen und Verhältnisse. Ausgangspunkt ist die »Auflösung« des traditionellen fordistischen Unternehmens: Mit den neuen Reorganisationskonzepten der *Vermarktlichung* und Vernetzung werden insbesondere die Grenzziehungen zwischen Innen und Außen, zwischen Organisation und Markt, und die je spezifischen Organisationslogiken zur Disposition gestellt (1.2.). Mit der Vermarktlichung wird in den Unternehmen ein neuer Steuerungsmodus implementiert, den wir als »*Indirekte Steuerung*« bezeichnen (1.3). Gemeint sind Steuerungsformen und Instrumente, mit denen der Markt, in mehr oder weniger abstrakte Zielvorgaben oder Wertgrößen übersetzt, in den Unternehmen zur »Naturbedingung« von Arbeit wird.

1.1. Umbruch in der sozioökonomischen Entwicklung: die Auflösung der fordistischen Arbeitsgesellschaft

Spätestens seit Mitte der 1970er Jahre lässt sich – trotz aller konjunktureller Zyklen nationalen Unterschiede – ein Ansteigen der Arbeitslosenquoten in den wichtigen westlichen Nationen, insbesondere in Europa, beobachten. Die Rede ist von einem säkularen Trend. Auch aktuelle Analysen der gegenwärtigen ökonomischen Krise gehen von einem langfristigen Vorlauf aus, beginnend mit dem weltweiten Wachstumseinbruch in den 1970er Jahren (Dollarkrise, Ölpreisschock) (vgl. Brenner 2006; Altvater 2009; Streeck 2009, 2011). Dabei handelte es sich um weit mehr als um eine bloß konjunkturelle Rezession. Rückblickend wurden damals das Ende des Vollbeschäftigungswachstums und der Beginn einer Epoche neoliberalen Wirtschaftspolitik eingeleitet.

Das Ende des Vollbeschäftigungswachstums verweist wiederum auf einen generellen Wendepunkt im sozioökonomischen Entwicklungsmodell. Die Vorstellung »immerwährender Prosperität« – so Burkart Lutz (1984) – hat sich als »kurzer Traum« herausgestellt.

² Eine wesentliche Grundlage der Kurzexpertise sind Arbeiten der Forschergruppe im ISF München (Nick Kratzer, Wolfgang Dunkel, Wolfgang Menz, Sarah Nies, Tom Birken und Volker Döhl). Auf ihre Forschungsergebnisse wird in der folgenden Darstellung an vielen Stellen Bezug genommen und wenn von »wir« die Rede ist, ist dieser Forschungszusammenhang gemeint.

Das letzte Viertel des 20. Jahrhunderts beschreibt Eric Hobsbawm als einen »Erdrutsch«, der bis heute nicht zum Stoppen gekommen ist (Hobsbawm 1995). Seitdem beherrscht die »Krise des fordistischen Produktions- und Sozialmodells« die sozialwissenschaftliche und insbesondere die arbeits- und industriesoziologische Diskussion.³ Dabei handelte es sich in Deutschland und Europa um einen robusten Zusammenhang von industrieller Massenproduktion und Massenkonsum, sozial geschützten Normalarbeitsverhältnissen für Männer, geschlechtsspezifischer Arbeitsteilung in der Normalfamilie, niedriger Frauenerwerbsquote, kompromissorientierten Arbeitsbeziehungen sowie eines ausgebauten Wohlfahrtsstaates (aus der Regulationsschule siehe hierzu u.a. Boyer/Durand 1999; Aglietta 2000).

Mit dem Ende des »Goldene Zeitalters« in vielen entwickelten kapitalistischen Staaten geriet auch in Deutschland das Modell der fordistischen Arbeitsgesellschaft in die Krise. Das tiefe Vertrauen auf Wachstum und sozialen Fortschritt, das sich in der »Wirtschaftswunder-Bundesrepublik« herausgebildet hatte, verlor seine stabile Grundlage.

Gegenläufig zu Thesen vom »Ende der (Erwerbs-)Arbeitsgesellschaft« (vgl. Mathes 1982; Offe 1984) ist es gerade die Entwicklung von Arbeit selbst, in der sich die Umbrüche manifestieren.⁴ Eine zunehmende Flexibilisierung (von Arbeitszeit, Beschäftigung, Arbeitsort) und Subjektivierung von Arbeit (neue selbstorganisierte Arbeitsformen, ergebnis- und erfolgsorientierte Leistungs politik) stellen grundlegende Strukturprinzipien der fordistisch-tayloristischen Regulation von Arbeit zur Disposition. Deren Erosion berührt jedoch nicht nur die Welt der Arbeit, sondern wirkt weit darüber hinaus auf die Arrangements des Bildungssystems, der Familienstrukturen, Lebensweisen, Konsumstile etc.

Historischer Bezugspunkt dieser Zeitdiagnose ist die Auseinandersetzung mit der tayloristisch-fordistischen Organisation von Arbeit: Hoch arbeitsteilige Produktionsabläufe, rigide und starre technisch-organisatorische Strukturen (Fließband), restriktive Arbeitssituationen mit geringen Qualifikationsanforderungen, mit hoher Arbeitsintensität und monotonen und belastenden Tätigkeiten haben vor allem in der Massengüterindustrie schon Ende der 1960er Jahre zu industriellen Konflikten geführt. Auch neue Anforderungen an

³ Die These des historischen Umbruchs wird heute vor allem von der internationalen Zeitgeschichte diskutiert, die sich in den letzten Jahren in wachsendem Maß den siebziger und achtziger Jahren des 20. Jahrhunderts zugewandt hat. Die Historiker kommen zu ähnlichen Einschätzungen, wenn sie »von einem revolutionären Wandel des westeuropäischen »keynesianischen-konsensualen« Gesellschaftsmodells sprechen« (vgl. den von der DFG geförderten Forschungsverbund »Nach dem Boom« an den Universitäten Tübingen und Trier und entsprechende Veröffentlichungen wie z.B. Raphael/Doering-Manteuffel 2008).

⁴ Die These vom »Ende der Arbeitsgesellschaft« wurde von Hannah Arendt (1958) in den 1950er Jahren erstmals formuliert. Später waren es z.B. Gorz (2000), Rifkin (1996) und Beck (2000), die die These vom bevorstehenden »Ende der Arbeitsgesellschaft« erneuerten. Damals wie heute hat die Gegenthese »Fortbestand der Arbeitsgesellschaft« die besseren Argumente und die empirische Evidenz auf ihrer Seite. So wird in dem im Jahr 2005 erschienenen ersten Band der Berichterstattung zur sozioökonomischen Entwicklung Deutschlands mit dem Titel »Arbeits- und Lebensweisen« festgestellt: »Deutschland bleibt eine Arbeitsgesellschaft. Erwerbsbeteiligung ist für die große Mehrheit der Bevölkerung die Aktivität, die ihre Lebensweise bestimmt und über ihre soziale Sicherung entscheidet. Daran haben bislang weder demografische Trends noch veränderte Lebensweisen, noch gesamtwirtschaftliche Unterbeschäftigung etwas Grundlegendes geändert. [...] Die Zahl der Erwerbspersonen hat in Westdeutschland langfristig absolut wie relativ (als Erwerbsquote gemessen) zugenommen, während die der Nichterwerbspersonen leicht abnahm« (SOFI; IAB; ISF München; INIFES (Hrsg.) 2005, S. 13-14.). Die Anzahl der Arbeitsplätze ist also nicht kleiner geworden, auch wenn das Arbeitsvolumen, d.h. die geleisteten Arbeitsstunden, auf Grund von Arbeitszeitverkürzungen in den letzten Jahrzehnten deutlich gesunken ist (vgl. dazu auch Sauer 2007).

die Flexibilität und Qualität der Produktion als Folge veränderter Konkurrenzsituation auf den Weltmärkten haben bereits damals die Effizienz dieser Produktionsformen in Frage gestellt. Durch neue Formen der Arbeitsorganisation, durch Qualifizierung und bessere Arbeitsbedingungen sollte die so genannte Krise des Taylorismus bewältigt werden. Mit dem Mitte der *1970er Jahre* begonnenen Aktions- und Forschungsprogramm zur Humanisierung des Arbeitslebens versuchte auch der Staat dazu einen Beitrag zu leisten (vgl. zur Entwicklung dieses Programms u.a. Fricke 2004 und Oehlke 2004). Trotz einiger Erfolge in der Verbesserung von Arbeitsbedingungen (körperliche Entlastung, Befreiung von Taktbindung am Fließband, Reduzierung von Monotonie etc.) gingen die organisatorischen Veränderungen nicht sehr weit. Insgesamt erfolgte die so genannte Arbeitsstrukturierung vor allem in einer leistungspolitischen Perspektive: tayloristische Starrheiten in der Nutzung von Arbeitskraft sollten angesichts veränderter Marktanforderungen überwunden werden (vgl. Altmann u.a. 1982). Dennoch brachten diese Initiativen eine Veränderungsdynamik in die damals noch relativ stabilen betrieblichen Strukturen und Verhältnisse.

Insofern können die 1970er Jahre als eine erste Phase der *Entdeckung* der Krise des Fordismus betrachtet werden. Die 1980er Jahre bezeichnen wir als *Inkubationszeit*, die von Suchprozessen und der partiellen Umsetzung neuer neue Rationalisierungsleitbilder und -konzepte gekennzeichnet ist. Beispiele dafür sind systemische bzw. prozess- und netzwerkorientierte Rationalisierungsansätze (Altmann u.a. 1986) oder die neuen Produktionskonzepte mit dem Leitbild der Aufwertung von Produktionsarbeit (»Ende der Arbeitsteilung?«, Kern/Schumann 1984). Erst Anfang der 1990er Jahre, die wir deswegen als *Umschlagsphase* bezeichnen, setzten sich nach einem tiefen Kriseneinschnitt sowohl Konzepte einer neuen Arbeitsteilung – Stichworte: flache Hierarchien, partizipatives Management – als auch Vernetzungskonzepte (meist auf der Basis weiterentwickelter Informationstechnologien) in breitem Umfang durch (Sauer u.a. 2005). Ähnliches gilt für die Tendenz einer Flexibilisierung von Arbeit: Sowohl die Erosion des Normalarbeitsverhältnisses wie die Flexibilisierung der Arbeitszeiten wurden Mitte der 1980er Jahre entdeckt und breit debattiert (Mückenberger 1986), aber erst in den 90er Jahren forciert vorangetrieben. Erst ab dieser Zeit griffen neue Leitvorstellungen und institutionelle Restrukturierungstendenzen in neuartiger Weise ineinander. Ökonomische Restrukturierungsansätze, betriebliche Rationalisierungsleitbilder, Ab- und Umbau sozialer Sicherungssysteme und kulturelle Legitimationsmuster verdichteten sich zu einem ineinander greifenden Muster der Anpassung an die Krise des Fordismus. Sie verbanden sich mit so genannten Megatrends wie Globalisierung, Informatisierung, Individualisierung und Tertiarisierung, die zwar säkularen Charakter haben, aber in den 1990er Jahren mit dem institutionellen Umbruch einen qualitativen Schub erfuhren. Schließlich lässt sich auf der Ebene der gesellschaftlichen Legitimationsmuster ein Umschlag feststellen: Mit der Durchsetzung eines »kulturellen Neoliberalismus« erhalten Maßnahmen einer politischen Deregulierung ebenso wie die Restrukturierung von Unternehmen und Arbeitsformen ein legitimatorisches Fundament.

Mit unserer empirisch-historischen Entgrenzungsthese haben wir an regulationstheoretische Ansätze angeknüpft, die die »Regulationsweise« und damit Veränderungen auf der Ebene der Institutionen ins Zentrum ihrer historischen Periodisierungsversuche gestellt haben. Der Begriff der Entgrenzung hat sich in seinem Doppelcharakter als betriebliche

Reorganisations- und Rationalisierungsstrategie (»Auflösung des Unternehmens«) und als Erosion fordistisch-tayloristischer Normalarbeit (»Entgrenzung von Arbeit«) offensichtlich als geeignet erwiesen, Vielfalt und Dynamik des historischen Strukturwandels von Arbeit einigermaßen adäquat zu erfassen (vgl. Kratzer u.a. 1998; Kratzer 2003; Sauer 2012). Mit ihm war es möglich, die realen Verschränkungs- und Integrationstendenzen betrieblicher Reorganisation und Rationalisierung in den 1990er Jahren mit ihren betriebsübergreifenden Konsequenzen für Arbeit und Beschäftigung und ihre Auswirkungen auf lebensweltliche Verhältnisse außerhalb der Erwerbsarbeit in den Blick zu nehmen. Es konnte auch gezeigt werden, dass die sich in diesen Jahren durchsetzenden Formen einer institutionellen Entgrenzung von Ökonomie und Arbeit jeweils Momente ihrer Begrenzung in sich aufgenommen haben, d.h. sich in Formen durchsetzen, die der Beharrlichkeit der Strukturen und auch der Widerstände der Akteure Rechnung tragen.

Die Offenheit des Konzepts – auch als »empirisches Suchkonzept« – ermöglichte es, vor-schnelle Unterscheidungen (z.B. in alt und neu) und visionäre Verallgemeinerungen zu vermeiden. Entscheidend ist, dass mit dem Entgrenzungsbegriff die historische Dimension gesellschaftlicher Umbruchprozesse erfasst wird, ohne dass der Ausgang der Entwicklung als grundsätzlich Neues bereits festgelegt ist. Er bleibt somit prinzipiell offen für die weitere Entwicklung. Damit unterscheidet sich das Entgrenzungskonzept von Ausformulierungen des »Neuen«, die den Umbruch bereits vollzogen sehen: sei es ein neuer Arbeits- (wie z.B. Wissensarbeit) der Arbeitskrafttyp (Arbeitskraftunternehmer oder Symbolanalytiker), ein neues Strukturierungsprinzip (z.B. Netzwerk) oder gleich ein neuer Gesellschaftstypus (z.B. Informationsgesellschaft oder digitaler Kapitalismus).

Es ist inzwischen die Selbstverständlichkeit von Entgrenzung in der Praxis, die unsere Thesen als real wirksamen Prozess untermauern. Es gibt zwar erhebliche Differenzen über das »Wie« der stärkeren Verschränkung von Organisation und Markt, der intensivierten Kooperation zwischen Unternehmen, der Flexibilisierung von Beschäftigung und Arbeitszeit oder der »Inbetriebnahme« subjektiver Kompetenzen und Ressourcen – das »Ob« steht aber nicht mehr zur Debatte. Konstitutives Merkmal der gegenwärtigen Phase des Umbruchs in der Entwicklung von Ökonomie und Arbeit ist jedoch nicht die – gleichsam grenzenlose – Entgrenzung, sondern die Institutionalisierung einer neuen, allerdings vielgestaltigen und instabilen Normalität gleichzeitiger Ent- und Begrenzung.

Es geht um einen grundlegenden Wandel von Erwerbsarbeit, in dem Ökonomie und Gesellschaft, Betrieb und Markt, Unternehmen und Arbeitskraft, Arbeit und Leben – durch Prozesse der Entgrenzung – in neuartiger Weise aufeinander bezogen sind. Man kann diesen radikalen Umbruch – der noch nicht an sein Ende gekommen ist – als »*Auflösung der fordistischen Arbeitsgesellschaft*« bezeichnen, der jedoch nicht das Ende der Arbeitsgesellschaft als solche einläutet, sondern der vielmehr in der Entwicklung von Arbeit selbst, in den weit reichenden Prozessen ihrer Veränderung, seinen Ausdruck findet.

1.2. Vermarktlichung – die permanente Reorganisation

Auch wenn es zur Charakterisierung des skizzierten Umbruchprozesses unterschiedliche Bewertungen gibt, so ist die Übereinstimmung doch relativ groß, wenn es um ein übergrei-

fendes Entwicklungsmerkmal geht: Eine weitergehende Vermarktlichung scheint generell die Entwicklung moderner kapitalistischer Gesellschaften zu bestimmen.

Der Markt als generelles Steuerungs-, Organisations- und Allokationsprinzip gehört natürlich schon immer zu den zentralen Konstituenten kapitalistischer Gesellschaften. Was neu ist und die gegenwärtige Entwicklung charakterisiert, ist eine neue Stufe, eine neue Qualität der Vermarktlichung. Zunächst wird »Markt« oft nur als allgemeine Metapher verwendet, die eine umfassende Durchsetzung des Warencharakters der Arbeitsprodukte (Kommodifizierung) und des Konkurrenzprinzips meint oder auf eine weitergehende Ökonomisierung gesellschaftlichen Bereiche abzielt. Als hoch generalisierte Kategorie steht Vermarktlichung auch für die gesellschaftliche Verallgemeinerung des ökonomischen Prinzips des marktförmigen Tausches ohne soziale Begrenzung – meist im Rückgriff auf die These des »disembeddedness« des Wirtschaftshistorikers Karl Polanyi (1944). Vor allem kultursoziologische Studien formulieren auf dieser Basis ihre Kritik am Neoliberalismus (z.B. Neckel 2008).

Etwas präziser – und bezogen auf betriebliche Reorganisationsprozesse – lässt sich *Vermarktlichung als ein neues Verhältnis von Markt und Betrieb* sowie von *Markt und Organisation* fassen: Während es in der Perspektive fordistischer Unternehmen darum ging, die konkreten Produktionsabläufe gegenüber den Unwägbarkeiten des Marktes abzuschotten, setzen neue Unternehmensstrategien seit den 1990er Jahren darauf, den Markt zum Motor einer *permanenten Reorganisation* der Binnenstrukturen zu nutzen. Der Markt wird in seiner Kontingenz und Dynamik zum Strukturierungsmoment der betrieblichen Organisation. Marktprozesse werden zugleich instrumentalisiert und inszeniert und auf diese Weise auch strategisch genutzt. Vermarktlichung beschreibt eine *doppelte Bewegung der Reorganisation*: einerseits die Öffnung des Unternehmens in den Markt (von der möglichst unmittelbaren Marktanbindung von dezentralisierten Organisationseinheiten bis hin zur vollständigen Ausgliederung), andererseits die Hereinnahme von Markt- und Konkurrenzmechanismen in das Unternehmen entweder über erlös- und renditegesteuerte Profit-Center oder über die »Simulation« von Marktbeziehungen (»Internalisierung des Marktes«). Das Gestaltungspotential marktorientierter Reorganisation beruht nicht zuletzt auf der Variabilität und Flexibilität organisatorischer Strukturen, die wesentlich von den eingesetzten Informationssystemen abhängen. Moderne Informationssysteme ermöglichen es, Organisationsstrukturen zu dezentralisieren und gleichzeitig zentrale Entscheidungsstrukturen aufrechtzuerhalten und auszubauen (vgl. dazu Sauer/Döhl 1997; Moldaschl/Sauer 2000; Dörre 2001).

Es ist eine neue *marktzentrierte Produktionsweise* entstanden, die die hierarchische Kernstruktur des fordistischen Unternehmens radikal verändert. Die Ausrichtung der unternehmensinternen Prozesse auf die *Absatzmärkte*, die Kunden, die Spezifika des Produkts und den Preis setzte sich bereits in den 1980er Jahren durch. Vor dem Hintergrund von Marktsättigung und verschärftem Wettbewerb, dem so genannten Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt, verschärfte sich der Druck auf die Flexibilisierung – genauer: auf die Bewältigung des Zielkonflikts von Flexibilität und Effizienz (später erweitert um die wichtigen Kriterien »Zeit« und »Qualität«) – massiv. Nicht mehr die technischen Erfordernisse und Kosten des Produktionsprozesses bestimmen, was im Betrieb geschieht, sondern die Öko-

nomie gibt Auskunft, was »der Markt hergibt«. Zu Beginn der 1990er Jahre waren es dann die *Beschaffungsmärkte* (Zulieferer- und Technikhersteller), die entlang der Wertschöpfungsketten reorganisiert wurden (Vernetzung, Unternehmensnetzwerke). Und mit der »Re-Kommodifizierung von Arbeitskraft« verändert sich auch das Verhältnis von internen und externen *Arbeitsmärkten*, das u.a. in einer Flexibilisierung der Beschäftigungsverhältnisse seinen Ausdruck findet. Im selben Jahrzehnt wurde dann die Ausrichtung auf die globalen *Finanzmärkte*, also auf die Erwartungen der Investoren, ihre Renditemargen und den Kurswert auf den Aktienmärkten zum dominanten Bezugspunkt einer Finanzialisierung der unternehmensinternen Prozesse. Sie hat zum Aufbau differenzierter Accounting- und Controlling-Systeme geführt, die die Kosten und Effizienz der einzelnen Prozesse im Unternehmen erfassen und nach Renditezielen steuern. Vermarktlichung verweist auf alle Marktbeziehungen und thematisiert insbesondere deren widersprüchliche Verhältnisse, die sich in einer Reihe von Inkonsistenzen und Konfliktfeldern in den Strategien der Unternehmen widerspiegeln (vgl. Kratzer/Sauer 2003).

Was bedeutet nun die Vermarktlichung konkret für das Unternehmen und die Beschäftigten? Eine Studie des Instituts für Arbeit und Qualifikation (IAQ) hat die Maßstäbe der Marktsteuerung auf die griffige Formel der drei K's gebracht: Kennziffern, Konkurrenten, Kunden (vgl. Lehndorff/Voss-Dahm 2006).

Zunächst handelt es sich bei den *Kennziffern* um die tägliche Erinnerung an den Markt, die Entwicklung der Preise und die Lage des Unternehmens. Kennziffern stehen aber auch für die Finanzialisierung der internen Unternehmensstruktur: die neue »Herrschaft der Zahlen« ist Folge und Voraussetzung für die orientierende Kraft der Finanzmärkte (vgl. Windolf 2005). Kennziffern und Budgets, also ein über Preise koordiniertes Koordinationsinstrumentarium, werden zu Benchmarks für die Rentabilität einzelner Unternehmensbereiche, Abteilungen und in letzter Instanz jedes Arbeitsplatzes. Inwieweit es gelingt, Kosten- und Renditeziele bis auf den einzelnen Arbeitsprozess herunter zu brechen und damit Organisationsgliederungen und einzelne Arbeitsplätze den Profitabilitätszielen des Gesamtunternehmens zu unterwerfen, ist gegenwärtig empirisch nur schwer nachzuzeichnen. Bisher sind wir auf einzelne Studien aus diversen Branchen verwiesen. Generell gilt jedoch: Kennziffern werden nicht mehr als Herrschaftswissens des Managements betrachtet, sondern im Gegenteil den Beschäftigten transparent vor Augen geführt.

Kennziffern und Benchmarks erreichen ihre Wirksamkeit vor allem im direkten Kosten- und Leistungsvergleich mit *Konkurrenten*. Das können sowohl Konkurrenten außerhalb als auch innerhalb der Unternehmensgrenzen sein. Am bekanntesten ist sicher der Druck, der über Standortkonkurrenz zwischen verschiedenen Werken ausgeübt wird. Eine besondere Form der Konkurrenz wird über das Outsourcing von Unternehmensteilen hergestellt, bei der die Grenzen zwischen den Organisationen verschwimmen und die Konkurrenz zwischen fragmentierten Beschäftigtengruppen in- und außerhalb des Unternehmens genutzt wird. Internalisierung und Instrumentalisierung der Konkurrenz fallen hier in vielen Fällen in eins. Das wirft die schwierige Frage auf, inwieweit und vor allem in welchem Umfang das Management in diesen Prozessen selbst noch Subjekt der Steuerung ist oder auch selbst zum Objekt, d.h. zu den Getriebenen der ablaufenden Prozesse wird.

Die Konfrontation mit den *Kunden*, die vor allem in den historisch früheren Phasen der Vermarktlichung im Zentrum stand, ist vielfach untersucht worden und es wurde auch überzeugend herausgearbeitet, dass Kundenbezug sich vom einfachen Marktbezug nicht nur unterscheidet, sondern in ein widersprüchliches Verhältnis (z.B. zwischen Kosten und Qualität) geraten kann (vgl. Holtgrewe/Voswinkel 2002). Vor allem bei Dienstleistungen mit starkem Kundenkontakt prägen Konflikte zwischen Kunden und Kennziffern die Arbeitssituation von Beschäftigten. Dies gilt z.B. für IT-Dienstleister wie für Verkaufskräfte im Einzelhandel. Besonders massiv werden diese Konflikte bei personenbezogenen Dienstleistungen, wie am Beispiel Pflegetätigkeiten in mehreren Studien nachgewiesen wurde (vgl. Dunkel/Wehrich 2012).

Vermarktlichung beschreibt im historischen Verlauf von Restrukturierungsprozessen nur die eine Seite des Umbaus von integrierten, zentralistisch geführten Unternehmen, mit einer eher planwirtschaftlichen Binnenstruktur. Strategien und Prozesse der *Dezentralisierung* sind die andere Seite. Dezentralisierung bezeichnet die organisatorische Seite der Desintegration hierarchisch strukturierter Unternehmenskomplexe: die Verringerung der Leistungstiefe, die Verlagerung von Kompetenzen zentraler Instanzen auf ausführende Stellen, die Stärkung der Autonomie und Eigenverantwortung von Organisationseinheiten (vgl. Faust u.a. 1994; Hirsch-Kreinsen 1995; in der Betriebswirtschaftslehre: Schreyögg 1999). Vermarktlichung meint die Seite der Koordination und Steuerung durch den Markt und hat die Dezentralisierung zur Voraussetzung. Zusammen genommen wurde daraus auch die »marktgesteuerte Dezentralisierung«, die in der betriebswirtschaftlichen Diskussion als eines der zentralen »innovativen Elemente« der Unternehmensreorganisation benannt wurde (vgl. Arbeitskreis Organisation 1996). Hierin wird ein radikaler Bruch zu den bisherigen Management- und Organisationslehren gesehen, die vom »Scientific Management über die Managementinnovationen US-amerikanischer Unternehmungen (...) bis zu den jüngeren mathematischen oder informationstechnologischen Systemansätzen« immer an der »Steigerung der Fähigkeit zur Planung, insbesondere zur zentralen Planung« ausgerichtet waren (ebd., S. 628).

Auch die historische Tendenz der unternehmensübergreifenden *Vernetzung* basiert auf Prozessen der Dezentralisierung (Modularisierung, Segmentierung). Sie setzt an den in den 1980er Jahren entwickelten Formen systemischer Rationalisierung (vgl. Altmann u.a. 1984; Baethge/Oberbeck 1986; Sauer/Döhl 1994) an und treibt sie weiter in Richtung einer Organisation von Wertschöpfungsketten, bis hin zum Aufbau von *Unternehmensnetzwerken*. Vermarktlichung und die Herausbildung von Unternehmensnetzwerken wurden lange Zeit als unabhängige oder auch alternative Entwicklungsszenarien betrachtet. Inzwischen wird deutlich, dass »forcierte Vermarktlichung« und der Ausbau globaler Unternehmensnetzwerke sich zu einer Reorganisationsperspektive verbinden: Mechanismen der Marktsteuerung und der organisatorischen Netzwerksteuerung (früher auch als »Entmarktlichung« interpretiert) überlagern sich. Die Funktionsmechanismen der Marktsteuerung bleiben auch innerhalb der Netzwerke bestehen, erhalten jedoch zunehmend fiktiven, weitgehend instrumentellen Charakter.

Dieser Prozess wird getrieben durch die neuen Qualitäten in der Reorganisationsentwicklung: Neben der Kapitalmarktorientierung sind dies weitere Informatisierung und *Standar-*

*disierung*⁵ und vor allem, als treibendes Moment, Globalisierung. Die Herausbildung transnationaler Unternehmen vollzieht sich, ebenso wie die Einbindung eines Unternehmens in globale Wertschöpfungsketten, zunehmend auf der Basis von weiterentwickelten *Informations- und Kommunikationstechnologien*. Diese schaffen zugleich die Bedingungen für die Einrichtung zentralistischer Koordinations- und Kontrollsysteme, die weltweite Transparenz und Zugriffsmöglichkeiten bieten. Voraussetzung für die Wirksamkeit von Markt- und Konkurrenzmechanismen im Unternehmen oder in Unternehmensnetzwerken ist eine weitergehende Standardisierung der einbezogenen Prozesse, die diese im globalen Maßstab vergleichbar, bewertbar und austauschbar macht. Entscheidende Voraussetzung hierfür ist die informatorische Durchdringung der gesamten Organisation und aller Wertschöpfungsprozesse (Boes/Pfeiffer 2006) als Basis neuer Controlling- und Steuerungsstrategien. Die Informatisierung stellt nicht nur eine Verbindung zwischen der stofflichen Ebene und ihrer »Doppelung« auf der Informationsebene her, sondern verkoppelt Kapitalmarkt- und Konzernstrategien unmittelbar mit einzelnen Arbeitsplätzen oder Arbeitsprozessen. Eine zentrale Bedeutung kommt dabei den integrierten betriebswirtschaftlichen Systemen (wie etwa SAP) als »informationstechnisch vermittelten Standardisierungsinstanzen« zu (Pfeiffer 2003, S. 10), die unmittelbare Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation und die Tätigkeiten haben.⁶ Die prozess- und organisationsbezogene Standardisierungstendenz geht mit einem zweiten wichtigen Element einher: Für die Steuerung und Kontrolle von Arbeit spielen nicht nur in quantitativer, sondern auch in qualitativer Hinsicht (kapital-)marktbezogene Kennzahlen eine wachsende und neue Rolle. Diese bilden sozusagen den abstrakten Inhalt der informationstechnischen Standardisierung und Vermittlung von Organisations- und Arbeitsebene.

Vermarktlichung und Vernetzung haben bislang nicht dazu geführt, Unternehmen und Betrieb als Organisationseinheiten aufzulösen. Aber die Grenzen zwischen Betrieb und Markt, zwischen Markt- und Produktionsökonomie werden durchlässiger. Die wachsende Dynamik in der Veränderung der Außenbedingungen wird für die Unternehmen damit unmittelbarer wirksam und bestimmt in zunehmendem Maße die Art und Weise, wie sie strategisch darauf mit der Gestaltung ihrer Organisation reagieren. Reorganisation stellt nun nicht mehr – wie in der fordistischen Phase – die Ausnahme von der Regel dar, sondern sie wird zu einer permanenten Anforderung.

⁵ Dabei handelt es sich um eine neue Qualität in der Standardisierung von Strukturen, Systemen und Prozessen auf der Organisationsebene. Die neue Qualität liegt insbesondere im Ineinandergreifen verschiedener Standardisierungstendenzen in einer prozessbezogenen Perspektive: Es handelt sich eben nicht so sehr um ein Nebeneinander von Re-Standardisierung der Produktionsarbeit, indirekter Tätigkeiten und organisatorischer Abläufe, sondern um den Versuch einer prozessbezogen-ganzheitlichen Standardisierung, die einerseits produktive und indirekte Bereiche und andererseits Markt- und Produktionsökonomie integriert und verbindet. Dabei ist diese Entwicklung weniger als Gegenentwurf zur Dezentralisierung und Flexibilisierung zu deuten, sondern eher als komplementäre Strategie der zentralen (indirekten) Steuerung und Kontrolle flexibel organisierter Prozesse sowie teil-selbständiger Einheiten (vgl. Kratzer u.a. 2008).

⁶ SAP strukturiert nicht nur Abläufe und Verfahren vor und stellt umfassende Transparenz über die jeweiligen Tätigkeiten her, sondern wird selbst für viele Beschäftigte zur »eigentlichen« Arbeitsumgebung. Nicht zuletzt wird der Umgang mit dem System selbst und seinen Erfordernissen (und Unzulänglichkeiten) zu einer wesentlichen Leistungsanforderung.

In der gegenwärtigen Phase *permanenter Reorganisation* stehen krisenhafte Entwicklungen im Vordergrund. Das liegt offensichtlich daran, dass die Reorganisationsprozesse durch widersprüchliche Elemente gekennzeichnet sind: etwa durch Dezentralisierung und Zentralisierung, wachsende formale Selbständigkeit und steigende ökonomische Kontrolle und Steuerung. Gleichzeitig werden zunehmend die nichtintendierten Nebenfolgen bereits implementierter Reorganisationsmaßnahmen zum Gegenstand neuer Maßnahmen («reflexive Rationalisierung»). Es werden zwar Grenzen der Entwicklung deutlich, aber keine neuen stabilen Entwicklungslinien (vgl. Sauer 2010).

1.3. Indirekte Steuerung – der Kern der »Organisatorischen Revolution«

Mit der Vermarktlichung wird in den Unternehmen ein neuer Steuerungsmodus implementiert, der als *Indirekte Steuerung* bezeichnet werden kann. Das Neue an diesen Steuerungsformen besteht darin, dass sich das Management darauf »beschränkt«, den weiteren Rahmen (die technische Ausstattung, strategische Prioritäten etc.) festzulegen und spezifische Ziele vorzugeben (Umsatzziele, Erträge, Kosten, Termine u.ä.). Die konkrete Bearbeitung wird weitgehend dezentralen Einheiten und in letzter Konsequenz den Beschäftigten selbst überlassen. »Macht was ihr wollt, aber seid profitabel«, so lautet die zugespitzte Parole. In den Unternehmen geht es demnach heute um die bewusste und planmäßige Nutzung von unbewusst, unplanmäßig und ungesteuert ablaufenden Prozessen für die Steuerung des Unternehmens. Das hierarchisch-bürokratische System der Steuerung von Unternehmen hat sich als Schranke für die Produktivitätsentwicklung erwiesen. Um sie zu überwinden, muss die Produktivität der Unternehmen auf ein neues Organisationsprinzip gründen. Wir gehen von einem tiefgehenden Bruch in der Organisation von Unternehmen aus, mit dem sich nicht nur die Form, sondern das Prinzip von Unternehmensorganisation selbst ändert (vgl. u.a. Sauer/Döhl 1997; Glissmann/Peters 2001; Peters/Sauer 2005).⁷

Die These der Vermarktlichung oder der »Marktsteuerung« hat vor allem in herrschaftstheoretischer Perspektive eine Reihe von Irritationen ausgelöst. Zugespitzt wird Vermarktlichung zum einen als Verschwinden der betrieblichen Organisation interpretiert: Das Management ziehe sich zurück oder verstecke sich hinter den objektiven Marktzwängen, nehme also seine Führungsfunktion nicht mehr wahr. Genauso einseitig wie diese Vorstellung ist jedoch die andere Zuspitzung, Marktsteuerung sei lediglich ein neues Instrument in den Händen des Managements – »Markt« sei immer inszeniert und stelle nur einen Mythos zur Durchsetzung von Managementzielen dar (vgl. Lehndorff 2006). Gegen die Verabsolutierung wie gegen die weitgehende Relativierung von Marktsteuerung stehen die These und das Konzept der Indirekten Steuerung. Dessen Grundgedanke besteht darin, die Form der Abhängigkeit, in der sich der »freie Unternehmer« gegenüber seinen Rahmenbedingungen befindet, zur Steuerung unselbständig Beschäftigter zu verwenden. »Das Manöver hat zwei Seiten: Erstens reicht die Unternehmensleitung die Umgebungs- und

⁷ Konzeptionell arbeitende Accountants und Consultants haben in der US-amerikanischen Managementliteratur früh auf den revolutionären Charakter dieses Bruchs in der Unternehmensorganisation hingewiesen. 1996 sprachen z.B. einige Accountants von Coopers & Lybrand von einer »quiet revolution ... in corporate finance and accounting« (Walther et.al. 1996). Robert G. Eccles hatte für diese Revolution bereits 1991 im Harvard Business Review ein eigenes Manifest veröffentlicht (Eccles 1991/98).

Überlebensbedingungen des Unternehmens (den »Markt«) bis auf den einzelnen Arbeitsplatz durch (statt sie in der Kommandozentrale des Unternehmens abzufangen), zweitens macht die Unternehmensleitung sich selbst als eine zusätzliche Rahmenbedingung für den abhängig Beschäftigten geltend. Dieses Doppelmanöver versetzt die Arbeitgeber in die Lage, ihre Mitarbeiter während der Arbeitszeit tun zu lassen, was diese selber wollen. Vorausgesetzt allerdings, dass sie ihren Umgebungsbedingungen Genüge tun – wie es der selbständige Unternehmer gegenüber seinen Umgebungsbedingungen auch tun muss« (vgl. Peters/Sauer 2006: 109).

Vermarktlichung ist nicht der »bloße Markt«, die Auflösung aller Organisation oder des Unternehmens. Und das Setzen von Rahmenbedingungen erfolgt nicht in der alten Anweisungsstruktur und ist auch nicht beliebig, weil der Unternehmer ja selbst Rahmenbedingungen ausgesetzt ist, die er nicht beliebig manipulieren kann. Viele sozialwissenschaftliche Debatten kreisen schon lange um das Verhältnis von Organisation (Hierarchie) und Markt und die darin stattfindenden Veränderungen (vgl. z.B. Sydow 1992; Messner 1995; Beckert u.a. 2007). Das Konzept der Indirekten Steuerung ist der Versuch, die darin liegende revolutionäre Qualität für die Veränderung der kapitalistischen Herrschaft herauszuarbeiten. Es geht nicht einfach um mehr Markteinfluss und auch nicht nur um einen Formwandel der alten Kommandostruktur, sondern um etwas Neues.

Im Gegensatz zum hierarchisch-bürokratischen System der Steuerung von Unternehmen⁸ erreicht dieses neue Prinzip organisiertes Handeln nicht mehr durch Unterordnung des eigenen Willens, sondern durch dessen Funktionalisierung für den Organisationszweck. »Unter Indirekter Steuerung verstehen wir eine Form der Fremdbestimmung von Handeln, die sich vermittelt über ihr eigenes Gegenteil, nämlich die Selbstbestimmung oder Autonomie der Individuen umsetzt, und zwar so, dass sie dabei nicht nur auf explizite, sondern auch auf implizite Anweisungen sowie auf die Androhung von Sanktionen verzichten kann« (Peters/Sauer 2005, S. 24). Diese Form Indirekter Steuerung kann als *dialektischer Grenzfall von Herrschaft* gefasst werden. Der springende Punkt besteht darin, dass zusammen mit der unternehmerischen Autonomie auch die Form der unternehmerischen Unfreiheit – das Beherrscht-Werden durch verselbständigte Prozesse – in abhängige Beschäftigungsverhältnisse übertragen werden. Exakt diese Form von Heteronomie wird nun für die Funktionalisierung des eigenen Willens der Beschäftigten genutzt. Die »sachliche Abhängigkeit«, der sie als Verkäufer ihrer Arbeitskraft unterworfen sind, charakterisiert nun auch ihre Situation im unmittelbaren Produktionsprozess. Vereinfacht gesagt: Die Individuen sollen nicht mehr tun, was ihnen gesagt wird; sie sollen vielmehr selbständig auf Rahmenbedingungen reagieren, die sich einerseits aus den unkontrollierbaren, ständig wechselnden Konkurrenzbedingungen des Unternehmens am Markt und andererseits aus der unternehmensinternen Definition von Erfolgsmaßstäben und Strukturen (Benchmarks, Kennziffern, Segmentierung von Unternehmen) durch das Management ergeben. Durch

⁸ Die hierarchisch-bürokratische Form der Unternehmensorganisation ist selbst eine spezifisch historische: Aus dem historisch vorgefundenen Fabriksystem entwickelt sich in Deutschland nach dem 1. Weltkrieg eine betriebsförmige, kalkulierbare, rechenhafte Organisation der gesellschaftlichen Produktion. Hierarchie als fordistisch-kapitalistische Form organisierter Herrschaft wird kalkulierbar: als »Chance für einen Befehl bestimmten Inhalts bei einem angebbaren Personenkreis Gehorsam zu finden« (Max Weber).

die Konfrontation mit unternehmerischen Problemstellungen befinden sich die Individuen in einer Lage, in der sich bei ihnen »von selbst« – spontan – unternehmerische Handlungsmotive herausbilden (vgl. Peters 2001; Peters/Sauer 2005).

Wir haben dieses neue Organisationsprinzip schon sehr früh in der herrschaftsförmigen Restrukturierung von Wertschöpfungsketten und Unternehmensnetzwerken gefunden und als »Kontrolle durch Autonomie« beschrieben (Sauer/Döhl 1994). Als neuer Steuerungsmodus in den Unternehmen konfrontiert er die abhängig Beschäftigten in unmittelbarer Weise mit dem (äußeren/innerbetrieblichen) Markt. Das Prinzip der *Selbstorganisation* als Komplement zur Indirekten Steuerung überlässt dem Beschäftigten die Transformation seines Arbeitsvermögens in Arbeitsleistung, d.h. er muss seine Verfügbarkeit, seine Leistungserbringung und auch die Rationalisierung seines Arbeitsprozesses selbst steuern. Dies ist entscheidende Voraussetzung für die Bewältigung von immer weniger vorhersehbaren und sich dynamisch verändernden Anforderungen.

Indirekte Steuerung bringt die Individuen in eine Lage, in der sie selber die Perspektive des Unternehmens auf sich einnehmen und in der sich ihre eigenen Kräfte und sozialen Beziehungen in »Ressourcen« des unternehmerischen Erfolgs verwandeln. Die eigenen Vermögen erscheinen ihnen dann auch als ihr »persönliches Kapital«, das sie ökonomisch-rational zur Wahrung der eigenen Selbstständigkeit als »Unternehmer ihrer selbst« einzusetzen hätten (vgl. Stadlinger 2003). In seiner Rolle als Entrepreneur im ökonomischen Überlebenskampf hat der Beschäftigte den Interessengegensatz von Kapital und Arbeit in seinem eigenen Kopf auszutragen. Der abhängig Beschäftigte gerät in ein widersprüchliches Verhältnis zu sich selbst und muss sich mit der Ambivalenz seines Willens auseinandersetzen (vgl. dazu im folgenden Kapitel insbesondere 2.3.).

2. Die »neue Unmittelbarkeit des Marktes« – ambivalente Auswirkungen auf Arbeit und Gesellschaft

Vermarktlichung und Indirekte Steuerung konfrontieren die individuelle Arbeitskraft unmittelbar mit der wachsenden Dynamik von externen und internen Marktanforderungen. Die bisherigen institutionellen Puffer zwischen Individuum und Markt werden abgebaut. Entscheidend wird der individuelle Umgang mit Markt- und Kundenanforderungen. Dies wiederum setzt spezifische Veränderungen der *Arbeitsorganisation* und *der betrieblichen Leistungs politik* voraus und führt zur Implementation von Arbeitsformen, die offener und flexibler gegenüber variablen Anforderungen sind und Selbstorganisation explizit ermöglichen (2.1.). Damit verbinden sich Strategien einer *Flexibilisierung* des Personaleinsatzes und zwar insbesondere in den Dimensionen Beschäftigung(sverhältnis) und Arbeitszeit, die zu deren Entstandardisierung führen, mit pluralisierenden und individualisierenden Wirkungen für die Arbeitskräfte. An die Stelle von institutionalisierten »Standards«, die kollektive Gültigkeit haben, treten nun flexiblere, situations- und entscheidungsabhängige Arrangements (2.2). *Subjektivierung* von Arbeit ist die Konsequenz aus dem Bruch mit den traditionellen Organisationsprinzipien: An die Stelle von Fremdorganisation, direkter Kontrolle durch Vorgesetzte tritt die Selbstorganisation und die Aufforderung zu unternehmerischem Handeln. Subjektivierung ist aber nicht nur eine betriebliche Anforderung an die

Beschäftigten, sondern steht auch für den *Anspruch der Individuen* nach mehr Entwicklungschancen, mehr Partizipationsmöglichkeiten und mehr Selbstverwirklichung auch und gerade in der Arbeitswelt (2.3.). Auch die *Verschränkung von Arbeit und Leben* ist eine wechselseitige Angelegenheit: Sie ist ein Angebot an die Beschäftigten, spezifische subjektive Ansprüche und Bedürfnisse stärker als bisher in der Arbeit auszuleben und führt zugleich zu einer Einschränkung der Zeit, die ihnen für Familie und Freunde, für die Teilhabe am gesellschaftlichen Leben und für die Erfüllung lebensweltlich-subjektiver Bedürfnisse bleibt (2.4.).

Die Auswirkungen der »Organisatorischen Revolution«, die auch als Prozesse sozialer *Entgrenzung* gefasst werden können, haben einen prinzipiell *ambivalenten Charakter*: Die Auflösung verfestigter Strukturen eröffnet neue Möglichkeiten und macht zugleich das soziale Leben riskanter. Den Chancen neuer Freiheiten stehen die Risiken der Überforderung und neue Unsicherheiten gegenüber.

2.1. Veränderungen von Arbeitsorganisation und Leistungs politik

Wenn sich Unternehmen gegenüber den Märkten öffnen und die Marktlogik in den internen Organisationsstrukturen wirksam wird, so zeigt sich dies zunächst in einer Vielzahl empirischer Erscheinungsformen. So z.B.

- in den marktorientierten Kennziffern zur Steuerung und Bewertung von Unternehmen (Accounting- und Controlling-Systeme, wie z.B. Prozesskostenrechnung, Target-Costing und dezentrales Selbstcontrolling);
- in der Ausrichtung der unternehmensinternen Prozesse am Kunden (z.B. dezentrale Fertigungssegmente mit neugeschaffenen Kundenschnittstellen, wachsende Kooperation zwischen marktnahen und marktfernen internen Dienstleistern, kapitalmarktorientierte Reportingsysteme);
- in der Einführung von betrieblichen »Center-Strukturen«(Cost- oder Profitcenter) und innerbetriebliche Zusammenarbeit durch simulierte Marktbeziehungen (interne Verrechnungspreise oder vergleichbare Steuerungsmodi);
- im Abbau von Hierarchiestufen (flache Hierarchien) und der Übertragung von Verantwortung, Gestaltungs- und Entscheidungsfreiheiten auf Gruppen oder Individuen (Einführung kooperativer und partizipativer Arbeitsformen);
- in einer flexiblen Beschäftigungsorganisation mit wachsenden oder schrumpfenden Belegschaften (bedarfsgerechte Personalanpassung) oder auch in virtuellen Belegschaften;
- in einer flexiblen Arbeitszeitorganisation, in der die individuellen Arbeitszeiten in Lage, Dauer und Verteilung variieren, Stichwort »atmende Fabrik«;
- in einer ergebnis- und erfolgsorientierten Leistungs politik, in der Leistung und Lohn zunehmend vom menschlichen Aufwand abgelöst und mit dem am Markt erzielten Ergebnis verkoppelt werden (Instrumente dazu sind Zielvereinbarungen, Entgeltvariabilisierungen, Leistungsdifferenzierungen, u.a.);

- in einer Arbeitsorganisation, die im gegebenen Rahmen von Zielvorgaben, Personalbemessung, Budgets etc. die Selbstorganisation der Beschäftigten zum Prinzip macht (unternehmerisches Handeln in dezentralen Organisationsformen, Projektorganisation, Gruppen- und Teamarbeit).

Eine systematische Zusammenstellung dieser und anderer *betrieblicher Merkmale der »Organisatorischen Revolution«* und Angaben zu ihrer quantitativen Verbreitung sind im Rahmen dieser Kurzexpertise nicht möglich.⁹ Im Rahmen einer größeren Untersuchung zum Verhältnis neuer Steuerungsformen und Gesundheit (vgl. Kratzer u.a. 2011) wurde vom WSI eine repräsentative Betriebsrätebefragung durchgeführt, in der erstmals ein Blick auf die Verbreitung dieser Merkmale geworfen wurde (vgl. Ahlers 2011, S. 47f.). Bis dahin gab es dazu kaum Daten, sodass ungewiss war, ob man es mit einem Phänomen einzelner Unternehmen oder Branchen zu tun hat, oder ob es eine flächendeckende Tendenz hin zu neuen Steuerungsformen gibt. In den Ergebnissen der Befragung wird recht deutlich, dass neue Arbeits- und Steuerungsformen die Betriebslandschaft mittlerweile zu großen Teilen erreicht haben (vgl. Abb.1) Es wird deutlich, dass das unternehmenskulturelle Leitbild der »Kundenorientierung« auf breiter Front Einzug in die Betriebe gehalten (73%) und damit die Grundlage für eine Internalisierung des Marktes in die Arbeitsorganisation geschaffen hat (vgl. auch Sauer et al. 2005). Darüber hinaus zeigen sich Entwicklungen hin zu verstärkter Kennzifferorientierung und einem ausgeprägten Controlling der Betriebsabläufe. Sechs von zehn Betrieben arbeiten intensiv mit Kennziffern oder anderen betrieblichen Zielgrößen, um Ziele festzulegen. In 53% der Betriebe werden die Mitarbeiter über Zielvereinbarungen geführt. In 46% der Betriebe werden die Ergebnisse der Abteilungen oder Teams im Sinne eines Benchmarking miteinander verglichen. Zudem setzt jeder zweite Betrieb Projektarbeit ein, also eine weitere Form des ergebnisorientierten Arbeitens. Alles in allem wird deutlich, dass neue Arbeits- und Steuerungsformen die Betriebslandschaft zu großen Teilen erreicht haben.

Die Zahlen sagen zwar noch nichts über die Anzahl der davon betroffenen Beschäftigten aus, vermitteln aber einen Eindruck davon, wie hoch der Anteil der Betriebe ist, in denen (in welcher Weise auch immer) neue Arbeits- und Steuerungsformen zum Einsatz kommen. Dies könnte Hinweise auf eine veränderte Leistungs politik in den Unternehmen geben.¹⁰

⁹ Hinzu kommt, dass die Datenlage (Betriebspanel, Innovationserhebungen, Beschäftigtenbefragungen u.ä.) zur Reorganisationsentwicklung ausgesprochen schlecht ist, der Gegenstand – die »permanente Reorganisation« – sich laufend verändert und damit schwer fassbar wird. Das bedeutet nicht, dass die Entwicklung nicht empirisch untersucht wurde und wird, aber es handelt sich dabei um überwiegend qualitative Untersuchungen aus diversen Branchen und Unternehmen. Diese enthalten zwar auch quantitative Erhebungen und unternehmensbezogene Daten, die sich jedoch immer auf gesellschaftliche Teilbereiche beziehen und keinen Gesamtüberblick bieten. Dennoch lassen sich auch auf der Basis dieser empirischen Befunde generelle Aussagen und zeitdiagnostische Einschätzungen formulieren. Voraussetzung für derartige Interpretationen sind möglichst breite und vielfältige empirische Untersuchungsfelder, möglichst viele systematische Querverbindungen zwischen den Einzeluntersuchungen, Bezüge zu historischen »Interpretationsfolien« sowie die Entwicklung von theoretisch-analytischen Erklärungsansätzen.

¹⁰ Eine ähnliche Befragung wurde im Jahr 2011 vom ISW in Linz durchgeführt, die zum Teil zu noch weitergehenden Ergebnissen hinsichtlich der Durchsetzung neuer Steuerungsformen (insbesondere auch kapitalmarktorientierter Steuerungsformen) kommt (vgl. Gerhartinger, Phillip (2011): Arbeitsbedingungen aus Betriebsratsicht. Ergebnisse der ISW-Betriebsrätebefragung. www.isw-linz.at).

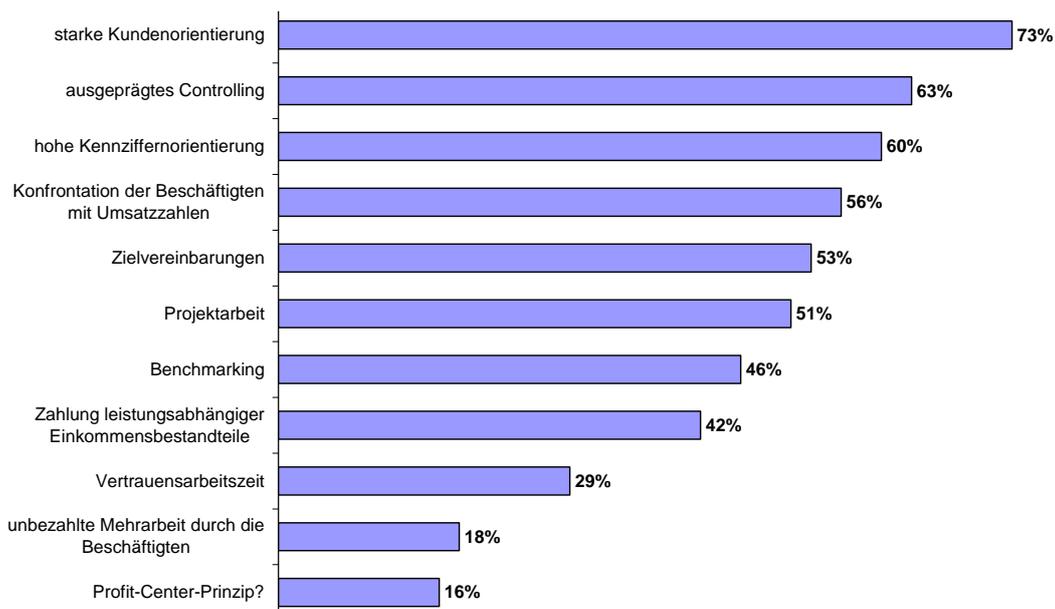


Abbildung 1: Verbreitung von leistungsorientierten Arbeitsbedingungen in den 1.700 befragten Betrieben

Quelle: PARGEMA-WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009 zu Arbeitsbedingungen und Gesundheit im Betrieb (aus: Ahlers 2011)

Zahlen zu den betroffenen Beschäftigten – vor allem was die Selbststeuerung angeht – liefert die BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2005/2006, die allerdings schon etwas weiter zurück liegt. Danach geben rund zwei Drittel (68%) der Beschäftigten an, dass sie ihre Arbeit »selbst planen und einteilen können«; der Anteil derjenigen, deren Arbeitsdurchführung detailliert vorgeschrieben ist, sinkt zwischen 1998/99 und 2005/6 von gut 31 auf knapp 23%. Seit 1991 lässt sich überdies insgesamt klar erkennen, dass mehr Menschen ihr Arbeitspensum (Anstieg von 54 auf 62%) und die Arbeitsmethoden (von 55 auf 71 %) beeinflussen können. Zwar gehen die Werte zwischen der letzten und der vorletzten Messung wieder leicht zurück und es sinkt auch der Anteil derjenigen, die angeben, dass die »Aufgabenfolge beeinflussbar« ist (von 55 auf 52%), aber insgesamt zeigen die Daten doch eine Arbeitswelt, in der eine klare Mehrheit der Beschäftigten über Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume verfügt (aus Lenhardt et al. 2010).

Wir haben in mehreren, überwiegend qualitativ ausgerichteten Untersuchungen in den letzten Jahren versucht, den Wirkungsmechanismen von Vermarktlichung und Indirekter Steuerung auf die Spur zu kommen. Dabei haben wir in den Unternehmen Mechanismen entdeckt, die für den Zusammenhang von Unternehmens- und Leistungssteuerung zentral sind. Vor allem in der Perspektive der Auswirkungen der »Organisatorischen Revolution« auf Arbeit findet sich hier ein Schlüssel für die Erklärung der gegenwärtig auf breiter Front

sichtbaren Überforderung in der Arbeit und die Folgen für Belastungen und Gesundheit der Beschäftigten. Das sei im nachstehenden Exkurs kurz skizziert.

Exkurs: Von der Finanzialisierung der Unternehmenssteuerung zur Finalisierung der Leistungssteuerung

Systematische Überlastung der Organisation

Mit der historischen Umkehrung des Verhältnisses von Finanz- und »Realökonomie« und der Dominanz der Finanzmärkte werden finanzmarkt-orientierte Steuerungsgrößen für die innere Organisation und die Arbeitsabläufe in den Unternehmen wichtiger. Wenn die Renditeerwartungen der Investoren zum entscheidenden Bezugspunkt werden, richten sich die Erwartungen allein auf steigerbare Ergebnisse. Im »Delta« zwischen Kapitalmarkttrendite und »normalem« Profit (auf der Basis der eingesetzten Produktionsfaktoren) herrscht das *Prinzip der Maßlosigkeit*. Nicht mehr produktionsökonomische, sondern kapitalmarktökonomische Überlegungen bilden die Grundlage der Zieldefinition. Den Ausgangspunkt bilden zum einen abstrakte Renditeerwartungen, Marktstrategien (»Weltmarktführer«) sowie Wettbewerbskennzahlen (Benchmarks, Kundenzufriedenheits-Indizes etc.), zum anderen dynamische Ziel- und Ergebnisvorgaben, die durch Exploration des Ist-Zustands gebildet werden. Das jeweilige Vorjahresergebnis wird zur Grundlage des neuen Jahresziels – natürlich plus einer Steigerungsrate:

»Wir haben jedes Jahr die freundliche Aufforderung, 10% Produktivität zu machen«, so ein Abteilungsleiter im Interview (Messebau).¹¹

Die Organisation muss jedes Jahr besser, schneller, billiger werden. Die abstrakten und dynamischen Ziele marktorientierter Steuerung markieren den operativen »Fortschritt«, den die Organisation erst noch hinbekommen muss. Das Ziel ist ein größerer Output ohne zusätzlichen, allenfalls mit unterproportional steigendem Input – die Relation von Aufwand und Ergebnis selbst wird dynamisiert. Das Ergebnis ist eine »systematische Überlastung« der Organisation (vgl. dazu auch Kratzer 2003). Die Organisation ist überlastet, weil sie auf dem jeweils gegebenen Stand das geforderte Ergebnis »eigentlich« gar nicht schaffen kann. Und sie ist systematisch überlastet, weil ganz gezielt »herausfordernde« oder eben »unerreichbare« Vorgaben gemacht werden. Nur so entfalten die Vorgaben ihr »Motivationspotenzial« – und den »notwendigen« Druck. Die »systematische Überlastung« ist eben kein Fehler im System:

« Ich ... höre jedes Jahr von den Führungskräften den Satz: Wir legen noch eine Schippe drauf. ... Und das Merkwürdige ist: Wir schaffen das jeweils und die Konsequenz ist davon dann, dass sich die Spirale wieder weiterdreht, wir am Ende des

¹¹ Diese Interviews wurden im Rahmen des Projekts »PARGEMA – Partizipatives Gesundheitsmanagement« durchgeführt. PARGEMA wurde vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (Projektträger DLR/Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen) gefördert und – koordiniert vom ISF München – in einem Verbund aus sechs wissenschaftlichen Partnern und acht Unternehmen zwischen August 2006 und November 2009 durchgeführt (Kratzer/Dunkel 2011). Die Ausführungen im Exkurs folgen weitgehend der Argumentation in Kratzer/Nies 2010.

Jahres wieder hören, dass wir noch eine Schippe drauflegen sollen, obwohl wir eigentlich ständig schon am Limit arbeiten«. (Interview Finanzdienstleister)

Diese Ausrichtung findet sich zunehmend auch in Unternehmen, die keine Aktiengesellschaften sind und nicht von Finanzmärkten abhängig. Also auch in Familienbetrieben oder öffentlichen Unternehmen und in sozialen oder auch kirchlichen Einrichtungen. Zwar gibt es dort meist keinen unmittelbaren Einfluss privater Investoren, aber es gibt auch hier externe Vorgaben, Konkurrenz mit anderen Einrichtungen, die einen Marktdruck in Form eines unabweisbaren Kostendrucks erzeugen.

Herrschaft der Zahlen und die Ökonomie der Unsicherheit

Effektive Wirkung wird vor allem dann erzielt, wenn die Existenz von Organisationseinheiten an das Erreichen von Kennziffern gebunden wird. Mit einem immer aufwändigeren Controlling wird der erreichte Stand der Bearbeitung »von unten nach oben« ständig rückgekoppelt. Die Unternehmen holen sich so ein beträchtliches Stück Kontrolle über die Prozesse wieder von den Subjekten zurück. Deshalb treten neue Steuerungsformen immer gemeinsam mit intensiveren (und extensiveren) Controlling- und Reporting-Verfahren und -Systemen auf. Damit wird eine ständige Bedrohung, eine Situation der »permanenten Bewährung«, erzeugt. Die Rede ist von einer »neuen Ökonomie der Unsicherheit«.

»Also erwartet werden auf jeden Fall Zahlen, ... dass wir aus den roten Zahlen rauskommen. Und wenn ich ganz ehrlich bin, im Moment weiß ich nicht, wie das Unternehmen das bezwecken will. Die machen nur Druck, die schreiben dann E-Mails, ›wir brauchen Zahlen, wir brauchen Zahlen, wir brauchen Zahlen...‹. Bei der gleichen E-Mail kam dann aber auch ›wir können auch nicht alle Mitarbeiter mitnehmen‹. Wie wollen sie dann ein Ziel erreichen, wenn sie in der gleichen Mail direkt noch mal sagen, ›es kann sein, dass ihr den nächsten Monat den Job verliert‹«. (Interview IT-Industrie)

Vom Organisationsproblem zum individuellen Problem

Den Widerspruch unerreichbarer Ziele »lösen« die Unternehmen dadurch, dass sie ihn an die Beschäftigten weitergeben. Aus dem Problem der Organisation wird ein Problem der Beschäftigten und dessen Lösung wird zum eigentlichen Maßstab von Leistung bzw. Erfolg. Dazu gibt es mittlerweile eine ganze Reihe von Mechanismen, teilweise auch expliziten Instrumenten: Die Drohung mit dem Arbeitsplatzverlust bei Misserfolg, interne Konkurrenz, die Koppelung von Unternehmenserfolg und individuellem Erfolg (z.B. durch Boni), Zielvereinbarungen. Adressiert werden dabei nicht nur die »instrumentellen« Interessen der Beschäftigten (Arbeitsplatzverlust, Sicherung/Steigerung des Entgelts), sondern auch »intrinsische« Motive (persönliche Erfolgsorientierung, Spaß an der Lösung von Problemen, Befriedigung durch zufriedene Kunden und deren positives Feedback, Eigeninteresse an der Qualität von Arbeit und Arbeitsergebnis etc.).

Auf jeder Ebene der Organisation muss ein Transformationsprozess stattfinden, indem abstrakte Vorgaben in konkrete, bearbeitbare Anforderungen verwandelt werden. Auf diese

Weise werden die Vorgaben – wie in einer »Zielkaskade« – von oben nach unten »heruntergebrochen«. Auf der untersten Führungsebene bzw. auf der Arbeitsebene treffen endgültig und unhintergebar abstrakte Vorgaben auf konkrete Gegebenheiten, hier muss ein abstraktes, auf »motivierende Überforderung« setzendes Steuerungsprinzip in konkrete Arbeitsleistung transformiert werden. Dabei wird die Arbeitsebene, die Welt des Konkreten, auch zu einer Grenze marktorientierter Steuerung. Je unrealistischer die Kennzahlen, desto weniger Einfluss haben sie auf den tatsächlichen Arbeitsablauf. Unsere Befunde zeigen, dass die Ziel- und Ergebnisvorgaben zwar einen unhintergebaren Rahmen der Leistungsverausgabung schaffen, dass sie aber keinesfalls bruch- oder widerspruchlos einfach übernommen werden. Gleichwohl muss Fremdsteuerung in Selbststeuerung transformiert werden, das sonst das Problem der systematischen Überlastung bei der Organisation bleibt. Ergebnisorientierung ohne Selbststeuerung macht keinen Sinn.

»Und da habe ich das gemacht, was früher die Vorgesetzten gemacht haben: Ich habe mich dazu gebracht, immer effektiver zu arbeiten. Ich habe mich selber unter Druck gesetzt. Das ist natürlich die optimale Form, ist doch klar. Kein Vorgesetzter kann mich so unter Druck setzen wie ich mich selber, das ist doch klar. Weiß ich doch auch. Aber Sie kommen ja nicht raus aus diesem Prozess. Das ist eben so. Sie sind gezwungen, effektiver zu arbeiten, oder Sie schaffen es nicht, Sie schaffen das Volumen an Arbeit früher nicht als andere. Und keiner will doch der erste sein, der sagt: Ich schaffe es nicht«. (Interview Sachbearbeitung)

Die Leistung der Selbststeuerung

Neben die Selbststeuerung der eigenen Leistungsverausgabung tritt – mit zunehmender Wichtigkeit – eine neue Leistung: die Leistung der Selbststeuerung. Diese besteht allgemein gesprochen darin, immer wieder aufs Neue selbst die Voraussetzungen für eine zielgerichtete Leistungsverausgabung herzustellen. Die Leistung der Selbststeuerung ist die Leistung der Bewältigung des Problems systematischer Überlastung. Die Beschäftigten müssen neben ihrer »Kernarbeit« (fachliche Tätigkeit) mehr und mehr »Organisationsarbeit« leisten. Organisationsarbeit ist überwiegend ungeplante und in gewisser Weise »nicht-bewusste« Arbeit, die oft »unsichtbar« bleibt, weil sie selbst kein Ergebnis hat. Sie wird nur negativ sichtbar wenn Termine platzen, die Qualität nicht stimmt, der Kunde unzufrieden ist usw. Nur die Kernarbeit zählt – auch für die Beschäftigten selbst! Das ist der Grund, warum Beschäftigte sagen: »So viel gemacht und nichts geschafft«.

Die Zunahme der Organisationsarbeit ist die Folge der Transformation des organisationellen Problems in ein individuelles Problem. Dies sorgt zum einen dafür, dass die Beschäftigten vor lauter (Organisations-)Arbeit oft gar nicht mehr zur »eigentlichen« Arbeit kommen. Zum anderen führt das dazu, dass Selbststeuerung nun nicht mehr nur auf die Arbeitsausführung, sondern eben auch auf die Bewältigung organisationeller Probleme ausgerichtet ist.

Verschränkung von Leistung und Leben

Das Selbst-Management von systematischer Überlastung kann nur gelingen (wenn überhaupt), wenn die Beschäftigten auf zusätzliche Ressourcen zurückgreifen können. Die Ressource, die am schnellsten und einfachsten zugänglich ist, ist die Zeit. Die Beschäftigten können leichter ihre Arbeit intensivieren, flexibilisieren und auch extensivieren, als sie etwa die Organisation optimieren oder ihre Qualifikation erweitern können. Deshalb kommt der Zeit und deren Flexibilisierung eine zentrale Bedeutung zu.

»Da kann man nie zufrieden sein, weil man normalerweise die Arbeit nicht hinkriegt. Und man weiß, das liegt jetzt nicht an einem – oder man zweifelt zwar zwischendurch vielleicht immer wieder, aber eigentlich sieht man: Die ist einfach nicht machbar in dieser Zeit, die einem gegeben ist, diese Arbeit. Und das macht einen halt nicht glücklich, wenn man immer nur hinterherhinkt und egal wie man sich anstrengt, das nicht hinbekommt«. (Auftragsbearbeitung Messgerätebau)

Die »Zeit« erhält als Aufwands- und Ressourcendimension eine ganz zentrale Rolle, zugleich aber als Steuerungsdimension eine immer geringere: Zeitökonomie heißt heute oft nicht mehr Bewirtschaftung der *Zeitmenge*, sondern Bewirtschaftung des *Zeitpunkts* (Kratzer/Sauer 2007). Dieser Umstand ist nur scheinbar paradox, sondern im Gegenteil Ausdruck einer (paradoxen) Logik: Weil in der Steuerung von Leistung die Zeitmenge an Bedeutung verliert, wird sie in der Organisation von Arbeit – nicht zuletzt der eigenen Arbeit – immer bedeutsamer. Die Trends der »Subjektivierung« und Entgrenzung von Arbeit knüpfen genau hier an: Steuerung muss »subjektivierte« Steuerung sein. Die Akteure brauchen dafür (Handlungs-)Spielräume und Ressourcen. Dazu gehört die Nutzung ihrer eigenen Zeit.

Leistungssteuerung¹² – das hat der Exkurs gezeigt – ist das strategische Feld, auf dem über mehrere Vermittlungsschritte marktorientierte Unternehmensziele in konkrete Anforderungen an die einzelnen Beschäftigten transformiert werden. Über Chancen und Risiken, die sich daraus für die Beschäftigten ergeben, wird wesentlich auf diesem Feld entschieden. Im politischen Umgang mit der »Organisatorischen Revolution« wird deswegen auch die Auseinandersetzung mit leistungspolitischen Fragen zur zentralen Herausforderung. Daher ist es wichtig, sich noch mal des historisch neuen Charakters von Leistung zu vergegenwärtigen.

Zu erkennen ist eine grundlegende Redefinition des Leistungsbegriffs. Bislang zwischen allen Konfliktparteien weitgehend geteilte Basisprinzipien des Leistungsverständnisses – der Aufwands- bzw. Arbeitskraftbezug, die Orientierung an einem Maß des »Menschenmöglichen«, ein gerechtigkeitsbasiertes Wechselverhältnis von Leistung und Gegenleistung zwischen Beschäftigten und Unternehmen – stehen mittlerweile zur Disposition. Als Maßstab des traditionellen Leistungsbegriffs dient eine Naturgröße von Leistung, die auf

¹² »Leistungssteuerung umfasst die Art und Weise der Definition von Leistung sowie das Ensemble der angewandten Methoden und impliziten Bedingungen, die dazu führen, dass die Beschäftigten ihr Handeln an den betrieblichen Normen und Zielen von Leistung tatsächlich ausrichten und dass damit ein Korrespondenzverhältnis von Leistungsdefinition und Arbeitsverhalten entsteht« (Menz u.a. 2011, S. 145).

einem körperlich/»natürlich« bestimmten Ideal basiert (etwa die REFA-Normalleistung) und die Zeit als marktunabhängiger Referenzpunkt – in der Definition der Normalleistung im Leistungslohn wie als Basis des Zeitlohns. Dementsprechend wird Leistung in den klassischen leistungspolitischen Instrumenten definiert als Anstrengung, Mühe, Beanspruchung, Einsatz von Qualifikationen, u.ä.

Die Veränderung besteht nun in einer Umkehr des Leistungsprinzips: Der aufwandsorientierte Leistungsbegriff wird durch einen ergebnis- bzw. erfolgsorientierten abgelöst. Für die Bestimmung der Leistung ist nicht mehr die Aufwandsseite sondern das Resultat der Leistungsverausgabung ausschlaggebend. Diese Umkehrung des Prozesses wird auch als Finalisierung des Leistungsbegriffs bezeichnet (»vom Ende her bestimmt«). »Leistung« wird nicht mehr definiert in Relation zu einem anthropozentrischen Standard, sondern heißt, vereinfacht gesprochen, zu erfüllen, was der Markt erfordert, was der Kunde wünscht, was ökonomisch unausweichlich ist. Ob und mit welchem Arbeitsaufwand, mit welcher Anstrengung dies erreicht wird, ist für die Definition der Ansprüche an die Beschäftigten gleichgültig (natürlich gelingt die Zielerfüllung in der Praxis kaum ohne Arbeitsanstrengung, aber diese ist hier nicht definitorisches Merkmal von Leistung). Nicht der Aufwand in Relation zum »menschlich Möglichen«, sondern das Arbeitsergebnis in Relation zum »extern Erforderlichen« zählt. Die Bezugsgröße von Leistung wird damit variabilisiert. Während die Normalleistung als konstantes Maß konzeptualisiert ist, ist das, was »Markt« und »Kunden« verlangen, grundsätzlich nach oben offen, prinzipiell maßlos. Gleichzeitig wird Zeit zur abhängigen Variablen, sie dient nicht mehr als Maßstab der Bemessung und Bewertung und damit auch nicht der legitimen Begrenzung der Arbeits- und Leistungsbedingungen. Diese Entwicklung zeigt sich in der Zunahme marktorientierter Kennziffern in der Leistungsbewertung, in leistungsvariablen Entgeltelementen in der Leistungsentlohnung, in der Gestaltung von Leistungsbeurteilungen, Zielvereinbarungen u.v.a.m.

Die folgende Abbildung zeigt den Wandel des Leistungsbegriffs in schematischer Form:

	Fordismus		Postfordismus	
	<i>Gewerbliche</i>	<i>Angestellte</i>	<i>Gewerbliche</i>	<i>Angestellte</i>
Leistungsbegriff	»Aufwands- bzw. Arbeitskraftbezug«		markt- und ertragsorientierter Leistungsbegriff	
Bezugsgröße	REFA-Normalleistung	Fachlichkeit, professionelle Normen	Benchmarks, »Marktanticipationen«, definierte Steigerungsraten (Dynamisierung)	
Standardisierungsgrad	Hoch	niedrig	widersprüchliche Tendenzen von Ent- und Restandardisierung	

	tayloristische Leistungssteuerung	verantwortliche Autonomie	markt- und ertragsorientierte Leistungssteuerung
Rahmenbedingungen	relativ stabile stabile/günstige bedingungen	Organisation, Arbeitsmarkt-	permanente Reorganisation, Arbeitslosigkeit

Abbildung 2.: Fordistische und postfordistische Leistungssteuerung im Vergleich (aus Menz u.a. 2011, S. 168)

2.2. Flexibilisierung von Beschäftigung und Zeit

»Flexibilisierung« ist wohl die bekannteste Chiffre für den Wandel der Gesellschaft und zugleich für die Anpassung daran. Ähnlich wie die Entgrenzungskategorie wurde sie zum Begriff für vielfältige soziale Erscheinungen in unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen. Immer wenn es um die Auflösung oder zumindest das »brüchig werden« von ehemals stabilen und für sicher gehaltenen Verhältnissen geht, ist von Flexibilisierung die Rede. Und immer waren die Konnotationen zwiespältig: der Befreiung aus traditionellen, verkrusteten Strukturen steht der Verlust von Sicherheit und die Angst vor Überforderung gegenüber.

Wir fassen hier – bezogen auf unseren Untersuchungsgegenstand der »Organisatorischen Revolution« – den Begriff etwas enger und präziser. Mit *Flexibilisierung* meinen wir den Umbruch in der Organisation des Einsatzes von Arbeitskraft und damit veränderte Strategien des Personaleinsatzes und zwar insbesondere in den Dimensionen *Beschäftigung(sverhältnis)* und *Arbeitszeit*. Damit verbindet sich die historische These einer Umkehr der Tendenz der Standardisierung, die für die fordistische Organisation von Arbeit, Beschäftigung und das Verhältnis von Arbeit und Leben strukturprägend war. An ihre Stelle treten nun die *Entstandardisierung* (von Arbeitszeiten und Beschäftigungsverhältnissen) und deren pluralisierende und individualisierende Wirkung. An die Stelle von institutionalisierten »Standards«, die kollektive Gültigkeit haben, vom einzelnen Individuum nur sehr begrenzt beeinflussbar und eher situationsunabhängig organisiert sind, treten nun flexible, situations- und entscheidungsabhängige Arrangements.

Im Zentrum steht zum einen die Auflösung des (männlichen) »Normalarbeitsverhältnisses« – jener institutioneller Arrangements, mit denen existenzsicherndes Einkommen, Sozialversicherungsschutz sowie die Geltung kollektivvertraglicher und rechtlicher Regelungen zu strukturbildenden Normen der Regulierung von Lohnarbeit (Mückenberger 1986; Bosch 2001) wurden. Daran geknüpft ist zum andern eine »Normalarbeitszeit« im Sinne der kollektiven Regulierung des Verhältnisses von Arbeitszeit und privater Zeit durch standardi-

sierte, jeweils für größere Kollektive gültige, in Dauer und Lage individuell nicht variierbare Arbeitszeiten.¹³

2.2.1 Flexible Beschäftigung – Entsicherung und Prekarisierung

Mit der Flexibilisierung der Beschäftigung und der Erosion der traditionellen Grenze zwischen Betrieb und Arbeitsmarkt werden Flexibilisierungserfordernisse der Unternehmen weitgehend externalisiert – und damit zugleich individualisiert (in der Perspektive der Beschäftigten) und sozialisiert (in der Perspektive der Gesellschaft). Da die bestehenden sozialen Sicherungssysteme weitgehend auf betriebsvermittelte Sicherheit bezogen sind, wächst aus dieser Flexibilisierung ein neues Spannungsfeld zwischen Flexibilität und Sicherheit für die Beschäftigten.

Entsicherung heißt Bruch mit der traditionellen betrieblichen und sozialstaatlichen Regulierung: Mit der Zunahme ungesicherter Beschäftigungsverhältnisse (Leiharbeit, Befristung, Werkverträge u.ä.) und einer zeitlichen und räumlichen Flexibilisierung von Arbeit werden Marktrisiken wieder stärker auf die Beschäftigten abgewälzt. In den Jahren zwischen 1992 und 2007 hat die Bedeutung des Normalarbeitsverhältnisses deutlich abgenommen; spiegelbildlich ist der Anteil der atypischen Beschäftigung auf nahezu ein Drittel aller Beschäftigungsverhältnisse gestiegen (vgl. Sachverständigenrat 2008/09, S. 439). Diese Entwicklung ist aber vor allem auf die Zunahme der Teilzeitbeschäftigung zurückzuführen. Die Zahl der Leiharbeiter hat sich im selben Zeitraum versechsfacht, blieb aber im Verhältnis zu allen Erwerbstätigen immer noch gering (ebd., S.449). In den letzten Jahren verzeichnen wir jedoch eine starke Zunahme derartiger Arbeitsverhältnisse: allein »von 2009 bis 2010 um 182000. Damit trug die Zeitarbeit allein zu deutlich mehr als der Hälfte (57%) des gesamten Beschäftigungsanstiegs bei und erreichte 2010 mit 742000 einen neuen Höchststand« (Destatis-Pressemitteilung vom 19.07.2011). Und im Windschatten der Leiharbeit nahmen Arbeitsverhältnisse auf Werkvertragsbasis in jüngster Zeit beschleunigt zu.

Prekär wird diese Entwicklung vor allem dann, wenn sie sich mit Niedriglöhnen verbindet, die nicht mehr zu einem lebensstandardsichernden Leben reichen. Laut Berichten der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) in Genf sind die Löhne in Deutschland im letzten Jahrzehnt preisbereinigt um 4,5% gefallen (Global Wage Report 2010/11). Im unteren Lohndrittel sind im vergangenen Jahrzehnt die Reallöhne um über 20% gesunken (DIW-Wochenbericht 45-2011). Diese *Prekarisierung* betrifft heute nicht mehr nur die Randbereiche von Arbeit – das hat es auch früher gegeben; sie hat in vielen Branchen längst den Kern von Normalarbeit erfasst und wird damit für immer breitere Kreise von Beschäftigten entweder unmittelbar erlebbar oder als Gefahr erfahrbar.

¹³ Andere Dimensionen von Flexibilisierung können im Rahmen dieser Kurzexpose nicht behandelt werden. Zur generellen Tendenz der Auflösung von Normalarbeit gehört natürlich die vor allem in den letzten Jahren stärker zunehmende Erosion des stabilen Arbeitsorts durch die gestiegenen Anforderungen an räumliche Mobilität. Prognosen und Trendstudien weisen darauf hin, dass künftig immer mehr Beschäftigte mobile Arbeit leisten werden. »Europaweit sind 47,1% der arbeitenden Bevölkerung in Jobs, die potenziell mobil sind. Bereits 2010 werden 20% der Arbeitnehmer mobil arbeiten (mit steigender Tendenz) (vgl. Hess 2007, S.17). Vgl. als Überblick Götz u.a. 2010; Kesselring/ Vogl 2010.

Die »Zone der Verwundbarkeit« (Castel 2000) ist größer geworden und reicht nun bis in die Mitte der (Erwerbs-)Gesellschaft, also bis zu den Qualifizierten und Hochqualifizierten. Diese Entwicklung gewinnt zunehmend an Dynamik, da mit der Vermarktlichung der Unternehmen auch eine Redefinition von »Krise« einhergeht. Eine gute Auftragslage, eine positive Umsatzentwicklung oder stabile Gewinne sind längst kein Garant mehr für den Erhalt des Betriebs oder die Sicherheit des Arbeitsplatzes – sei es, weil die Kapitalrendite hinter internationalen Benchmarks zurückbleibt oder weil Geschäftsfelder umstrukturiert und dabei ganze Betriebseinheiten ausgegliedert werden. So stellt z.B. die permanente Prüfung von Standortentscheidungen die Unsicherheiten der Beschäftigten hinsichtlich Beschäftigungsdauer, Lohnhöhe und Arbeitsplatz auf Dauer.

An die Stelle von traditionellen fordistisch-tayloristischen Flexibilisierungsprinzipien, wie sie im Verhältnis von Kern- und Randbelegschaft wirksam waren, tritt ein paradigmatisch neues Modell, in dem auch qualifizierte und hochqualifizierte Tätigkeiten zunehmend an »Externe« delegiert und »Kernfunktionen« neu definiert werden. Dieser neue Flexibilisierungsmodus einer »virtuellen Beschäftigungsorganisation« ist nicht nur eine Antwort auf veränderte Marktanforderungen an die Unternehmen, sondern auch auf gewandelte Erwerbsorientierungen gerade von Hochqualifizierten.

Innerbetrieblich übt die Verbreitung prekärer Beschäftigung einen disziplinierenden Effekt auf die Belegschaften aus. Dies erschwert im Betrieb wie auf tariflicher Ebene die Auseinandersetzung um Arbeitsbedingungen und -inhalte. Die Thematisierung von Leistungsdruck, Belastungen und Gesundheit tritt angesichts existenzieller Ängste um das Beschäftigungsverhältnis in den Hintergrund. Prekarisierung wird darüber hinaus zu einem neuen Moment betrieblicher Leistungssteuerung. Zum einen führen Arbeitsplatzabbau und restriktive Personalpolitik häufig zu einer systematischen Überlastung der (verbliebenen) Beschäftigten. Zum anderen schafft die Prekarisierung ein Bedrohungsszenario, das – in einem negativen Sinne – als Motivationsfaktor wirkt und auch gezielt so eingesetzt wird (vgl. Kratzer 2003). Die Integrations- oder Bewährungsbemühungen von prekär Beschäftigten werden häufig als (neuer) Maßstab für die »richtige« Leistungsorientierung eingesetzt – etwa, wenn es um die Bereitschaft zur Schicht- oder Wochenendarbeit geht. »Festangestellte, die Leiharbeiter zunächst als wünschenswerten ›Flexibilisierungspuffer‹ betrachten, beschleicht ein diffuses Gefühl der Ersetzbarkeit, wenn sie an die Leistungsfähigkeit der Externen denken. [...] Wenngleich Leiharbeiter und befristet Beschäftigte betrieblich meist nur kleine Minderheiten sind, wirkt ihre bloße Präsenz disziplinierend auf die Stammebelegschaften zurück« (Dörre 2007, S. 23).

Zusammengenommen entstehen eine leistungspolitisch hoch wirksame »neue Ökonomie der Unsicherheit« und ein »System der permanenten Bewährung«, unter dem Beschäftigte zunehmendem Leistungsdruck ausgesetzt sind (vgl. Marrs/Boes 2003).

2.2.2 Flexible Arbeitszeiten – Polarisierung und Individualisierung

Mit der Entstandardisierung der Arbeitszeiten verliert die fordistische Normalarbeitszeit ihre prägende Wirkung. Es kommt zu einer Pluralisierung und Individualisierung der Arbeitszeitformen mit weitreichenden Folgen für die Grenzziehung zwischen Arbeit und

»Leben«. Die abnehmende Kraft institutioneller Regulierung zeigt sich in einer zunehmenden Informalisierung von Arbeitszeit: Es öffnet sich die Schere zwischen vereinbarter und tatsächlicher Arbeitszeit, individuelle flexible Arbeitszeitgestaltung löst sich von definierten betrieblichen Orten und Zeitkorridoren und auf die Erfassung von Zeit wird verzichtet. Allerdings führt dies meist nicht zu einer höheren Souveränität in der individuellen Arbeitszeitgestaltung, sondern zu einer stärkeren Ausrichtung an Unternehmens- und/oder Marktanforderungen.

Seit der historisch lange Zeit vorherrschende Trend einer tariflichen Arbeitszeitverkürzung in den 1990er Jahren zum Stillstand gekommen ist, gibt es einen bis heute anhaltenden Gegentrend zur Verlängerung der durchschnittlichen tatsächlichen Arbeitszeiten. Im Jahr 2009 betrug die tatsächliche Arbeitszeit von vollbeschäftigten Männern in Westdeutschland 44,5 Std. und 45,2 Std. in Ostdeutschland. (vgl. Holst/Seifert 2012). Hinter diesen Durchschnittswerten verbergen sich jedoch unterschiedliche und zum Teil sogar gegensätzliche Entwicklungen: Eine wachsende Gruppe arbeitet immer länger, eine ebenso wachsende immer kürzer. Eine andere Gruppe, die zwischen 35 und 42 Stunden arbeitet, schrumpft. Hatten 1984 noch 77% der Beschäftigten in Westdeutschland eine vertragliche Arbeitszeit im »Normbereich« zwischen 35 und 42 Stunden, so sank dieser Anteil bis zum Jahr 2007 auf 62,3%. Der Anteil der Beschäftigten, die unter 35 Stunden pro Woche arbeiten, hat sich in Westdeutschland seit 1984 mehr als verdoppelt; mittlerweile arbeitet gut ein Drittel der Beschäftigten unterhalb des Vollzeitniveaus (vor allem auf Grund der zunehmenden Teilzeitbeschäftigung von Frauen). Der Anteil der männlichen Beschäftigten in Westdeutschland, die über 42 Std. arbeiten, stieg von 1994 bis 2007 von 30,4% auf 46,8%, der Anteil der über 48 Std. Arbeitenden von 12,7% auf 21,6%. In Ostdeutschland liegen die Anteile noch höher (vgl. dazu Hacket 2011).

Damit haben wir es mit einer eindeutigen *Polarisierung* zu tun, und zwar vor allem entlang Geschlecht und Qualifikationsniveau. Geringer qualifizierte Frauen arbeiten immer kürzer und höher qualifizierte Männer immer länger. Hochqualifizierte Männer in Westdeutschland leisteten im Vergleich zur vertraglichen Arbeitszeit 1984 noch eine Mehrarbeit von 7%. Dieser Wert stieg bis zum Jahr 1994 auf 15% und bis 2007 auf 19,2% an (ebd.). Das verschärft die traditionelle geschlechtliche Arbeitsteilung. Befragungen zu den Arbeitszeitwünschen zeigen, dass beide Gruppen damit unzufrieden sind; ihre Vorstellungen, wie sie arbeiten möchten, liegen nahe dem tariflichen Normbereich. Die Arbeitszeitrealität polarisiert sich demnach zwischen denjenigen, die weniger arbeiten als gewünscht, und denjenigen, die deutlich länger arbeiten als vertraglich vereinbart und gewünscht (vgl. Holst und Seifert 2012, Hacket 2011).

Nicht nur die Länge der Arbeitszeit, auch die Regenerationszeiten sind gesundheitsrelevant: Flexible Arbeitszeiten, insbesondere dann, wenn sie häufige Wochenend- und Nachtarbeit bedeuten, führen zu gesundheitlicher Beeinträchtigung. Dies ist für Schichtarbeiter seit langem bekannt, gilt aber auch für Wochenendarbeit: Samstags- und Sonntagsarbeit haben insbesondere in größeren Betrieben deutlich zugenommen.

Gegenüber einer standardisierten Flexibilisierung mit traditionellen Instrumenten wie Schichtarbeit, angeordneten Überstunden oder regelmäßiger Wochenendarbeit wird Arbeitszeitpolitik zunehmend geprägt durch neue Arbeitszeitformen, die auf die individuelle

Flexibilität zielen. Der Umbruch in der Arbeitszeitpolitik macht sich vor allem an diesen neuen, individualisierten Formen der Arbeitszeitflexibilisierung fest: Von der Gleitzeit über Arbeitszeitkonten bis zur Einführung von Vertrauensarbeitszeit geht es um neue Spielräume für die Selbstorganisation der Arbeitszeit, individuell oder in der Arbeitsgruppe. Im weitergehenden Modell der Vertrauensarbeitszeit verbindet sich die Arbeitszeitflexibilisierung mit der ergebnisorientierten Steuerung von Arbeit. Für die Bestimmung der Leistung ist nicht mehr die Aufwandseite, sondern das Resultat der Leistungsverausgabung ausschlaggebend. Gleichzeitig wird Zeit zur abhängigen Variablen; sie dient nicht mehr als Maßstab der Bemessung und Bewertung.

2.3. Subjektivierung, Selbstorganisation und Autonomie

Trennung von Planung und Ausführung (Verwissenschaftlichung), direkte Kontrolle in differenzierten Hierarchien, Arbeitsvertrag mit unbestimmter Leistungsverpflichtung, Leistungslohn, Standardisierung und Normierung, kollektive Regulierung – das waren die Merkmale, die die betriebliche Nutzung von Arbeitskraft im traditionellen fordistischen Unternehmen charakterisiert haben. Dem entsprechen auf der Seite der Beschäftigten Orientierungen, die an erster Stelle den Erwerbszweck und dann erst subjektive Ansprüche an Arbeit artikulieren. Sinnperspektiven wurden zwar auch in der Arbeit, zuerst aber außerhalb der Arbeit in Freizeit und Konsum gesucht. Die Organisationsprinzipien im traditionellen fordistischen Unternehmen richteten sich auf die Transformation der Unbestimmtheit von Marktanforderungen in eine interne Bestimmtheit von Aufgaben, die über ein bürokratisches Anweisungssystem an die Beschäftigten weitergegeben wurden.

Unter Bedingungen der Vermarktlichung und Indirekten Steuerung wird die Unbestimmtheit marktlicher Anforderungen im Unternehmen nicht nur zugelassen, sondern geradezu zum Organisationsprinzip (vgl. Kratzer 2003). Dies verändert radikal die Rolle von Arbeitskraft im Unternehmen: Vermittelt über eine Arbeitsorganisation, die zunehmend auf die Selbstorganisation der Beschäftigten setzt, werden die Beschäftigten in ganz anderer Weise als früher mit der Unbestimmtheit von Marktanforderungen konfrontiert. Zwar war Arbeitskraft schon immer mit der Bewältigung von Unbestimmtheiten im Arbeitsprozess befasst. Aber diese Funktion war zu Zeiten der »wissenschaftlichen Betriebsführung« bestenfalls eine inoffizielle, oft sogar illegale Lückenbüßeraufgabe. Neu ist, dass über das qualifikatorische und physische Arbeitsvermögen hinaus jetzt das *Subjekt* oder präziser die Person als Träger der Ware Arbeitskraft »In-Betrieb genommen wird«. Das erfolgt in doppelter Weise:

- Zum einen enthält das arbeitsorganisatorische Konzept der Selbstorganisation die Anforderung zu unternehmerischem Handeln, d.h. die Beschäftigten sollen ihren zeitlichen Einsatz, ihre Leistungsverausgabung und auch die Rationalisierung des Arbeitsprozesses selbst steuern. Sie sind nicht mehr nur Objekte, sondern auch Subjekte der Steuerung. Das ist die entscheidende Voraussetzung für die Bewältigung von unbestimmten und variablen Anforderungen.
- Zum anderen erhalten die subjektiven Potenziale und Ressourcen der Beschäftigten, d.h. ihre kreativen, problemlösenden, kommunikativen Fähigkeiten, ihre Motivation,

ihr Engagement und Gefühl eine höhere Bedeutung. Bei der Bewältigung von unbestimmten Anforderungen erweisen sich diese Fähigkeiten und Eigenschaften gegenüber den rein formalen beruflichen Kompetenzen als besonders wichtig. Damit werden Potenziale und Ressourcen ins Visier genommen, die traditionellerweise gerade außerhalb des betrieblichen Gestaltungsbereichs liegen und die jetzt einer intensiveren und expliziten ökonomischen Nutzung unterworfen werden sollen. Es kommt mit der Person als ganzer auch das eigene Leben ins betriebliche Spiel.

Ziel der mit der »Organisatorischen Revolution« installierten neuen Unternehmenssteuerung ist es, die Individuen dazu zu bringen, dass sie selber ihre entfaltete Individualität für den Unternehmenszweck mobilisieren. Die Subjektivität der Beschäftigten wird aus der Verdrängung und Illegalität herausgeholt (Wolf 1999; Voss/Pongratz 1998a) und zunehmend zu einem wichtigen produktiven Faktor. Die Trennung von Arbeitskraft und Person gilt nicht mehr als Leitbild der Organisation. Entscheidende Voraussetzung für die Bewältigung von kontingenten und variablen Anforderungen ist eine *neue Autonomie in der Arbeit*. Die angestrebten Produktivitätssteigerungen können nur dadurch erreicht werden, dass die Unternehmen klassische Forderungen nach mehr Arbeitnehmerselbständigkeit erfüllen. Und zwar als realer Prozess: Durch bloße Scheinselbständigkeit oder neoliberalen Gedankengut sind diese Effekte nicht zu erreichen. Bürokratische Anweisungsstrukturen müssen realiter demontiert werden. Dabei ist es wichtig, die neue Autonomie in der Arbeit zu unterscheiden von alten Formen. Die neue Subjektivität und Autonomie in der Arbeit weist einen entscheidenden Unterschied auf. Früher ging es darum, den Beschäftigten Handlungs- und Entscheidungsspielräume zu gewähren, heute darum, sie mit den Rahmenbedingungen des eigenen Handelns zu konfrontieren: Arbeitnehmer haben sich nunmehr den Herausforderungen des Wettbewerbs selbst zu stellen, es geht um unternehmerische Herausforderungen an die Adresse von Arbeitnehmern. Sie haben nicht nur für ihr Produkt Verantwortung zu übernehmen, sondern auch für ein rentables Marktergebnis. Während die Einbindung von Selbständigkeit in Unselbständigkeit früher nur mit besonders hoher Entlohnung, hoher Arbeitsplatzsicherheit und ausgedehnten Handlungs- und Entscheidungsspielräumen zu haben war, also vor allem die höher Qualifizierten, insbesondere Führungskräfte betraf, handelt es sich jetzt um eine Funktionalisierung der Selbständigkeit für die Unselbständigkeit, die auch mit sinkenden Löhnen, abnehmender Arbeitsplatzsicherheit und schrumpfenden Handlungs- und Entscheidungsspielräumen zusammengehen kann (Peters/Sauer 2005).

Individualisierung, als Zeitdiagnose früher vor allem auf die private Lebenswelt bezogen, ist in die Ökonomie zurückgekehrt. In den Kernbereichen von Ökonomie und Arbeit kommt es zu einer forcierten Individualisierung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen und damit auch der damit verbundenen Chancen und Risiken. Die These der Subjektivierung von Arbeit bedeutet zum einen, dass subjektive Potenziale und Ressourcen in erweiterter Weise vom Betrieb gefordert und vereinnahmt werden. Andererseits bedeutet es aber auch, den Anspruch der Individuen nach mehr Entwicklungschancen, mehr Partizipationsmöglichkeiten, mehr Erlebnisqualität auch und gerade in der Arbeitswelt in der betrieblichen Organisation entscheidend Rechnung zu tragen. Subjektivierung ist insofern auch eine widersprüchliche Perspektive, immer häufiger leidvoll als Burn-Out erfahrbar.

Wenn aus Unternehmenssicht »Eigenregie« erwünscht, aber Eigensinnigkeit nur begrenzt tolerierbar ist, treten die Widersprüche und Konfliktlagen moderner Arbeit zutage.

Entfaltung und Gefährdung, erweiterte Selbstbestimmung und internalisierte Selbstbeherrschung liegen nah beieinander, sind die untrennbar aufeinander bezogenen zwei Seiten der gegenwärtigen Entwicklung. Arbeit dringt stärker in das Leben ein und das Leben in die Arbeit. Die Grenzen zwischen betrieblich organisierter Erwerbsarbeit und privatem, heim- und familienbasiertem Leben werden unscharf. Vermarktlichung und Individualisierung finden heute offensichtlich nicht mehr in getrennten Sphären statt, sondern beide in der Arbeits- und Lebenswelt.

2.4. Verschränkung von Arbeit und privatem Leben

Das Verhältnis von Arbeit und Leben ist Resultat erbitterter historischer Auseinandersetzungen (um die Länge des Arbeitstages, der Wochenarbeitszeit, des Urlaubs etc.) in der bisherigen Geschichte des Kapitalismus. Die strukturelle Trennung von Arbeit und Leben war ein zentrales Element des traditionellen fordistischen Gesellschaftsmodells, und in der Nachkriegsgeschichte der BRD galt es als sicher, dass die mehr oder weniger strenge Abgrenzung einer Sphäre der Erwerbsarbeit von lebensweltlichen Bereichen (privates Leben, Freizeit) irreversibel sei. Im Zuge der Verkürzung der Arbeitszeiten kommt es überdies auch zu einer gewissen »Bereinigung« der beiden Lebensbereiche von Elementen der jeweils anderen gesellschaftlichen Sphäre: hier die Verkürzung und zugleich Verdichtung der Arbeitszeit, dort die zunehmende zeitliche Ausdehnung und soziale Aufwertung von Familienleben, Eigenarbeit, Freizeit und individueller Entfaltung.

Mit der Flexibilisierung der Arbeitszeiten und der Beschäftigungsverhältnisse ist zugleich ist eine Pluralisierung der Haushalts- und Familienformen sowie der Geschlechter- und Generationenarrangements innerhalb von Familien zu beobachten. Es wird auch von einer allgemeinen Entstandardisierung und Individualisierung von Lebensläufen, Lebensstilen oder Lebenslagen gesprochen (vgl. Fuchs/Dathe/Kistler 2005). Nachdem der Trend der Verkürzung der Arbeitszeiten in den 1990er Jahren zumindest vorerst zum Stillstand kam, bzw. sich zum Teil sogar umgekehrt hat, werden im Zuge einer forcierten Flexibilisierung, Differenzierung und Polarisierung der Arbeitszeiten die Grenzen zwischen betrieblich organisierter Erwerbsarbeit und privatem, heim- und familienbasiertem Leben zunehmend unscharf (vgl. Gottschall/Voß 2003; Kratzer/Sauer 2003). Diese Entwicklung spiegelt sich in einer zunehmenden Thematisierung von Tendenzen einer Verschränkung von Arbeit und Leben. So implizieren etwa Thesen wie die der »Verbetrieblichung der Lebensführung« (Voß/Pongratz 1998b) oder der »Taylorisierung der Familie« (Hochschild 2002), dass mit der Erosion institutioneller Grenzziehungen auch Strukturmomente und Entwicklungslogiken institutionell bislang getrennter gesellschaftlicher Sphären in neuartiger Weise ineinander greifen oder sich überlagern (können). Gleichzeitig verstärken langfristige soziokulturelle Prozesse (Individualisierung, Pluralisierung, Wertewandel) die Bedürfnisse nach individuellen und flexibel gestaltbaren Formen einer Verbindung von Arbeit und Leben. Insbesondere die wachsende Erwerbsorientierung und Erwerbstätigkeit von Frauen

hat die Frage einer Vereinbarkeit von Beruf und Familientätigkeiten weiter ins Zentrum gerückt.

Damit verbinden sich zunächst eher wachsende Probleme, die Anforderungen (die eigenen und die anderer) an Arbeit und Leben zu vereinbaren, statt neue Chancen, die beiden Sphären befriedigend aufeinander zu beziehen.¹⁴ Die Arbeit nimmt im Zeitarrangement (und in den Köpfen) vieler Menschen einen großen – und wachsenden – Raum ein, der mit »Lebenszeit« »bezahlt« werden muss. Betrachtet man nur die quantitativen Anteile von Arbeit und Leben, dann kann von einer besseren Vereinbarkeit kaum die Rede sein. Aber das gilt auch für die Lage und Verteilung der Arbeitszeit: Wann jemand wie lange und in welchen Zeiträumen arbeitet, hängt in allererster Linie von den Arbeitsanforderungen und nicht von subjektiven Bedürfnissen oder Wünschen ab. Die darin enthaltenen Spielräume einer besseren Vereinbarkeit von Arbeit und Leben sind in der Folge vor allem der *lebensweltlichen Flexibilität* geschuldet und nicht der arbeitsweltlichen Flexibilisierung.

Anders sieht es aus, wenn man Vereinbarkeit von Arbeit und Leben inhaltlich betrachtet: Hier scheint es so zu sein, dass die Vereinbarkeit der inhaltlichen Anforderungen in der Arbeit mit subjektiven Ansprüchen an eine interessante oder befriedigende Arbeit für eine doch ziemlich große Gruppe von Arbeitskräften tatsächlich größer geworden ist. Die Verschränkung von Arbeit und Leben ist demnach durchaus auch eine wechselseitige Angelegenheit: spezifische subjektive Ansprüche und Bedürfnisse stärker als bisher in der Arbeit auszuleben, wobei der Preis in der Einschränkung jener Zeit besteht, die für Familie und Freunde, für die Teilhabe am gesellschaftlichen Leben und für die Erfüllung lebensweltlich-subjektiver Bedürfnisse bleibt. Diese Beschäftigtengruppen gewinnen aber im Gegenzug eine wachsende *Freiheit von fremdbestimmten (Arbeitszeit)Zwängen* und damit auch ein gewisses Maß an (faktischer oder fiktiver) Autonomie und nicht zuletzt die Möglichkeit, »sich selbst« stärker in der Arbeit zu verwirklichen.

Wachsende zeitliche und räumliche Verschränkung von Arbeit und Leben erfordert von den betroffenen Individuen *neuartige subjektive Gestaltungsleistungen*: Was früher normativ festgelegt war, muss jetzt individuell bewertet, ausgehandelt und entschieden werden – in der Arbeit wie im privaten Leben. Damit verlagern sich Konflikte aus dem Betrieb in Familien und Partnerschaften und umgekehrt. Es geht dabei nicht nur um das »Austarieren« von Erwerbsarbeit und der dazu erforderliche Reproduktion, sondern um ein individuelles Abwägen zwischen Ansprüchen an die eigene Arbeit und den Bedürfnissen einer befriedigenden Lebensgestaltung. Unter weiterhin begrenzten Gestaltungsmöglichkeiten gilt es aktuelle und biographische Prioritäten zu setzen: Zugewinnen an arbeitsweltlicher Qualität stehen meist lebensweltliche Verlusten gegenüber – und umgekehrt. Das Ganze ist zwar kein Nullsummenspiel, aber deutlich widersprüchlicher und konfliktreicher, als es der Begriff einer Work-Life-Balance suggeriert (vgl. Jürgens 2006; Kratzer 2003).

¹⁴ Mehr als fünf von sechs Arbeitnehmern nennen neben privaten und familiären Sorgen (48%) oder körperlichen Beschwerden (62%) die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (84%) und Probleme am Arbeitsplatz (84%) als Hauptursache für Beschwerden und Probleme. (Quelle: http://www.haward.de/cms_downloads/Fürstenberg-Performance-Index-FPI-2011)

2.5. Neue Organisations- und Steuerungsformen – rapide Zunahme psychischer Belastungen und Erkrankungen

Wenn das Thema Arbeit und Arbeitsbedingungen heutzutage in den Medien auftaucht, sind es zumeist die negativen Folgen, die im Mittelpunkt stehen. So vergeht kaum ein Tag, an dem nicht über den gestiegenen Arbeitsdruck, über längere Arbeitszeiten, Stress und Burn-Out oder über die Zunahme psychischer Erkrankungen berichtet wird.¹⁵

2.5.1 Generelle Zunahme arbeitsbedingter psychischer Belastungen und Erkrankungen

Die Ergebnisse einer umfangreichen Studie der AOK, der Allgemeinen Ortskrankenkasse, in der unter dem Titel »Fehlzeitenreport« (Badura u.a. 2012) jährlich die Arbeits- und Gesundheitssituation in Deutschland erfasst und bewertet wird, wurden vor kurzem in einer Pressemitteilung wie folgt zusammengefasst: »Die Arbeitnehmer heute sind flexibel, mobil und ständig erreichbar. Sie arbeiten hochmotiviert, projektbezogen, übernehmen mehr Verantwortung für ihr Unternehmen als sie müssten – und brechen eines Tages zusammen«. Das belegt der wichtigste Befund der Studie: Die psychischen Erkrankungen haben sich seit 1994 verdoppelt. »Die Arbeit nimmt zunehmend mehr Eingang in die Privatsphäre. Mehr als jeder dritte Erwerbstätige (33,8%) erhält außerhalb der Arbeitszeit häufig Anrufe oder E-Mails und leistet Überstunden (32,3%): Arbeit mit nach Hause nehmen, Sonn- und Feiertagsarbeit sind kein Randphänomene mehr. Jeder achte Arbeitnehmer gab an, Probleme mit der Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit zu haben«. Wer zu dieser Gruppe gehört, »dessen Risiko ist signifikant höher, psychisch krank zu werden«, so die Herausgeber der Studie.

Zeit und Leistungsdruck, psychische Belastungen und Erkrankungen sind oft untersucht worden. Die Botschaften der meisten Berichte sind identisch. Sie lauten in Schlagzeilen:

- Fast jeder zweite Arbeitnehmer leidet stark unter Hektik, Zeit- und Termindruck am Arbeitsplatz. Knapp 18 Mio. Erwerbstätige sind in der Arbeit einem »starken Termin- und Leistungsdruck« ausgesetzt, 60% empfinden das als belastend (BAuA 2008). 5,6 Mio. Erwerbstätige »arbeiten an der Grenze der Leistungsfähigkeit«, 70% fühlen sich dadurch belastet (ebd). Nur 50% aller Erwerbstätigen gehen davon aus, dass sie ihre Tätigkeit bis zum Beginn des Rentenalters werden ausüben können (DGB-Index Gute Arbeit 2009)
- Fast die Hälfte aller Arbeitnehmer klagt über massive Erschöpfungszustände. Die psychischen Erkrankungen wie Depressionen oder Angststörungen sind zwischen 1997 und 2004 um 70% gestiegen (DAK Gesundheitsreport 2007). Sie sind inzwischen der

¹⁵ So titelt in Deutschland z. B. der Spiegel über »die gestresste Seele« oder vor kurzem lautet ein Titel des Sterns »Warum wir immer mehr arbeiten«, in dem u.a berichtet wird, dass in Deutschland eine Milliarde unbezahlte Überstunden gemacht werden. Und die Süddeutsche Zeitung berichtete auf der Basis des Berichts des deutschen Statistischen Bundesamtes »Qualität der Arbeit 2012« unter dem Titel »Samstagsarbeit wird Alltag« davon, dass jeder vierte Beschäftigte mittlerweile regelmäßig auch am Wochenende arbeitet und jeder achte Arbeitnehmer in seinem Job auf wöchentlich mehr als 48 Stunden kommt.

vierthäufigste Grund für die Krankschreibungen – bei generell rückläufiger Zahl der Krankheitstage.

- Verabschiedeten sich 1993 noch 18% aller Frührentner wegen psychischer Probleme in den Ruhestand, sind es nach den vor kurzem veröffentlichten Zahlen der Deutschen Rentenversicherung heute schon 40%. Bei den Frauen ist das fast jede zweite, bei den Männern jeder Dritte. Sie sind heute durchschnittlich 48 Jahre alt, 1980 waren sie noch 56 Jahre alt. Aber auch die Jungen sind keineswegs soviel gesünder und leistungsstärker als die Älteren: Die Ausfälle wegen psychischer Erkrankungen haben sich unter den Berufstätigen zwischen 15 und 35 – Frauen wie Männer – seit 1997 verdoppelt. Die Technikerkrankenkasse berichtete in ihrem Gesundheitsreport 2010, dass gerade unter jungen Arbeitnehmern die psychischen Erkrankungen zugenommen haben.
- Die Kosten, Angststörungen, Depressionen, Herzinfarkte oder Hörstürze zu kurieren, haben sich binnen eines Jahrzehnts nahezu verdoppelt. Mit der Zunahme psychischer Erkrankungen tickt eine Zeitbombe für Arbeitgeber, Wirtschaft und Gesellschaft. Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes verursachen psychische Erkrankungen Behandlungskosten von rund 27 Mrd. Euro jährlich. Arbeitsbedingten psychischen Belastungen können direkte Krankheitskosten von 9,9 Mrd. Euro und indirekte Kosten von bis zu 19,3 Mrd. Euro zugerechnet werden (Bödeker/Fiedrichs 2011). Der BKK-Bundesverband beziffert die Kosten für den dadurch verursachten Produktionsausfall auf 26 Mrd. Euro.

Experten sprechen von einem »fundamentalen Wandel« bei den Ursachen der Erwerbsminderung oder Berufsunfähigkeit in den letzten 20 Jahren. Inzwischen belegt der Risikofaktor Psyche eindeutig den Spitzenplatz bei den neuen Krankheitsfällen – vor Herzkrankheiten, Krebs und anderen so genannten Zivilisationsleiden. Experten nennen die Angst um den Arbeitsplatz, die massiv zunehmende Arbeitsbelastung, den Verlust der Mitarbeitersolidarität sowie die Angst, unter steigendem Leistungsdruck zu versagen, als wichtigste arbeitsbedingte Faktoren.

Die Ergebnisse der PARGEMA-Betriebsrätebefragung im Rahmen des schon erwähnten Projekts belegen den ansteigenden Arbeitsdruck in den Betrieben (vgl. Ahlers 2011). Die Befunde (Abbildung 3) zeigen, dass es in 84% der deutschen Betriebe Mitarbeiter gibt, die ständig unter hohem Zeit- und Leistungsdruck arbeiten. Betroffen sind in diesen Unternehmen nicht nur einzelne Beschäftigte mit speziellen Aufgaben, sondern mit durchschnittlich 43% große Teile der Belegschaft. Besonders stark unter Zeit- und Leistungsdruck leiden demnach Beschäftigte in Dienstleistungsberufen, allen voran in Kreditinstituten und Versicherungen, sowie Beschäftigte in den Branchen Verkehr, Nachrichten und Telekommunikation. Hier ist nach Einschätzung der Betriebsräte sogar jeder zweite betroffen. Aber auch in den übrigen Branchen sind Zeit- und Leistungsdruck in den Belegschaften weit verbreitet.

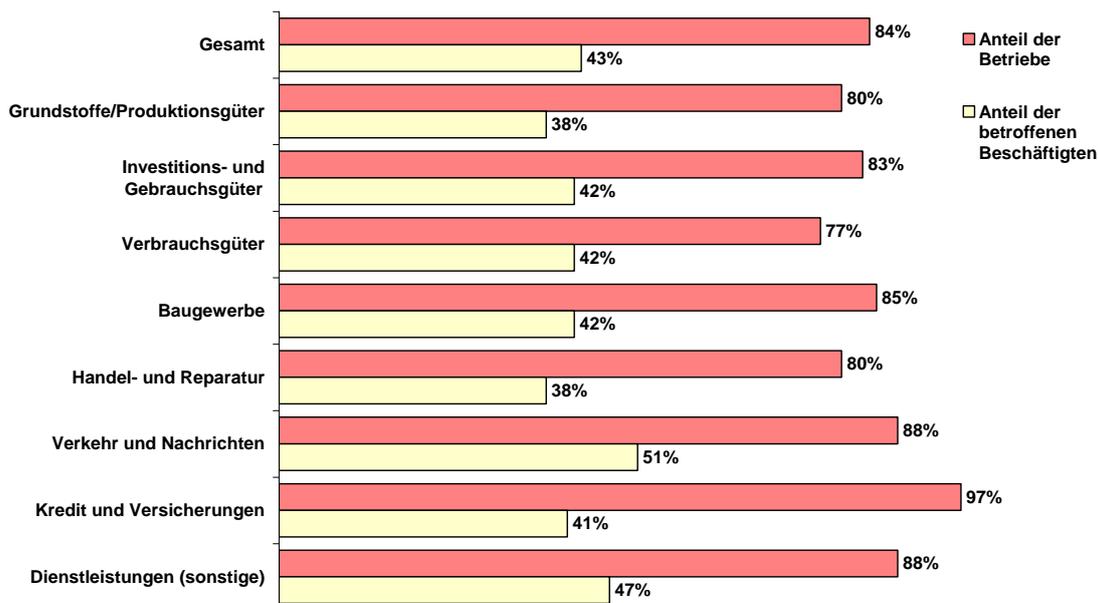


Abbildung 3: Anteil der Betriebe, in denen auf Dauer unter hohem Zeit- und Leistungsdruck gearbeitet wird. Angaben der befragten Betriebsräte

Quelle: PARGEMA-WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009 zu Arbeitsbedingungen und Gesundheit im Betrieb (aus Ahlers 2011)

»Gefragt nach den betroffenen Beschäftigtengruppen, verwies die Mehrzahl der Betriebsräte (76%) auf die mittleren Angestellten mit Fachausbildung. Erst an zweiter und dritter Stelle wurden Führungskräfte (67%) und Facharbeiter (60%) als Leidtragende des permanenten Arbeitsdrucks gesehen. Der dauerhafte Arbeitsdruck hat also mittlerweile den Kern der Belegschaften erreicht.« (ebd., S.42)

Auch im Ranking der Belastung zeigt die PARGEMA-Betriebsrätebefragung ein mit anderen Beschäftigten-Befragungen vergleichbares Bild (z.B. Siefer/Behrmann 2010: DGB-Index Gute Arbeit 2009). Abbildung 4 zeigt eine Palette an erfragten Arbeitsbedingungen/-belastungen: »Termin- und Zeitdruck« wird mit 67% als die häufigste und am weitesten verbreitete Arbeitsbelastung angegeben. »Die Notwendigkeit, »eigenverantwortlich zu arbeiten« (60%) und der »hohe Verantwortungsdruck« (50%) der Beschäftigten sind – den Angaben der Betriebsräte zufolge – ebenfalls sehr verbreitete Belastungsfaktoren in den Betrieben. An den weiteren in Abbildung 4 genannten Belastungen – hohes Arbeitsvolumen (47%), Angst vor Arbeitsplatzverlust (34%), Vorgesetztenverhalten (29%) – fällt auf, dass die meisten Nennungen dem Bereich der psychischen Arbeitsbelastungen zuzurechnen sind – genauer gesagt, sich dem Bereich »Arbeitsdruck« zuordnen lassen. Die Angst vor Arbeitsplatzverlust scheint in vielen Betrieben eine nicht zu unterschätzende Rolle zu spielen – zumal die damit verbundene (oft existenzgefährdende) Unsicherheit eine bestehende Belastungssituation noch verstärken kann« (ebd., S.44). Sichtbar wird auch die eindeutige Dominanz psychischer Belastungen gegenüber den früher im Vordergrund stehenden physischen Belastungen.

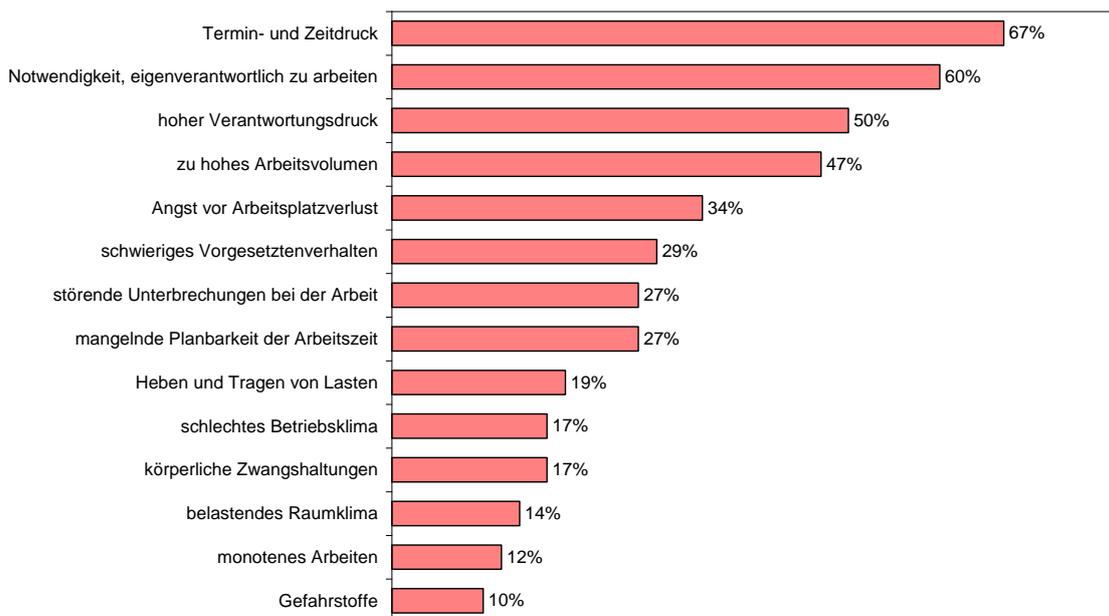


Abbildung 4: Die Verbreitung unterschiedlicher Arbeitsbelastungen in den Betrieben (folgende Belastungen in der Belegschaft werden von den befragten Betriebsräten als »stark bis sehr stark« wahrgenommen, in %)

Quelle: PARGEMA-WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009 zu Arbeitsbedingungen und Gesundheit im Betrieb (aus: Ahlers 2011)

Selbstverständlich haben psychische Belastungen und Erkrankungen viele Ursachen und die Arbeitswelt ist nicht die einzige Belastungsquelle. Aber angesichts der dargestellten Befunde wird doch deutlich, dass die Arbeitsbedingungen für die Frage von Wohlbefinden und Gesundheit eine erhebliche Rolle spielen. Dass mehr und mehr Menschen in und an der Arbeit leiden, ist nicht mehr wegzudiskutieren. Nicht nur die Ergebnisse der eigenen Untersuchungen der letzten Jahre zeigen, dass in der betrieblichen Nutzung von Arbeitskraft eine Grenze erreicht ist. So wird eine weitere Verdichtung der Arbeit, eine weitere Verstärkung des Leistungsdrucks zu verheerenden gesundheitlichen Auswirkungen führen. Und die fast täglichen Berichte über die rapide Zunahme psychischer Erkrankungen zeigen, wohin die Reise geht: Der berufliche Stress und mit ihm die Volkskrankheit Depression droht – nach Expertenmeinung – zu einer der größten gesundheitlich-gesellschaftlichen Gefahren des 21. Jahrhunderts zu werden. Doch schon davor reagiert ein erheblicher Teil der Beschäftigten: Motivation und Engagement sinken deutlich, innere Kündigungen nehmen zu.

2.5.2 Zwiespältige Auswirkungen neuer Steuerungsformen

Auf der anderen Seite – auch das hat unsere bisherige Analyse gezeigt – sind ebenso eindeutige Verbesserungen in der Entwicklung der Arbeitsbedingungen festzustellen. Die Beschäftigten haben in den letzten 20 Jahren weitgehende Spielräume der Gestaltung ihrer eigenen Arbeit, ihrer Arbeitszeit oder auch der Kooperationsbezüge in der Arbeit erhalten. Die Freiheitsgrade in der Arbeit sind angesichts flacherer Hierarchien und höherer Eigenverantwortung gestiegen. Die Beschäftigten sind nicht nur aufgefordert, sondern auch ein-

geladen, unternehmerisch zu denken und zu handeln. Sie sollen sich beruflich weiterentwickeln und entfalten. Die Rede ist von einer gewachsenen Wertschätzung, die der lebendigen Arbeit entgegengebracht wird.

Untersuchungen und Befragungen zeigen eine Arbeitswelt, in der eine Mehrheit der Beschäftigten über Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume verfügt (aus Lenhardt u.a. 2010): In der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2005/2006 geben rund zwei Drittel (68%) der Beschäftigten an, dass sie ihre Arbeit »selbst planen und einteilen können« und der Anteil derjenigen, deren Arbeitsdurchführung detailliert vorgeschrieben ist, sinkt zwischen 1998/99 und 2005/6 von gut 31 auf knapp 23%. Seit 1991 nimmt der Anteil derjenigen zu, die ihr Arbeitspensum (von 54 auf 62%) und die Arbeitsmethoden (von 55 auf 71%) beeinflussen können (ebd.). Passend dazu sind die Ergebnisse einer Untersuchung zur Auswirkung des Führungsverhaltens auf die Gesundheit (Zok 2011): Nur knapp 17% der rund 28.000 Befragten geben an, dass sie »sich von ihrem Vorgesetzten stark kontrolliert« fühlen, entsprechend sagen 83%, dies sei selten oder nie der Fall (zit. nach Kratzer 2012). Auch in unseren eigenen Untersuchungen beschreiben viele Beschäftigte ihren Vorgesetzten oder ihre Vorgesetzte nur selten als jemanden, der ihnen unmittelbare Anweisungen erteilt oder ihre Arbeit ständig kontrolliert. Und nahezu alle schätzen ihre unmittelbaren Tätigkeits- und Gestaltungsspielräume als groß bis sehr groß ein (so etwa in Kratzer/Nies 2009).

Nun sind es offensichtlich gerade diese »neuen Freiheiten«, die früher – im Rahmen von Humanisierungsprogrammen – immer wieder gefordert wurden, mit denen sich neue Gesundheitsgefahren verbinden. Heute befinden sich die Menschen im Betrieb in einer Lage, in der in Gestalt von Flexibilität und Selbstorganisation Gefährdungen und Verschlechterungen gerade von den Faktoren ausgehen, die damals gefordert wurden. Die Unternehmen konfrontieren die Mitarbeiter geradezu mit einem Übermaß an Abwechslung (Flexibilität) und Eigenverantwortung, damit sie bis in die Besonderheiten ihrer Individualität hinein für das Unternehmen produktiv sind. In jeder noch so trivialen Arbeitssituation und auf allen Qualifikationsstufen wird von ihnen Kreativität verlangt. So sind es oft und gerade die Leistungsträger, die Engagierten und Motivierten, die irgendwann nicht mehr können. Und es sind mehr und mehr hochqualifizierte Beschäftigten, die mit hohen Anforderungen zu kämpfen haben: Das zeigen Studien zu verschiedenen Gruppen von Hochqualifizierten, so etwa zu IT-Fachkräften (Gerlmaier/Latniak 2011), Ärzten (Knesebeck u.a. 2010) oder Unternehmensberatern (Striewe/Schwering 2011). Das ist deswegen so bemerkenswert, weil man gerade bei Hochqualifizierten annehmen kann, dass deren Arbeitsbedingungen so schlecht nicht sind (Kratzer 2012).

Auch in unserer PARGEMA-Betriebsrätebefragung finden sich viele Hinweise auf den zwiespältigen Zusammenhang von eigenverantwortliche Arbeit und Belastungen: »Auffallend ist, dass das eigenverantwortliche Arbeiten sowohl bei den positiven Rahmenbedingungen im Betrieb – 55% der Betriebsräte gaben die Möglichkeit des eigenverantwortlichen Arbeitens als positive Rahmenbedingung im Betrieb an – als auch bei den Belastungen der Beschäftigten genannt wurde. In diesen Zahlen kommt die mit der Eigenverantwortung verbundene Ambivalenz zum Ausdruck. Die für viele Beschäftigte zunächst positiv empfundene Eigenverantwortung bedeutet im Kontext von Ergebnis- und Profitorien-

tierung eben oft auch (belastenden) Verantwortungsdruck. Es liegt daher nahe, dass sich der von 50% der Befragten genannte »hohe Verantwortungsdruck« aus dem eigenverantwortlichen Arbeiten ergibt« (Ahlers 2011, S. 43).

In diesem Zusammenhang wurde auch der Einsatz von *Zielvereinbarungen* untersucht, die ein typisches Instrument sind, um die Beschäftigten leistungs- und ergebnisorientiert zu steuern. Wie Abbildung 1 (siehe oben) zu entnehmen ist, werden in 53% aller befragten Betriebe Zielvereinbarungen eingesetzt. Im Branchenvergleich zeigen sich allerdings deutliche Unterschiede, auch hinsichtlich des Einsatzes in der Belegschaft: Während in 81% aller befragten Kreditinstitute und Versicherungen nahezu für alle Beschäftigten Zielvereinbarungen gelten, liegt der vergleichbare prozentuale Anteil im Industriesektor mit knapp 30% deutlich darunter. Betrachtet man alle von PARGEMA befragten 1.700 Betriebe, dann führen 39% der Betriebe alle Beschäftigten oder alle Beschäftigten der mittleren Angestelltenebene über Zielvereinbarungen. In 32% der Betriebe, die mit Zielvereinbarungen arbeiten, werden die Ziele einseitig vom Arbeitgeber festgelegt. Die Vermutung, dass die Arbeitsbelastungen gerade in diesen Betrieben besonders hoch sind, wird durch die Befragungsergebnisse bestätigt (siehe Abbildung 5). Die Betriebsräte der »Zielvorgaben-Betriebe« schätzten die Belastungen der Belegschaften durch Zeitdruck, hohes Arbeitsvolumen und mangelnde Planbarkeit der Arbeitszeit signifikant höher ein als der Durchschnitt (ebd., S. 50).

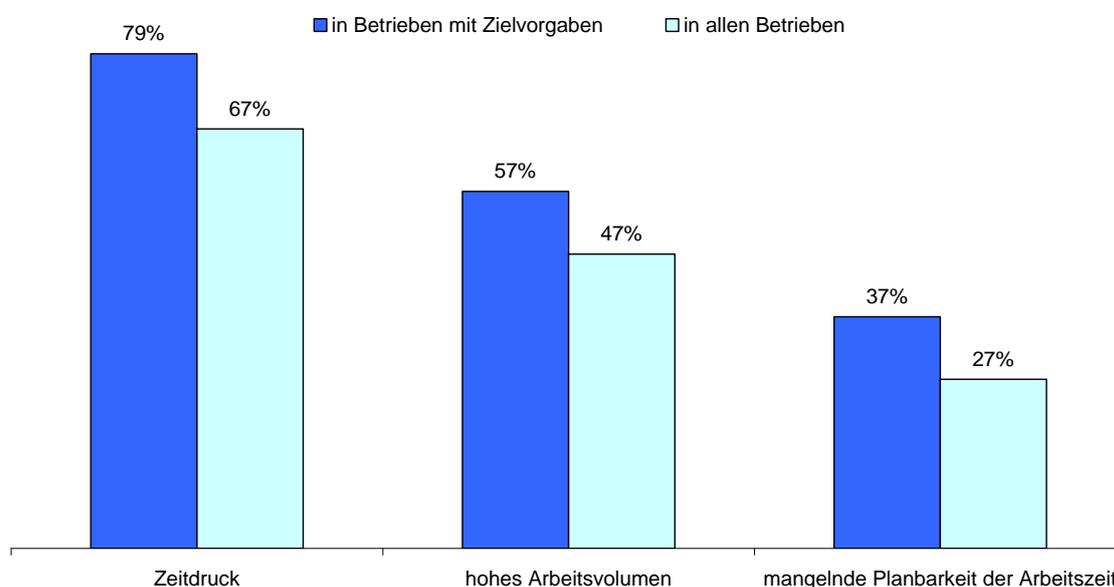


Abbildung 5: Der Einsatz von Zielvorgaben im Betrieb und psychische Belastungen am Arbeitsplatz. Angaben der Betriebsräte in %

Quelle: PARGEMA-WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009 zu Arbeitsbedingungen und Gesundheit im Betrieb (Ahlers 2011, S.50)

3. Politische Handlungsstrategien und Maßnahmen

In der vorangehenden Skizze der Auswirkungen der »Organisatorischen Revolution« war immer wieder von deren Ambivalenz die Rede. Die Veränderungen haben positive und negative Effekte für die betroffenen Menschen, die sich allerdings nicht so einfach auseinandersetzen lassen, dass man sich etwa das Positive herauspicken und das Negative verwerfen könnte. Mit ihrem Buchtitel »Mehr Druck durch mehr Freiheit« haben Glißmann und Peters (2001) »die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen« (so der Untertitel) schon sehr früh auf den Punkt gebracht. In der politischen und wissenschaftlichen Diskussion ist für zunächst verwirrend erscheinende Phänomene wie diese das Schlagwort »paradox« in Mode gekommen.¹⁶ Allerdings handelt es sich nicht selten um ganz handfeste Widersprüchlichkeiten – etwa zwischen der strategischen Nutzung und gleichzeitigen Missachtung von Beschäftigtensubjektivität. Wir würden deswegen von *widersprüchlichen* Entwicklungen sprechen, weil damit die in der Situation liegende Dynamik, die im Paradoxie-Begriff als stillgelegt erscheint, angesprochen wird.

Widersprüche verweisen auf eine instabile und heterogene gesellschaftliche Übergangssituation, in der nicht Stillstand, sondern weitergehende Veränderungen angelegt sind. Der Begriff des Übergangs (vgl. Sauer 2005) bringt zum Ausdruck, dass wir es mit einem Prozess gesellschaftlicher Entwicklung zu tun haben, der durch Instabilität und neuartige Spannungsverhältnisse gekennzeichnet ist, deren Folge die reflexive, auf Dauer gestellte Restrukturierung ist. Übergang meint aber auch das Vorhandensein von mehr oder weniger ausgeprägten Krisenelementen, deren Bearbeitung und Bewältigung auf die Herausbildung neuer gesellschaftlicher Strukturen und Organisationsformen verweisen.

Hier kommt die *Politik* ins Spiel, denn neben den ökonomischen Grenzen sind es vor allem die politisch wirksam werdenden sozialen und moralischen Grenzen, die die Entwicklung der Widersprüche in der Übergangsphase beeinflussen. Politik heißt deswegen, gesellschaftliche und individuelle Umgangsweisen mit den mit der »Organisatorischen Revolution« manifest werdenden Konflikten zu finden. Die »unhaltbare« Situation des Übergangs ist durch eine Zuspitzung gesellschaftlicher Konflikte gekennzeichnet, deren Ausgang offen ist: Die Auseinandersetzungen um Zeit und Leistung, Gesundheit und Vereinbarkeit nehmen ebenso an Schärfe zu, wie sich individuelle Konflikte zuspitzen: z.B. als individualisierter Arbeitszeitkonflikt, der vermehrt in den Partnerschaften und Familien ausgetragen werden muss, oder als im Individuum selbst stattfindende Auseinandersetzung um die Entfaltung oder die Sicherung des eigenen Arbeitsvermögens.

Mit Politik meinen wir zunächst *Arbeitspolitik im engeren Sinne* und die damit befassten Akteure: Unternehmen, Belegschaften, Interessenvertretungen, Gewerkschaften, überbetriebliche Institutionen und staatliche Politik. Selbstverständlich lässt sich das mit Betrieb und Arbeit umschriebene Politikfeld schwer abgrenzen und natürlich wird es auch von an-

¹⁶ In den Sozialwissenschaften sind Kategorien wie »Paradoxie« und »Ambivalenz« seit einiger Zeit zu Schlüsselbegriffen der soziologischen Zeitdiagnose geworden. So hat das Frankfurter Institut für Sozialforschung den Paradoxie-Begriff (Honneth 2002), der Münchner Sonderforschungsbereich »Theorie der reflexiven Modernisierung« den Begriff der »Ambivalenz« (Beck/Lau 2004) ins Zentrum ihrer metatheoretischen Überlegungen gestellt.

deren, übergreifenden Politikfeldern tangiert, wie insbesondere von der Wirtschafts- und Finanzpolitik. Aber wir werden uns auf Arbeit und Arbeitspolitik konzentrieren und im folgenden Kapitel als erstes untersuchen, warum Arbeit und vor allem die »Qualität der Arbeit« in den letzten beiden Jahrzehnten kein Thema war und dabei auch auf die mit der »Organisatorischen Revolution« sich veränderten Bedingungen von Arbeitspolitik eingehen (3.1.). Auch wenn wir von einer Krise der Arbeitspolitik ausgehen und es nicht einfach ist, in einer solchen Situation angemessene Antworten oder gar Strategien zu entwickeln, versuchen wir (in 3.2.), die Richtung möglicher arbeitspolitischer Reformperspektiven aufzuzeigen. Dabei wird zunächst entlang der Ergebnisse empirischer Untersuchungen auf eher induktive Weise das »Verhältnis von Gesundheit und Leistung« als das strategische Politikfeld in den Unternehmen identifiziert (3.2.1). Es wird das Problem der »ökonomischen Verriegelung« und mögliche Ansatzpunkte betrieblicher Arbeitspolitik herausgearbeitet (3.2.2) sowie das Thema der direkten Partizipation im Spannungsfeld zwischen unternehmerischer Verantwortung und Eigensinn (3.2.3). Die Rolle staatlicher Politik und Fragen ihrer Notwendigkeit und Wirksamkeit werden am Beispiel des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, der Mitbestimmung und der sozialpolitischen Absicherung untersucht (3.2.4). Abschließend wird mit Rückbezug auf das frühere HdA-Programm die Auflage eines neuen staatlichen Forschungs- und Förderprogramms zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen vorgeschlagen.

3.1. De-Thematisierung von Arbeit – Krise der Arbeitspolitik

3.1.1 De-Thematisierung von Arbeit

Den Wandel der Arbeitswelt im Rahmen einer Enquete-Kommission »Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität« zum Thema zu machen, mag zunächst naheliegend sein. Diesen Wandel dann auf die »Organisatorische Revolution« zu fokussieren und qualitative Veränderungen in der Arbeit zum Gegenstand zu machen, ist schon weniger selbstverständlich. Denn die *Qualität der Arbeit* spielt in den politischen Debatten eigentlich keine wesentliche Rolle: Sie war in den beiden letzten Jahrzehnten kein Thema größerer politischer Auseinandersetzungen. Wenn die Losung »Hauptsache Arbeit« heißt, treten offensichtlich Fragen der »Qualität der Arbeit« in den Hintergrund. Nicht wie wir arbeiten bewegt die Gemüter, sondern ob noch genügend Arbeit für alle da ist. Die »innere Qualität« von Arbeit »verschwindet« quasi hinter einem abstrakten, inhaltlich entleerten Begriff von Erwerbsarbeit. Die qualitativen Merkmale von Arbeit treten nur noch negativ in Erscheinung, wenn sie sich quantitativ – zum Beispiel in steigenden Gesundheitskosten durch die massive Zunahme psychischer Erkrankungen – niederschlagen. Arbeitspolitik wird in dieser Perspektive auf Beschäftigungssicherung und Begrenzung prekärer Arbeit reduziert. Und mit dieser Engführung gerät auch die Situation der abhängig Beschäftigten in den Betrieben aus dem Blick.

Diese De-Thematisierung von Arbeit hat eine Historie, die sich parallel zu der Durchsetzung der »Organisatorischen Revolution« vollzieht. In den 1990er Jahren erreichte die programmatische Abkehr von tayloristisch-fordistischen Arbeitsmethoden ihren Höhepunkt – und gleichzeitig eine Verkehrung: Die *Abkehr vom Taylorismus* trat in Form neuer

Managementmethoden ins Zentrum der Debatte, die sich an dem japanischen Produktionsmodell der »Lean Production« (vgl. Womack u.a.1990), orientierten. Die Verkehrung bestand darin, dass Anti-Taylorismus in dieser Verpackung nicht von der Arbeitnehmerseite und ihrer Interessenvertretung propagiert wurde, sondern von den Unternehmen, vom Management und deren Berater. Die »*Befreiung der Arbeit*« kam als *kapitalistisches Projekt* daher (vgl. Wolf 2003). Die Leitbilder moderner Arbeit und damit auch wesentliche Teile der betrieblichen Realität folgten zunehmend Prinzipien, die gerade die Fluchtpunkte der Taylorismuskritik waren: flexible und selbst bestimmte Arbeitszeiten, Gruppenarbeit, Job Enrichment, Enthierarchisierung, Selbstorganisation, Mitarbeiterbeteiligung etc.. Damit schienen die alten Forderungen – wenn sie auch noch nicht erfüllt waren – doch schon manches auf den Weg gebracht zu haben. Vertraute Koordinaten der Organisation von Arbeit – Hierarchie, Kontrolle, Fremdrationalisierung, Fremdbestimmung, eingeschränkte Subjektivität, Trennung von Arbeits- und Lebenswelt u.a. – und die hieran gewonnenen Bewertungskriterien – Belastungen, Restriktivität, Dispositionsspielräume etc. – gerieten ins Wanken. Nicht nur die traditionellen Ansätze der Arbeitsforschung, sondern auch arbeitspolitische Reformkonzepte, die sich auf die Krise des Taylorismus bezogen und an ihr abgearbeitet hatten, verloren ihre Durchschlagskraft.

Eine eigenständige Arbeitsgestaltungspolitik erschien auch staatlichen Akteuren angesichts der neuen Managementkonzepte weitgehend überflüssig. Eine Verbesserung von Arbeitsbedingungen schien sich quasi im Selbstlauf betrieblicher Rationalisierung zu ergeben. Das sollte sich später als Trugschluss erweisen, als deutlich wurde, dass mit den neuen Managementkonzepten gerade in jenen »humanisierten Arbeitsformen« neue Gesundheitsgefährdungen entstehen. Gesellschaftliche Reformpolitik – früher an normativen Leitbildern menschengerechter Arbeit orientiert – wurde der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der Unternehmen untergeordnet; ihr Maßstab war der wirtschaftliche Erfolg.¹⁷

Zum selben Zeitpunkt und zum Teil bereits als Folge der neuen Unternehmensstrategien trat in den 1990er Jahren mit steigenden Arbeitslosenzahlen das Problem der Beschäftigungssicherung in den Vordergrund und verdrängte schnell und nachhaltig alle anderen Zielsetzungen von der arbeitspolitischen Agenda. Die Losung »*Hauptsache Arbeit*« einte alle arbeitspolitischen Akteure zumindest in der Frage der Prioritäten. Im Zeichen der Standort- und Beschäftigungssicherung wurden und werden viele der früher von den Arbeitnehmern und ihren Interessenvertretungen erkämpften sozialen Errungenschaften, die auch Merkmale einer Qualität der Arbeit waren, gegen Zusagen zur Arbeitsplatzsicherung eingetauscht. Neben Einkommensverlusten sind vor allem längere Arbeitszeiten, weniger Urlaub, schlechtere Pausen- oder Schichtzeitregelungen, höhere Leistungsziele und vieles andere mehr zu verzeichnen. Darüber hinaus wurde an vielen Stellen – so z.B. in den Montagehallen der Automobilindustrie – das Rad der Arbeitsgestaltung wieder zurückgedreht:

¹⁷ Dies lässt sich ganz gut an der Entwicklung des HdA-Programms ablesen (vgl. dazu Fricke 2004 und Oehlke 2004): Sie zeigt, wie das Konzept einer »Humanisierung der Arbeit« der 1970er Jahre in den folgenden Jahrzehnten sukzessive aus den politischen Programmatiken verschwand. An die Stelle einer »Qualität der Arbeit« traten ökonomische und technische Zielsetzungen: sei es die wirtschaftliche Modernisierung oder später, bereits im Zeichen der Globalisierung, die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der deutschen Industrie.

Überkopfarbeit wurde wieder eingeführt, Taktzeiten verkürzt, Gruppenarbeit aufgelöst, Beteiligungsformen (wie z.B. Gruppensprecher) zurückgenommen. So werden auch von den Gewerkschaften selbst die 1990er Jahre als »*arbeitspolitisch verlorenes Jahrzehnt*« (Pickshaus 2007, S. 17) betrachtet. Doch auch im folgenden Jahrzehnt hat sich die Entwicklungsrichtung nicht geändert: Die Arbeitsbedingungen haben sich weiter verschlechtert, der arbeitspolitische Problemdruck hat sich zugespitzt. Was sich geändert hat ist die Wahrnehmung und öffentliche Thematisierung der zum Teil dramatischen Folgen dieser Entwicklung. Den Initiativen, die unter dem Label »*Gute Arbeit*« im letzten Jahrzehnt entstanden sind, ging es deswegen auch zunächst darum, »schlechte Arbeit«, einen weiteren Abbau von Arbeitnehmerrechten, zu verhindern. Nach der bleiernen Zeit des arbeitspolitischen Stillstands oder präziser der arbeitspolitischen Rückschritte waren in dem von Krisen gekennzeichneten letzten Jahrzehnt auch einige arbeitspolitische Revitalisierungsversuche zu beobachten. Das mag mit der Zuspitzung arbeitspolitischer Konflikte zusammenhängen, von denen schon die Rede war. Um neue arbeitspolitische Reformperspektiven – die wie die Initiativen zu »Guter Arbeit« an früheren Reformprogrammen (Humanisierung der Arbeit) ansetzen – einschätzen zu können, ist es jedoch wichtig, sich die veränderten interessenspolitischen Bedingungen etwas genauer anzusehen.

3.1.2 Die Krise der Arbeitspolitik

Mit der »Organisatorischen Revolution«, den damit veränderten Modi der Unternehmenssteuerung und der neuen Rolle des Subjekts in der Arbeit hat sich ein *arbeitspolitischer Paradigmenwechsel* vollzogen, der das traditionelle fordistische Muster der Arbeitspolitik in Frage gestellt. Kern ist eine Veränderung der machtpolitischen Koordinaten für die Austragung von Interessenkonflikten zwischen Arbeit und Kapital, in der sich nicht nur die Formen der Auseinandersetzung ändern, sondern die Logik des Interessenkonflikts selbst. Nicht nur Fragen der Qualität der Arbeit stellen sich heute anders, es haben sich auch die Bedingungen verändert, unter denen heute soziale Auseinandersetzungen um eine Verbesserung von Arbeitsbedingungen stattfinden. Wir diagnostizieren eine Krise der traditionellen Arbeits- und Betriebspolitik (vgl. Sauer 2008).

- Zunächst verändern sich die Formen der Interessenauseinandersetzung und die Bedingungen politischer Regulierung im Betrieb. Vermarktlichung und Indirekte Steuerung führen nicht nur zu einer Eigendynamik bei der Steigerung des Leistungsdrucks, sondern auch zu einer Erosion der bisherigen Formen, sich gegen eine Verschlechterung der eigenen Lage zu wehren und die eigenen Interessen wahrzunehmen. Sie bringen die abhängig Beschäftigten in eine Lage, in der sie, um ihre Arbeitsanforderungen zu erfüllen, selbst, d.h. von sich aus, auf ihnen zustehende Rechte verzichten. Sie *unterlaufen von ihnen erkämpfte Regeln*, wie z.B. Betriebsvereinbarungen, Tarifverträge und Gesetze, weil sie ihre Arbeit anders nicht schaffen oder weil sie Angst haben, ansonsten ihre Arbeitsplätze zu verlieren. Betriebsräte und Gewerkschaften geraten in Gegensatz zu den Menschen, deren Interessen sie wahrnehmen wollen. Ein bekanntes Beispiel dafür sind Beschäftigte, die Arbeitszeit- und Überstundenregelungen umgehen, indem sie »ausstempeln«, um dann wieder an ihren Arbeitsplatz zurückzukehren und weiterzuarbeiten.

- Durch die Indirekte Steuerung *erodiert die Solidarität* vor Ort. Es verschärfen sich die Konkurrenzverhältnisse unter Arbeitnehmern, Kontroll- und Aufsichtsfunktionen, die früher beim (gemeinsamen) Vorgesetzten lagen, verlagern sich auf die Teams und Projektgruppen. Beschäftigte, die leistungsabhängig bezahlt werden und in Teams arbeiten, die bestimmte Ziele erreichen müssen, entwickeln ein Interesse an der Leistungssteigerung ihrer Kolleginnen und Kollegen – und das ganz ohne ein zusätzliches Zutun des Managements.
- Indirekte Steuerung führt zu einer wachsenden Differenzierung und *Segmentierung der Arbeitslandschaft*, die eine einheitliche Ausrichtung von Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik immer problematischer macht. Das klassische Kernfeld gewerkschaftlicher Politik, der industrielle Facharbeiter und das Feld mittlerer Dienstleistungsqualifikationen, verlieren an Bedeutung, die polarisierten Felder prekärer und subjektiver Arbeit (vor allem in den indirekten Bereichen und im Dienstleistungssektor) wachsen.
- Betriebliche Arbeitspolitik hatte früher einen einigermaßen stabilen Bezugsrahmen, der definiert war durch die technischen und organisatorischen Bedingungen des Einsatzes und der Nutzung von Arbeitskraft (Zeit, Normalleistung etc.). Darauf beruhte das klassische, für die Bundesrepublik der Nachkriegszeit typische Modell der »*kooperativen Konfliktverarbeitung*«. Diesem wiederum lag die These der Vereinbarkeit von einzelwirtschaftlicher ökonomischer Rationalität einerseits und einer humanen und sozialen Gestaltung der Arbeitsverhältnisse andererseits zu Grunde. Die These ist nun, dass die sich durchsetzende radikale Marktorientierung derartiger Win-Win-Situationen, und damit auch dem Kern der traditionellen Arbeitspolitik den Boden entzieht. Die *Grenzen einer konsensuellen Aushandlung* werden deutlicher, der Korridor für Kompromisse, Bündnisse und Deals, die ihren Namen noch verdienen, wird enger.
- Gestaltung und Veränderung von Arbeit sind unter Bedingungen der Indirekten Steuerung nicht mehr möglich, ohne ernsthaft die *individuellen Interessen der Beschäftigten* einzubeziehen. Das bedeutet – ernst genommen – eine radikale Wende in der Arbeitspolitik: das *Ende der Stellvertreterpolitik*. Traditionelle Arbeitspolitik löste Probleme durch Normierung und Regulierung, und das war das Geschäft von Betriebsräten und Gewerkschaften in den Aushandlungsprozessen mit den Unternehmen. Bei ergebnis- und marktorientierten Steuerungsformen von Arbeit drohen aber die kollektiv ausgehandelten Normen und Regeln von den Beschäftigten selbst unterlaufen zu werden. Zwar setzen Gewerkschaften und Betriebsräte nach wie vor Rahmenbedingungen für das individuelle Interessenhandeln, indem sie Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen abschließen – aber bei deren Umsetzung sind sie nun viel mehr als bisher auf das aktive Handeln der individuellen Beschäftigten angewiesen. Es kann eben immer weniger »von außen«, aus der Perspektive von Experten, auf die Arbeitsbedingungen Einfluss genommen werden – unter Bedingungen der Indirekten Steuerung müssen Verbesserungen in erster Linie von den individuellen Beschäftigten selbst definiert und erkämpft werden.

Diese Veränderungen in der Interessenaueinandersetzung und in den Bedingungen der politischen Regulierung im Betrieb reichen in ihren Wirkungen über den Betrieb hinaus. Sie

setzen auch neue Bedingungen für überbetriebliche Tarifpolitik und staatliche Interventionen.

3.2. Arbeitspolitische Reformperspektiven

Mit der »Organisatorischen Revolution« verbindet sich zunächst die Erosion traditioneller Politikformen, die auf externer Regulierung, stellvertretender kollektiver Interessensdurchsetzung, genereller Gültigkeit, Kooperation und Konsens beruhen. Deren Brüchigkeit und schwindende Wirksamkeit bedeutet zunächst eine Schwächung von Arbeitspolitik und begründet auch die defensive Position, in die die arbeitspolitischen Akteure geraten sind. Aber dies bedeutet nicht das Ende von Arbeitspolitik, denn damit wird auch die Richtung aufgezeigt, in der eine Neukonstitution von Arbeitspolitik möglich und notwendig wird. Und diese Richtung kann weder ein Weg zurück zu alten fordistischen Verhältnissen sein, noch die einfache Anpassung an die Logik der Vermarktlichung. Eine »neue Arbeitspolitik« muss an den widersprüchlichen Elementen der »Organisatorischen Revolution« ansetzen. Der darin enthaltenen Tendenz, die produktiven Potenziale menschlicher Arbeit zu entwerten und zu zerstören, gilt es Einhalt zu gebieten und der ebenfalls vorhandenen Tendenz zur Entfaltung produktiver Potentiale (Selbständigkeit, Eigenverantwortung) gilt es zum Durchbruch zu verhelfen.

3.2.1. Leistung und Gesundheit im Konflikt – ein strategisches Politikfeld

Noch vor einigen Jahren haben Arbeitgeberverbände und Geschäftsleitungen die rapide Zunahme psychischer Belastungen und Erkrankungen geleugnet. Als diese Realitätsverleugnung nicht mehr fruchtete, wurde versucht, sich mit der mangelnden Messbarkeit psychischer Belastungen herauszureden. Inzwischen sind die Probleme so übermächtig, dass auch das Management, das oft selbst davon betroffen ist, diese Gesundheitsgefahren nicht nur zur Kenntnis nimmt, sondern auch versucht, mit Maßnahmen darauf zu reagieren. Auch in den von uns untersuchten Betrieben mangelt es nicht an Maßnahmen: Umfragen, Gesundheitstage, Gesundheitszirkel, Sportangebote, Seminare und vieles andere mehr. Aber bei allen Institutionen und Maßnahmen ist doch unübersehbar, dass es ein Gesundheitsmanagement in einem etwas avancierteren und integrierten Sinne (vgl. etwa Ulich/Wülser 2005) nicht gibt. Ansatzpunkte sind immer das individuelle Verhalten und weniger die Verhältnisse, die den Druck erzeugen. Das entspricht auch dem gesellschaftlichen Umgang mit dem Phänomen Stress: Der Markt für Ratgeber boomt wie nie zuvor. Und alle versuchen, Ratschläge zu geben, wie man Stress vermeiden kann, wie man sich fit macht für anstrengende und erschöpfende Arbeitssituationen oder – wenn es bereits zu spät ist – wie man psychische Erkrankungen wie Depressionen oder Burn-Out therapiert. Auch in den Betrieben konzentriert sich das Gesundheitsmanagement – so es denn eines gibt – zumeist auf die so genannte *Verhaltensprävention*, setzt also bei individuellen Verhaltensänderungen an. Betriebe organisieren nur in seltenen Fällen wirkliche *Verhältnisprävention*. Die institutionellen Akteure sehen ihre Aufgabe im Gesundheitsschutz primär darin, den Beschäftigten Angebote zu machen, mit denen diese selbst (besser) verhaltenspräventiv tätig werden können. Die Individuen sind dann nicht nur damit konfrontiert, systemati-

sche Überlastung bewältigen zu müssen, sondern stehen auch vor dem Problem, die gesundheitlichen Folgen ihrer eigenen Bewältigungsarbeit selbst bearbeiten zu müssen. In beiden Fällen liegt das der Grund des Scheiterns bei ihnen: Wenn sie mit den Anforderungen nicht klar kommen, erweisen sie sich als nicht hinlänglich leistungsfähig – und wenn sie daran krank werden, sind sie vermeintlich selber schuld (vgl. Kratzer u.a. 2011; Peters 2011).

Wenn unsere Diagnose richtig ist, dass mit neuen Organisations- und Steuerungsformen ein Prinzip der systematischen Überlastung verbunden ist, dann ist es kein Wunder, dass ein Gesundheitsmanagement nur in Ansätzen sichtbar ist. Denn dann stehen *ökonomischer Erfolg und Gesundheit in einem Konfliktverhältnis*. Und dann ist die *Individualisierung* dieses Konflikts für die Unternehmen eine Form der Lösung. Eine zweite Bewältigungsform besteht darin, die betriebliche Leistungs politik und den betrieblichen Gesundheitsschutz in möglichst gegeneinander abgeschotteten Politikfeldern zu verhandeln. Diese *Entkoppelung* entschärft fürs Erste den gegebenen Konflikt und erlaubt es gleichzeitig, sozusagen störungsfrei in der Logik des jeweiligen Politikfeldes zu agieren. Im Gesundheitsschutz lässt sich viel machen, wenn (und weil!) es »reine« Gesundheitsschutzaktivitäten sind, die nicht mit Fragen nach – zum Beispiel – der Personalbemessung oder der Kennzahlengestaltung verbunden sind. Und andersherum: In der betrieblichen Leistungs politik lässt sich viel machen und passiert auch viel, wenn (und weil) die Fragen nach den Folgen für die Beschäftigten zweitrangig sind.

Wenn wirtschaftlicher Erfolg und Gesundheit in einem konfliktuellen Verhältnis zueinander stehen, wird auch ernst gemeinter Gesundheitsschutz zu einem Konfliktthema. Die überwiegende Mehrheit der an unseren Untersuchungen beteiligten Manager und Führungskräfte war sich (wie gesagt: oft aus eigener negativer Erfahrung) der zunehmenden Gefährdung ihrer Gesundheit und der ihrer Mitarbeiter durchaus bewusst. Aber die Manager und Führungskräfte sehen schlicht keine Handlungsoptionen. Wenn ihnen jemand sagen würde, wie sie ihre ständig steigenden Ziele erreichen können und dabei ihre Mitarbeiter schonen – dann wären viele mit Freude dabei. So aber fühlen sich Beschäftigte weitgehend allein gelassen und gerade bei akuten Problemen auch isoliert, weil psychische Belastungen nach wie vor tabuisiert sind und schnell mit Leistungsschwäche in Verbindung gebracht werden. Vorschriften und Regelungen zum Schutz der Gesundheit werden als unwirksam empfunden oder im – gestressten – Arbeitsalltag als Behinderung und Einschränkung wahrgenommen.

Das Problem liegt im skizzierten *leistungspolitischen Kern* der »Organisatorischen Revolution«: Wenn Beschäftigten sich nicht mehr allein auf die Erledigung von Aufgaben oder tatsächlich erbrachte Anstrengungen berufen können, sondern in erster Linie Erfolge vorweisen müssen, dann entwickeln sie eine Leistungsdynamik, die sich derjenigen eines selbständigen Unternehmers annähert. Dieser Übergang bringt für den Arbeits- und Gesundheitsschutz in den Unternehmen das Risiko mit sich, dass Menschen von sich aus ihre Gesundheit gefährden – und zwar auch dann, wenn sie wissen, dass es so ist. Neuartig an dieser Art der Selbstgefährdung ist, dass sie von einem unternehmerischen Interesse am Erfolg bzw. an der Vermeidung von Misserfolg getragen wird. Man kann in solchen Fällen von einer *interessierten Selbstgefährdung sprechen* (Peters 2011). Sie kann dazu führen,

dass sich Betroffene gegen gesundheitsförderliche Maßnahmen wehren oder entsprechende Regeln und Vorschriften des Gesundheitsschutzes von sich aus unterlaufen, um ihren Erfolg nicht zu gefährden. Wenn Führungskräfte erkrankte Mitarbeiter nach Hause schicken wollen, stoßen sie auf Widerstand bei den Mitarbeitern selbst. Wo früher die »Flucht in die Krankheit« einen Ausweg aus einem unerträglich gewordenen Leistungsdruck ermöglichte, verstärkt heute die Angst vor der Krankheit den Druck am Arbeitsplatz. Wenn die Arbeitgeber früher fürchteten, dass die Beschäftigten zu Hause blieben, obwohl sie gesund waren, müssen sie heute fürchten, dass die Beschäftigten zur Arbeit kommen, auch wenn sie krank sind (vgl. ebd.)

Schon jetzt sind die Unternehmen damit konfrontiert, dass die individuellen Probleme mit Überlastung und Überforderung verstärkt auf den Betrieb zurückwirken, (wieder) zu betrieblichen Problemen werden: wenn das »permanente Ungenügen« angesichts dynamisierter Leistungsanforderungen in Demotivierung und Zynismus mündet, wenn Burn-Out oder Depressionen zu längeren Ausfallzeiten führen. Je schwächer die Puffer werden, die eine Organisation bereithalten kann, und je begrenzter die Ressourcen sind, die die Beschäftigten noch zusätzlich in die Waagschale werfen können (und möglicherweise auch: je älter im Durchschnitt die Belegschaften werden), desto drängender werden die damit verbundenen Probleme werden.

Wenn systematische Überlastung Ausdruck einer unternehmerischen Strategie ist, die zuerst fragt, was geleistet werden muss, und dann erst fragt, ob das auch leistbar ist, dann ist der Kern dieser Strategie, gerade keine systematische Beziehung zwischen Anforderungen und Ressourcen herzustellen. Nur so wird es möglich, aus der Organisation insgesamt, den Führungskräften wie den Beschäftigten, Eigeninitiative und noch unerschlossene Potenziale »herauszukitzeln« (vgl. Kratzer u.a. 2011, S. 21). Deshalb besteht die wesentliche Herausforderung darin, Anforderungen und Ressourcen wieder (und immer wieder) in ein systematisches Verhältnis zu bringen. Eine nur anforderungsorientierte Leistungs politik wird langfristig scheitern, eine nur ressourcenorientierte Gesundheitspolitik scheitert schon jetzt. Ein wirklich »moderner«, nachhaltig wirksamer, psychische Belastungen einbeziehender und präventiv ausgerichteter Gesundheitsschutz muss *Gesundheitsmanagement* sein, das eine zentrale Zielstellung hat: die *Re-Integration von Leistungs- und Gesundheitspolitik*.

In dem Projekt PARGEMA wurden folgende Bedingungen formuliert, unter denen ein solches Gesundheitsmanagement erfolgreich sein könnte.

- Es muss ein *beteiligungsorientierter Prozess*, ein »partizipatives Gesundheitsmanagement« sein. Es geht um eine Gesundheitspolitik, die an den Erfahrungen und Erwartungen der Beschäftigten ansetzt und mit ihnen gemeinsam nach Problemdefinitionen und Lösungen sucht. Beteiligung bedeutet dabei nicht nur Beteiligung an Maßnahmen zur Gesundheitsförderung, sondern weit darüber hinaus auch Beteiligung an der Auseinandersetzung über Leistungsanforderungen und Leistbarkeit. Wer könnte das besser als die Beschäftigten, die nicht nur über das »Expertenwissen« über ihre Arbeit und ihre Gesundheit verfügen, sondern auch der »Ort« sind, an dem die ansonsten getrennten Politikfelder Leistung und Gesundheit unabweisbar – und oft als schmerzliche Erfahrung – zusammenkommen.

- Gesundheitsmanagement heute heißt, einen Prozess zu organisieren, in dessen Rahmen der Konflikt zwischen Arbeit und Gesundheit überhaupt verhandelbar wird. Es geht zum einen um Antworten auf die wachsende Dynamik der Organisationsentwicklung und der Leistungsanforderungen sowie die zunehmende Instabilität der betrieblichen Rahmenbedingungen. Zum anderen ist Gesundheitsschutz notwendigerweise ein *politischer Prozess*, in dessen Rahmen – immer wieder – darum gerungen werden muss, was »Erfolg« ist, was vertretbare Ziele sind und was zumutbare Anforderungen.
- Die Re-Integration von Leistungs- und Gesundheitspolitik braucht *gesetzliche Grundlagen*. Sie können der »Hebel« sein, um überhaupt in eine Auseinandersetzung um die Leistbarkeit betrieblicher Anforderungen einzutreten und eine »Gelegenheitsstruktur«, um den Gesundheitsschutz auf Dauer präventiv und beteiligungsorientiert auszugestalten. Das trifft etwa auf die Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz zu. Hier ist, wie wohl in keinem anderen Instrument, beides angelegt: Integration von leistungs- und gesundheitspolitischen Fragen und Prozessorientierung. Dass rechtliche Regelungen vorhanden sind, garantiert noch nicht deren Umsetzung und bestimmt noch nicht deren konkrete Ausgestaltung.¹⁸ Deshalb gilt es, die institutionellen Grundlagen des Gesundheitsschutzes zu stärken und deren Umsetzung zu unterstützen, zu fordern und zu überwachen (vgl. Satzer 2011 und Becker/Brinkmann/Engel/Katzer 2011).

Wenn die Anforderungs-/Ressourcenkonflikte – als zentraler Verursachungszusammenhang – keine Fehler im System sind, sondern systematische Folge eines Erfolgsmodells, dann gibt es *keine einfachen, schnell wirksamen Lösungen*. Substantielle Lösungen wird es überhaupt nur dann geben, wenn der Konflikt selbst, wenn das Problem der systematischen Überlastung selbst zum Gegenstand von Auseinandersetzungen und Lösungsansätzen wird.

3.2.2. Ökonomisch »verriegelte Verhältnisse« aufbrechen - Ansatzpunkte betrieblicher Arbeitspolitik

Lange Zeit schürten Produktions- und Managementkonzepte¹⁹ die Hoffnung, dass eine Versöhnung von Rationalisierung und Humanisierung gelingen könne; dass Unternehmen erfolgreich sein und erfolgreicher werden könnten nicht trotz, sondern gerade wegen verbesserter Arbeitsbedingungen und »humanerer« Arbeitsgestaltung; dass wirtschaftlicher Erfolg sogar durch gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen (und nicht nur durch weniger krankmachende Arbeit) zustande kommen könne. Mittlerweile ist allerdings Ernüchterung eingetreten und die bislang dargestellten Befunde zur Entwicklung von Arbeit zeigen auch warum. Heute stehen die Zeichen nicht auf Versöhnung von Rationalisierung und Humanisierung. Im Gegenteil: *Der Raubbau an den Potenzialen und Ressourcen der Men-*

¹⁸ Die Ergebnisse der PARGEMA-WSI-Betriebsrätebefragung legen allerdings den Schluss nahe, dass längst nicht alle Betriebe ihrer gesetzlichen Verpflichtung in vollem Umfang nachkommen: Nur knapp 60% der Betriebe haben dieser Befragung zufolge überhaupt eine Gefährdungsbeurteilung durchgeführt und nur eine Minderheit hat dabei auch psychische Belastungen berücksichtigt (vgl. Ahlers 2011).

¹⁹ So z.B. die »Neuen Produktionskonzepte« (Kern/Schumann 1984), aber auch einige Managementkonzepte im Gefolge der Lean Production-Debatte in den 1990er Jahren.

schen scheint zur Voraussetzung für den auf Wachstum ausgerichteten wirtschaftlichen Erfolg zu werden. Auf der anderen Seite ist aber auch klar geworden, dass damit keine stabile Situation erreicht wird, dass die Probleme der Überlastung und Überforderung zurückgeschlagen und den Erfolg der Unternehmen gefährden können. Der Prozess ist in Bewegung und er wird angetrieben von Gegensätzen und Konflikten: nicht nur zwischen Beschäftigten, Führungskräften und Unternehmensleitung, sondern auch innerhalb der Gruppen und – wie wir gesehen haben – in den Köpfen der einzelnen Menschen. Und Konflikt heißt nicht, dass auf der einen Seite die »Guten«, die Gesundheitsbewussten, stünden und auf der anderen Seite »Böse« am Werk wären, die nur zu gerne gesundheitliche Risiken ihrer Mitarbeiter in Kauf nähmen. Aus der (scheinbaren) Unausweichlichkeit der ökonomischen Logik neuer Steuerungsformen erwächst für alle, Beschäftigte, Management und Führungskräfte, ein Zielkonflikt, den sie praktisch nicht bewältigen können. Niemand in den Betrieben bestreitet, dass Gesundheit und Gesundheitsschutz an sich etwas Gutes sind.

Immanent löst sich dieser Zielkonflikt, wenn Gesundheitsschutz hilft, die ökonomischen und organisatorischen Anforderungen zu erreichen, wenn Gesundheitsschutz sich also »rechnet«. Das muss keine abstrakte Kalkulation sein. Wenn die Kosten progressiven Gesundheitsverschleißes weiter zunehmen, verändern sich auch herkömmliche Kosten-Nutzen-Rechnungen. Doch allein darauf zu setzen hieße, zunächst den Weg einer weiteren Verschlechterungsperspektive zu gehen.

Der Zielkonflikt kann auch auf »eigensinnige« Weise bearbeitet werden: indem die Beschäftigten ihre individuellen und kollektiven Interessen – ausgestattet mit entsprechenden Machtressourcen – einbringen und den Vorrang einseitiger ökonomischer Kalküle zumindest relativieren. Das hieße, der »Organisatorischen Revolution« eine entscheidende andere Wendung zu geben, bei der Beteiligung, Selbststeuerung und Autonomie interessenspolitisch neu durchdekliniert werden.

Eine andere Form der Bearbeitung des Zielkonflikts, die möglicherweise nur als komplementäre Form funktioniert, besteht in regulatorischen Vorgaben »von außen«. Wenn die ökonomische Logik weitergehende Lösungsansätze zu »verriegeln« scheint, dann sind reformerische Zwischenschritte notwendig, die die Bewegung des Prozesses, die Widersprüche und Konflikte aufgreifen und die Gelegenheitsstrukturen nutzen, um (kleine) Fortschritte zu erzielen. Notwendige Maßnahmen werden dann rechtlich als Pflicht durchzusetzen sein. Gesundheitsschutz macht man dann, wenn man muss.²⁰

Ehe wir Beispiel für solche Reformschritte anführen, gilt es die »ökonomische Verriegelung« etwas präziser zu bestimmen.

Systematische Überforderung – der Weg in eine Reproduktionskrise²¹

²⁰ Dass es vor allem institutioneller Druck ist, der Unternehmen dazu bringt, sich mit psychischen Risiken auseinanderzusetzen, bestätigen Lenhardt et al. mit Daten eines Management-Surveys: Gesetzliche Verpflichtungen und Initiativen von Arbeitnehmer und Betriebsräten sind die Hauptgründe – gefolgt vom »Druck durch die Arbeitsschutzaufsicht« (Lenhardt et al. 2010, S. 341). Vgl. dazu auch 3.2.4.

²¹ Der Begriff der Reproduktionskrise ist in dem Projekt »Balanceorientierte Leistungspolitik« weiter entwickelt worden. Vgl. dazu die Beiträge auf der Abschlusskonferenz im November 2012 in München auf

Wir haben in dem Exkurs im Kapitel 2.1. die Mechanismen beschrieben, über die sich der Druck der Märkte, insbesondere der Finanzmärkte, in die Finanzialisierung der Unternehmens- und die Finalisierung der Leistungssteuerung umsetzt und so zur »systematischen Überlastung« von Organisation und Beschäftigten führt. Wir haben dabei auch auf eine Verschärfung diese Drucks hingewiesen, der aus der Orientierung der Unternehmen an Finanzmarktrenditen resultiert und der den »normalen« ökonomischen Druck, Gewinne zu erzielen, übersteigt. Nicht mehr produktionsökonomische, sondern markt- und kapitalmarktökonomische Überlegungen bilden die Grundlage der Zieldefinition in den Unternehmen. In der großen Krise 2008/2009 gab es über alle politischen Lager hinweg eine sehr breite Kritik an den verheerenden Wirkungen des Finanzmarktkapitalismus. In der Krise schien manifest zu werden, dass die Ablösung der Finanzmarktrendite vom »normalen Profit« fiktiv ist und sich Höchstrenditen nur zeitlich begrenzt von den produktiven Möglichkeiten der »realen Ökonomie« entfernen können. Ein Finanzmarktkapitalismus in dieser Form könne deswegen nicht stabil sein und es sei die Krise, die das Verhältnis von Finanzkapital und produktivem Kapital wieder in ein »realistisches« Verhältnis bringe. Das Platzen der spekulativen Blasen, die Entwertung von Finanzkapital wäre dann die temporäre Lösung der aktuellen Finanzkrise. Manche gingen davon aus, dass damit auch das Ende der finanzmarktorientierten Steuerung in den Unternehmen mit dem Shareholder bzw. dem Finanzinvestor als ökonomische Zentralfiguren in Sicht wäre. Doch bis heute ist weder eine weitergehende politische Regulierung der Finanzmärkte durchgesetzt noch hat sich an den Steuerungsformen in den Unternehmen etwas geändert.

Nun gibt es in den Unternehmen und in ihren Beratungsfirmen durchaus Anzeichen eines Umdenkens. So hat der Chef der Unternehmensberatung McKinsey kürzlich die Zielperspektive einer nachhaltigen Unternehmenspolitik formuliert, die an die Stelle der bisherigen Kurzfrist-Strategien treten soll, die Mc Kinsey früher propagiert hat (Barton 2011). Offensichtlich sind hier Grenzen eines einfachen »Weiter so« erreicht. Was in dieser Perspektive jedoch nicht auftaucht, ist das Ziel eines nachhaltigen Umgangs mit Arbeit. Die zentrale Frage (an die Betriebe lautet): Wie lang ist die gegenwärtige Form der Nutzung der Ressource Arbeitskraft – mit all ihren Risiken für Gesundheit und Leben und mit all ihren Chancen der individuellen Entfaltung – möglich, ohne zugleich deren Reproduktion zu gefährden? Auch die menschliche Arbeit ist eine – zwar hoch flexible – aber letztendlich begrenzte natürliche Ressource. Wenn ihre Reproduktion – und das ist mehr als ihre Gesundheit – in Gefahr gerät, gefährdet dies die ökonomische Basis der Unternehmen und der Gesellschaft. Das einzelne Unternehmen kann sich dieser Gefahr eine Zeit lang entziehen, die Gesellschaft nicht.

Die grundsätzliche Aufgabe von Arbeitspolitik ist nichts anderes, als durch Intervention, Absicherung und Unterstützung die Reproduktion von Arbeitskraft zu gewährleisten. Dabei besteht in kapitalistischen Gesellschaften schon immer das Problem, dass der ökonomische Kernprozess der (Ver-)Nutzung von Arbeit sich unmittelbarer politischer Regulierung entzieht und deswegen nur indirekt beeinflusst werden kann. Die skizzierte Krise der Ar-

beitspolitik zeigt, dass mit der »Organisatorischen Revolution« sich dieses Problem noch verschärft hat. Gleichzeitig hat unsere Analyse deutlich gemacht, dass zur Sicherung der Reproduktion von Arbeitskraft Veränderung im ökonomischen Kernprozess, in der Form der Nutzung von Arbeitskraft unabdingbar sind.

Wir haben mit den strategischen Feldern Gesundheits- und Leistungs politik auch erste Ansatzpunkte und Akteure auf der betrieblichen Ebene benannt, mit denen ein solcher politischer Veränderungsdruck aufzubauen wäre.

Führungskräfte als arbeitspolitische Akteure

In den gesundheitspolitischen Auseinandersetzungen im Unternehmen ist auf einen Akteur einzugehen, der oft als erstes angesprochen wird, wenn es um Gesundheit und Gesundheitsschutz geht: die Führungskräfte als verantwortliche Verursacher, als Lösungsansatz und auch zunehmend als Opfer bzw. Betroffene (vgl. dazu im Folgenden Pangert u.a. 2011).

Die Führungskräfte spielen eine negative Rolle, wenn sie das in den neuen Steuerungsformen vorhandene salutogene Potenzial, die Chance einer erweiterten Autonomie in der Arbeit gefährden. Die Beschäftigten erleben eine systematische Diskrepanz zwischen den Ergebniszielen und den zur Verfügung stehenden organisationalen und individuellen Ressourcen. Die Chance auf erweiterte Autonomie wird häufig durchkreuzt durch neue Instrumente des ergebnisorientierten Controllings, enge Dokumentationspflichten wie auch – den Prinzipien indirekter Steuerung widersprechende – Inhalts- und Prozessvorgaben und hierarchische Eingriffe durch die Vorgesetzten. Im Ergebnis heißt dies, dass die tatsächlichen Handlungsspielräume häufig nicht Schritt halten mit der gewachsenen Verantwortlichkeit der Beschäftigten. Ergebnisorientierte Steuerung und erweiterte Controlling-Möglichkeiten werden besonders belastend, wenn sie von einem direktiven und kontrollierenden Führungsverhalten begleitet werden. Dort, wo es immer wieder durch direkt steuernde Durchgriffe konterkariert wird, kann das salutogene Potenzial neuer Steuerungsformen nicht realisiert werden. Zugleich schränken vielfältige Controlling-Instrumente und detaillierte Dokumentationspflichten den Raum für das intendierte unternehmerische Handeln der Beschäftigten wieder ein und lassen immer weniger Zeit für die »eigentliche« Arbeit.

Die Ergebnisse einer Befragung von Führungskräften zeigt, dass die überwiegende Anzahl der Führungskräfte zwar zu der Einschätzung kommt, einen mitarbeiterorientierten und gesundheitsförderlichen Führungsstil zu praktizieren (der Frage »Die Gesundheit meiner Mitarbeiter liegt mir sehr am Herzen« stimmen 94% der Führungskräfte ziemlich oder völlig zu). Aber nur etwa ein Viertel der Führungskräfte geben an, dass es ihnen auch gelingt, die Arbeitsbedingungen ihre Mitarbeiter gesundheitsförderlich zu gestalten. Noch weniger (14%) stimmen der Aussage zu, »der langfristige Erhalt der Gesundheit der Beschäftigten ist in unserem Unternehmen wichtiger als der kurzfristige Unternehmenserfolg« (ebd., S. 223).

Die Führungskräfte selbst sind hoch belastet. Die Untersuchung ergab, dass sie zwar einen geringen Krankstand (4,8 Tage/Jahr) aufweisen, aber häufig (8,3 Tage/Jahr) trotz Krank-

heit anwesend waren (so genannter Präsentismus) (ebd., S. 224). Damit kommen Führungskräfte in eine ähnliche, wenn nicht manchmal noch gravierendere Belastungs- und Gefährdungssituation wie ihre zu führenden Mitarbeiter. Das macht sie zwar potenziell zu Bündnispartnern in den Gesundheitskonflikten im Unternehmen, kann aber auch dazu führen, die eigene Überforderung mehr oder weniger stark nach unten weitergeben. »Die Spielräume, Anforderungen ›von oben‹ mitzubestimmen, sind gering, während man gleichzeitig mit begrenzten Möglichkeiten, den Anforderungen gerecht zu werden, konfrontiert ist« (ebd., S. 226). Die Führungskräfte als Akteure, von betrieblichen Veränderungsprozessen zu adressieren ist zwar naheliegend und wird auch durchgängig gemacht, aber nach den Ergebnissen unserer PARGEMA-Untersuchung ist dies nicht sehr erfolgversprechend. Etwa »zwei Dritteln der Befragten war es nie oder selten möglich, die Ziele zu verändern oder zusätzliche Ressourcen zu erhalten, um die Ziele dennoch zu erreichen« (ebd., S. 228). Diese Befunde deuten darauf hin, dass häufig bereits von Beginn an unrealistische Ziele vereinbart oder vorgegeben werden und Ziele oder Ressourcen sich auch nachträglich nicht anpassen lassen. Und sie zeigen auch, dass es Unterschiede zwischen Führungsebenen gibt: Die untere Führungsebene weist höhere Fehlbeanspruchungswerte auf. Hier scheint die oft beschriebene Sandwich-Position von Führungskräften am deutlichsten zum Ausdruck zu kommen.

Führungskräfte sind offensichtlich nicht die arbeitspolitischen Akteure, von denen Veränderungsimpulse ausgehen, aber sie sind stärker als früher sensibilisiert für die Probleme, mit denen sich die Beschäftigten herumschlagen, weil sie das selbst auch tun müssen. Vielleicht sind sie in veränderten Konstellationen offener für Veränderungsdruck, der von »unten«, von den Beschäftigten und deren Interessenvertretung und von Seiten der politischen Akteure gleichsam von Außen kommt.

Das »Brachland bestellen« – Ansätze beteiligungsorientierter Leistungspolitik

In der bisherigen Argumentation wurde an mehreren Stellen die strategische Bedeutung des betrieblichen Feldes »Leistungspolitik« im Prozess der »Organisatorischen Revolution« herausgearbeitet. Wenn Leistungspolitik generell in ihrem Kern nichts anderes als die Organisation, Gestaltung und Regulierung des Prozesses der Verwandlung von Arbeit(svermögen) in Leistung (also arbeitssoziologisch: die Lösung des so genannten »Transformationsproblems«) ist, dann folgt daraus zunächst logisch, dass Leistungspolitik der für die Verwertung menschlicher Arbeit zentrale Prozess ist. Gleichzeitig ist feststellen, dass Leistungspolitik in den beiden zurückliegenden Jahrzehnten von den arbeitspolitischen Akteuren – vor allem von Betriebsräten und Gewerkschaften – wenig beachtet, ja sträflich vernachlässigt wurde. So wird Leistungspolitik in der IG Metall als eine »Zukunftsfrage für die Gewerkschaften« bezeichnet; gleichzeitig ist jedoch von einem »leistungspolitischen Brachland« abseits der anderen Politikfelder die Rede ist, das weitgehend unbeackert bleibt. Betriebliche Akteure denken zwar bei »Leistungspolitik« meist nach wie vor an die »Leistungslöhner« in der Produktion, nicht aber an Produktionsbeschäftigte im Zeitlohn oder gar an Angestellte. Sie denken dabei einerseits an ein Erfolgsmodell, weil im stark regulierten Feld der Lohn- bzw. Entgeltspolitik Einfluss auf die Leistungsanforderungen genommen werden kann. Aber sie denken andererseits auch an ein Auslaufmodell: Nicht nur

geht insgesamt die Zahl der Beschäftigten in der Produktion weiter zurück, mehr noch schrumpft die Zahl derer, die im Leistungslohn arbeiten.²²

Leistungspolitik heute ist im Kern eine Auseinandersetzung mit Vermarktlichung und neuen Steuerungsformen und in dieser Auseinandersetzung stehen Betriebsräte und Gewerkschaften noch ganz am Anfang. Vor dem Hintergrund der skizzierten Form der Leistungssteuerung geht es um zwei generelle Gestaltungsperspektiven:

- Zum einen geht es um den Widerstand gegen eine weitere sukzessive Auflösung *aufwandsbezogener Leistungsgestaltung* in den direkten Produktionsbereichen und um den Versuch, in den indirekten Bereichen Ansatzpunkte für einen Aufwandsbezug zu identifizieren und neue Regulationsformen zu entwickeln. Hierzu kann in den indirekten Bereichen an den professionellen Orientierungen der Beschäftigten angeknüpft werden, die diese selbst gegen die leistungspolitischen Marktimperative wenden.
- Eine zweite Gestaltungsperspektive zielt auf die *Transformation der Marktsteuerung*, d.h. auf die Einflussnahme auf leistungspolitische Steuerungsgrößen und -instrumente. Den Gewerkschaften und Betriebsräten ist es in jahrzehntelangen Kämpfen gelungen, in den direkten Bereichen durch Mitbestimmung bei der einseitigen Ermittlung von Leistungsvorgaben Einfluss zu gewinnen. Jetzt gilt es, Einfluss auf die Stellschrauben ergebnis- und marktbezogener Leistungssteuerung zu nehmen und sie im Interesse der Beschäftigten zu transformieren. Da diese Stellschrauben letztlich im ökonomischen Kernfeld der Unternehmenspolitik, d.h. in der Definition von Gewinnen, Zielen und Terminen sowie in der Bereitstellung von Ressourcen liegen, geht es hier langfristig darum, *ökonomische Fragen zu demokratisieren*. In einem ersten Schritt sind dazu die Einfallstore und Stellhebel zu identifizieren, wie z.B. Prozesse der Zieldefinition oder der Personalbemessung und der Bereitstellung anderer Ressourcen.

Zwei konkrete Gestaltungsansätze seien im Folgenden etwas genauer betrachtet: das Leistungsentgelt und Reklamationsverfahren bei Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarungen.

Können *Leistungsentgelte* ein Instrument zur Regulierung der Leistungsanforderungen oder sogar der Begrenzung von Leistungsdruck sein? Ausgerechnet Leistungsentgelte, die doch – so eine verbreitete Meinung – gerade mit Schuld am wachsenden Leistungsdruck sind. Ein umstrittenes Thema. Unsere Untersuchungen zeigen, dass Leistungsentgelte zu meist nicht die Ursache von Leistungsdruck, aber aus mehreren Gründen ein Mittel zur Auseinandersetzung mit dem Leistungsdruck, mit der »systematischen Überlastung« sein könnten:

- Leistungsentgelte funktionieren nur wirklich als Steuerungsinstrument auf der Basis einer beschreibbaren, »systematischen« Beziehung zwischen Anforderungen und Ressourcen – und sind damit geradezu ein Gegenmodell zur systematischen Überlastung.

^s Nach der ERA-Verdiensterhebung von Gesamtmetall aus dem Jahre 2011 arbeiten 26,5% der in der Beschäftigten in der Metall- und Elektroindustrie im Akkord- und Prämienlohn, 73% im Zeitlohn. Auch wenn diese Unterscheidung nach dem Entgelt-Rahmentarifvertrag formell nicht mehr gelten soll, wird sie real noch immer verwandt.

- Leistungsentgelte müssen auf erreichbare und nachvollziehbare Ziele ausgerichtet sein – gerade das sind die abstrakten und dynamischen Ergebnisvorgaben der ertragsorientierten Steuerung aber oft nicht.
- Leistungsentgelte sollen Beschäftigte »aktivieren«, sie einbeziehen, deren eigene Interessen (z.B. an einem höheren Entgelt) mit den Interessen des Unternehmens verschränken – und gerade das leistet die bisherige Praxis von Vorgaben und Kennzahlen nicht.

In den Betrieben findet zwar tagtäglich die Auseinandersetzung mit und über Ergebnisvorgaben und Kennzahlen, über Leistung und Gegenleistung, über Aufwand und Anerkennung statt. Diese hat aber so gut wie keine institutionelle Form. Leistungsentgelte sind in dieser Hinsicht zumindest so etwas wie eine »institutionelle Gelegenheitsstruktur«, eine Chance, die Auseinandersetzung darüber, was überhaupt Leistung ist und welchen Wert sie hat, mit den Akteuren selbst und nachhaltig zu führen. Kurz: Leistungsentgelte könnten eine Chance sein für eine beteiligungsorientiert geführte Auseinandersetzung über Leistung und Gegenleistung im Betrieb. Dass dies gelingt, ist natürlich ziemlich voraussetzungsreich. Grundlegende Voraussetzung ist vor allem eine *Partizipation* der Beschäftigten an allen damit zusammenhängen Prozessen. Zentral ist aber auch, dass nicht nur Leistungserwartungen, sondern eben auch die Ressourcen, die hierfür benötigt werden, verhandelbar werden. Führungskräfte und Beschäftigte brauchen reale Spielräume, in denen solche Verhandlungen geführt werden können (vgl. Kratzer/Nies 2009).

Im Rahmen indirekter Steuerungsmethoden und der Verbreitung ergebnisorientierter leistungspolitischer Instrumente gewinnen individuelle Aushandlungsprozesse, wie die *Ver einbarung von Zielen*, an Bedeutung.²³ Sie gelten für Gegner wie Befürworter – als prototypisches Instrument neuer Steuerungsformen. Sie erscheinen als ein Instrument, das zu stark individualisierten Arbeitsanforderungen ebenso »passt« wie zu neuen Prinzipien der Leistungssteuerung, deren Kern die tendenzielle Abkehr vom Prinzip des individuellen, messbaren Aufwands und die stärkere Verkoppelung von Leistung und Ergebnis ist. Obwohl Zielvereinbarungen bei Betriebsräten und Gewerkschaften als Managementinstrument gelten, das bisherigen Erfahrungen zufolge vor allem den Charakter von Zielvorgaben hat und eher zur Erhöhung des Leistungsdrucks führt, halten sie es andererseits auch für ein mögliches Instrument zur Regulierung der Leistungsanforderungen (vgl. Ehlscheid/Tondorf 2006 für Bereiche des Verarbeitenden Gewerbes und Sterkel/Ganser/Wiedemuth 2010 für Dienstleistungssektoren). Zielvereinbarungen bergen gleichzeitig Chancen und Risiken für Mitbestimmungsrechte bzw. Regulierungsmöglichkeiten. Wenn Zielvereinbarungen als Alternative zum Prämienentgelt/Akkord stehen, werden sie von Betriebsräten eher als ein Deregulierungsprojekt betrachtet. Dagegen bietet sich im Angestelltenbereich die Chance, durch Zielvereinbarungen Fortschritte in Sachen Mitbestimmung über die abverlangte Leistung und *Reklamierbarkeit der Leistungsbedin-*

²³ In einer Studie von Bahn Müller in den Branchen Metall/Elektro, Textil/Bekleidung und Banken geben die befragten Manager an, dass in 11% der Unternehmen Un- und Angelernte, in 24% der Unternehmen Facharbeiter, in 40% der Unternehmen technische Angestellte und in 67% der Unternehmen Führungskräfte von Zielvereinbarungen erfasst werden. 85% der befragten Manager erwarteten überdies, dass Zielvereinbarungen immer wichtiger werden (Bahn Müller 2002, S. 52).

gungen zu ermöglichen, da im Zeitentgelt bislang überhaupt kaum wirksame Mitbestimmungsrechte verankert sind.

Reklamationsverfahren als eine prozessorientierte Variante der Interessenpolitik lassen sich als der Versuch einer Antwort auf interessenpolitischen Herausforderungen begreifen, die mit der Individualisierung innerhalb der Arbeit verbunden sind. Die Formulierung und Durchsetzung interessenpolitischer Positionen wird den Beschäftigten selbst überantwortet: Sie werden als eigenständige Akteure angesprochen, die in individuellen Aushandlungsprozessen ihre Interessen aktiv selbst vertreten. Dies heißt allerdings nicht, dass kollektive Regulierungen und das Prinzip institutionalisierter Interessenvertretung damit obsolet würden. Denn erstens sind die Methoden und Verfahren der individualisierten Interessenpolitik selbst wiederum kollektiv reguliert – und auf eine solche kollektive Regulierung konstitutiv angewiesen, wenn sie wirksam sein sollen. Zweitens bleibt in individuellen Aushandlungsverfahren die kollektive Interessenvertretung als »Hintergrundressource« wichtig – die Drohung mit dem Betriebsrat wird gleichsam zur individuellen Handlungsressource.

Dies bedeutet zugleich, dass individuelle Interessenpolitik und kollektive Interessenvertretung in ein neues Verhältnis zueinander gesetzt werden (vgl. Nies 2009; Menz u.a. 2008). Da ein Weg zurück zum alten Stellvertretermodell unter gegebenen Bedingungen kaum denkbar und auch nicht wünschenswert ist, kommt es darauf an, Effektivität und Akzeptanz einer offeneren, diskursiven, prozessorientierten Interessenpolitik zu erproben. Das entscheidende politische Prinzip in diesem Prozess ist das der direkten Partizipation.

3.2.3. Direkte Beteiligung – zwischen unternehmerischer Verantwortung und Eigensinn

Alte und neue Formen direkter Partizipation

Direkte Beteiligung oder Partizipation von Beschäftigten an betrieblichen Entscheidungen und an der Gestaltung ihrer eigenen Arbeitsbedingungen gilt als eines der Schlüsselinstrumente »menschengerechter« Arbeitsgestaltung. Zu Zeiten hierarchisch strukturierter Unternehmen und tayloristischer Arbeitsorganisation erschien sie in fast jeder praktischen Ausgestaltung immer auch als Form einer Lösung, weil sie tatsächlich auf den Kern des Problems zielt: auf eine Emanzipation der arbeitenden Subjekte im Kontext von fremdbestimmter Arbeit, selbst wenn sie sich dabei nur an unmittelbar tätigkeitsbezogenen Fragen beteiligen konnten. Sehr erfolgreich waren diese Demokratisierungsversuche in damals vorherrschenden betrieblichen Kommandosystemen nicht. Interessenpolitisch ging es deswegen vorrangig um einen Ausbau der institutionellen Mitbestimmung zur Eingrenzung unternehmerischer Macht und zur stellvertretenden Teilhabe an unternehmerischen Entscheidungen.

Mit der Verbreitung »schlanker« Strukturen, flacherer Hierarchien und dezentraler Entscheidungskompetenzen etwa seit Beginn der 1990er Jahre erlangten die Konzepte eines »partizipativen Managements« (vgl. dazu Pekruhl 2001), der »innovativen Arbeitsgestal-

tung« (Kiel/Kirner 2002) oder »innovativen Arbeitspolitik« (Schumann 2003) große Beachtung. Jetzt schienen die früheren Partizipationsforderungen im Kontext der neuen Rationalisierungs- und Modernisierungsansätze der Unternehmen realisiert zu werden oder zumindest schienen die Bedingungen dafür sehr viel günstiger (vgl. hierzu und auch im Folgenden Kratzer u.a. 2012).

Eine erste Bilanz Ende der 1990er Jahre fiel dann allerdings ernüchternd aus. Zwar wurde eine Verbreitung neuer, innovativer Arbeitsformen konstatiert, zugleich aber erweisen sich tayloristische Strukturen als beharrlich und wurden Gegenteilstendenzen einer Re-Taylorisierung und Prekarisierung der Arbeit sichtbar (Schumann 2003). Auf der anderen Seite gab es trotz aller »Roll-Back-Tendenzen« tatsächlich partizipative Arbeitsformen, die sich als durchaus motivations- und effizienzförderlich erwiesen und die auch von den Beschäftigten gewollt und geschätzt wurden. Allerdings wurde sehr bald deutlich, dass sie nicht nur positiv einzuschätzen waren, auch nicht im Hinblick auf präventive Gesundheitspolitik in den Betrieben.

In der hier vorgelegten Expertise wurde aufgezeigt, dass die neuen Arbeitsformen nicht das Ergebnis einer »menschengerechten« oder »innovativen« Arbeitsgestaltung sind, sondern ein wesentliches Element der »Organisatorischen Revolution«, in deren Verlauf Beschäftigte unmittelbarer mit Marktanforderungen konfrontiert werden und diese selbstgesteuert bearbeiten müssen. Wir haben es demzufolge mit Formen von Partizipation, von Autonomie oder auch Freiheit zu tun, die in sich widersprüchlich sind und entsprechend widersprüchliche Wirkungen entfalten. Unter den Vorzeichen neuer Steuerungsformen verändert sich der Charakter von direkter Partizipation: Sie ist funktional notwendig und konstitutiver Bestandteil der Arbeitsgestaltung, aber sie ist eben zugleich in erweiterter Weise instrumentalisierte und deshalb zwiespältige Partizipation (vgl. und im Folgenden Kratzer u.a. 2012a).

Partizipation zwischen Fremd- und Selbstbestimmung

Die neuen Steuerungsformen sind konstitutiv auf die direkte Partizipation der Beschäftigten angewiesen. Die Beschäftigten dürfen – und müssen – unternehmerische Funktionen und Verantwortung übernehmen, die bislang dem Management vorbehalten waren. Partizipation im Rahmen von neuen Organisations- und Steuerungsformen ist »echte« (und nicht scheinbare, bloß vorgetäuschte) Partizipation und bedeutet tatsächliche Mitentscheidungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten. Aber diese Selbstbestimmung bleibt in das betriebliche Herrschaftsgefüge und in fremdbestimmte Rahmenbedingungen (Vorgaben, Ressourcen) eingebunden. Während die Tätigkeits-, Gestaltungs- und auch Entscheidungsspielräume bezogen auf die Arbeitsausführung selbst und auch die Arbeitsorganisation relativ groß sind, entziehen sich sowohl die Ergebnisvorgaben (Termine, Umsätze, Erträge, Qualitätskennzahlen etc.) wie auch die basalen Ressourcen (Personalbemessung, Investitionen etc.) weitgehend der individuellen Gestaltung und Entscheidung. Hier ist auch die entscheidende Grenze »diskursiver« oder »partizipativer« Führungsstile und Steuerungsformen. Man darf bei allem mitreden, aber nicht bei den »harten« Einflussfaktoren. Das folgende Zitat eines Abteilungsleiters illustriert, dass einerseits Mitsprache nicht nur möglich ist, sondern

sogar gefordert wird, dass der Partizipation andererseits aber auch klare Grenzen gesetzt sind:

Interviewer: »Wie groß ist der Verhandlungsspielraum [der eigenen Mitarbeiter]? bei der Festlegung dieser Ziele?«

Abteilungsleiter: »Ich bitte sogar um Vorschläge von den Leuten, vor allem bei den persönlichen Zielen, was wollen sie denn erreichen ...«

Interviewer: »Und bei den Zahlenzielen?«

Abteilungsleiter: »Da ist der Verhandlungsspielraum eben null Komma null« (aus: Kratzer/Nies 2009).

Diese Grenzen der Partizipation und vor allem die auch in dieser Expertise breit dargestellten destruktiven Wirkungen der partizipativen Arbeitsformen verleiten immer wieder dazu, sie als nicht echte, nicht wirkliche Partizipation zu verstehen und von einer »erzwungenen« bzw. »vereinnahmten Autonomie« und »nicht selbstbestimmten Autonomie« zu reden (vgl. Dörre 2009: 198; Beck 1997: 22; Honneth 2002: 146). Auch im Verlauf der arbeitssoziologischen Debatte über die »Subjektivierung von Arbeit« wird zunehmend die Kehrseite der zunächst positiv bewerteten Entwicklung stark gemacht. Dabei werden die zunächst als ambivalent wahrgenommenen Wirkungen der Subjektivierungsprozesse – tatsächlich erweiterte Freiräume, Identifikationspotential etc. einerseits, Selbstrationalisierungstendenzen, »Selbstausschöpfung« etc. andererseits – zunehmend einseitig d.h. überwiegend negativ gesehen. Aus dieser Perspektive erscheint es auch geradezu absurd, sich für mehr Autonomie und Entfaltung einzusetzen. Dabei wird zumeist davon ausgegangen, dass die totale Vereinnahmung bzw. die Instrumentalisierung gelingt. Von den »eigensinnigen Ansprüchen an Autonomie« bleibt nichts mehr übrig oder sie münden in verschärfte Selbstausschöpfung.

Die negative Bewertung der »Subjektivierung von Arbeit« basiert auf realen Entwicklungen (forcierte Vermarktlichung, Finanzialisierung der Unternehmen, Finalisierung der Leistungssteuerung etc.), beleuchtet aber eben nur die eine Seite der Entwicklung. Die negativen Tendenzen können eben nicht als Nebenwirkung umgesetzter Freiheit, sondern müssten gerade als Folge fortbestehender Unfreiheit begriffen werden. Unter neuen Steuerungsformen und den damit verbundenen Subjektivierungstendenzen steckt nach unserer Einschätzung damit mehr Potenzial zur Herausbildung eigensinniger Widerständigkeit als diese Diagnosen vermuten lassen.

Eigensinn – der aus Widersprüchen erwächst

Die »Organisatorische Revolution« ist aus mehreren Gründen ein hoch widersprüchlicher Prozess: In ihm findet ein Übergang von früheren fordistischen Verhältnissen zu postfordistischen Verhältnissen statt. Das Neue hat noch keinen richtigen Namen und ist noch immer in Auseinandersetzung mit dem Alten, das einen langen Atem hat. Vermarktlichung hat es mit dem Fortbestehen bürokratischer und hierarchischer Verhältnisse zu tun, die Indirekte Steuerung enthält Formen direkter Rahmensteuerung und wird ständig von »durchgriffenen« direkten Steuerungsformen konterkariert, und... schließlich

unternehmerische Partizipation stößt ständig an fremdbestimmte Grenzen und auf das Bedürfnis nach Selbstbestimmung und Selbstentfaltung der Individuen. Bleiben wir zunächst auf der individuellen Ebene.

Indirekte Steuerung erzeugt bei dem einzelnen Beschäftigten einen doppelten Blick auf die eigene Arbeit. Einerseits wird von ihm nach wie vor verlangt, fachlichen Anforderungen gerecht zu werden und für die Qualität seiner Arbeit geradezustehen, andererseits soll er mehr und mehr einen betriebswirtschaftlichen Blick auf die eigene Tätigkeit entwickeln und auf Rentabilität, Kosten-Nutzen-Relationen oder die Einhaltung von Budgets achten. Beide Orientierungen geraten beinahe unvermeidlich in Konflikt miteinander, da in der Regel die Möglichkeit besteht, zumindest kurzfristig den unternehmerischen Erfolg durch eine Minderung der Qualität zu vermehren (Beispiel: Vertrieb von Produkten, die der Kunde nicht benötigt). Auf der anderen Seite orientieren sich Beschäftigte nicht ausschließlich an den Marktkennzahlen, sondern setzen ihre *arbeitsinhaltlichen Orientierungen* – auch gegen die Logik der Kennzahlen – durch. Oder kurz: Dienst nach Kennzahlen funktioniert nicht – dies gilt umso mehr, desto weniger sich Kennzahlen an der produktionsökonomischen Seite orientieren. Die Beschäftigten wollen selbst gute Produkte entwickeln und herstellen, mit zufriedenen Kunden kooperieren oder gelingende organisationale Prozesse gestalten. Und die Unternehmen sind auf dieses *eigensinnige Wollen* angewiesen; sie instrumentalisieren und negieren es aber immer zugleich (vgl. Niess/Sauer 2012).

Diese u.a. Widersprüche sorgen dann auch dafür, dass die Beschäftigten in Widerspruch zu sich selbst geraten (können) und mit inneren Interessengegensätzen konfrontiert werden: Sie wollen und müssen ihre Arbeit gut machen und dabei auch erfolgreich sein, sie wollen aber auch ihre Gesundheit erhalten und genug Zeit für sich oder die Familie haben. Und sie sind ständig in Gefahr sich freiwillig zu überlasten und sich »interessiert selbst« – zu gefährden. In der Verfolgung dessen, was er in der Unternehmerfunktion selber will, tritt der einzelne Beschäftigte in Gegensatz zu sich selbst, zu seinem Interesse als Individuum bzw. zu dem, was es »wirklich selber will«: die freie Entfaltung der eigenen Individualität als Selbstzweck. Er erlebt die kapitalistische Unternehmerfunktion als eine Fessel für die Entfaltung seiner Individualität. Dieses Gegensatzverhältnis kann nicht nur alltäglich erfahren werden, er es kann es auch »begreifen« (vgl. Stadlinger 2003). Der Arbeitnehmer als »unselbständig Selbständiger« muss sich mit der unbequemen Frage auseinandersetzen, was er denn will, wenn er tun kann, was er selber will – ob er sich dabei nur von vorgefundenen Rahmenbedingungen bestimmen lässt oder ob und in welchem Maße er zu einem selbst bestimmten Verhalten gegenüber diesen Rahmenbedingungen in der Lage ist. Die Bestimmung von Arbeitnehmerinteressen wird darum in Zukunft durch das Nadelöhr einer solchen Auseinandersetzung des Einzelnen mit sich selbst und seinen widersprüchlichen Arbeitsbedingungen gehen müssen. Er ist gezwungen, sein individuelles Interesse, seinen »eigenen Sinn« zu finden und zu entwickeln. Diese Auseinandersetzung kann von niemandem stellvertretend erledigt werden: *Jeder muss selber wissen, was für ihn selber gut ist. Aber das kann keiner alleine herausfinden.* Damit die individuelle Auseinandersetzung politisch produktiv werden kann, setzt dies Verständigung mit anderen voraus. Aber eben diese Verständigungsprozesse werden von der indirekten Steuerung okkupiert. Der Kampf um den Raum für Verständigungsprozesse wird deswegen von uns als eine zentrale politische

Aufgabe verstanden. Für Beschäftigte gilt es, sich diesen Raum zurückzuerobern – und sich nicht nur über Unternehmensprozesse miteinander zu verständigen, sondern auch über sich selbst, d.h. über das, was mit ihnen selbst unter diesen Bedingungen geschieht; darüber, wo unter diesen Bedingungen ihre eigenen Interessen liegen. Räume der Verständigung erweisen sich so als hochgradig umkämpftes Terrain einer Politik der Demokratisierung der Arbeit von unten. Hier wird ein »*Eigensinn*« der Beschäftigten virulent, der arbeitspolitische Ansatzpunkte eröffnet und auf längere Sicht eine interessenspolitische Sprengkraft erhalten kann (vgl. Peters/Sauer 2005).

3.2.4. Staatliche Arbeitspolitik – fehlende Antworten auf die »Organisatorische Revolution«?

Antworten auf die »Organisatorische Revolution« müssen in erster Linie in den Unternehmen, in der unmittelbaren Arbeit und von Beschäftigten selbst gegeben werden. So könnte man den Tenor unserer bisherigen Argumentation interpretieren. Und im Kern adressieren die neuen Steuerungsformen in den Unternehmen ja auch die individuelle Arbeitskraft: Sie ermächtigen und überfordern sie. Die Rolle der traditionellen politische Akteure und Institutionen (Betriebsräte, Gewerkschaften, Arbeitsschutzinstitutionen etc.) wird hingegen in Frage gestellt, ihr Einfluss schwindet und ihre Stellung verändert sich. Aber – das hat unsere Analyse auch gezeigt – sie bleiben im Spiel und nehmen direkt und vor allem zunehmend indirekt Einfluss auf die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen dieser Prozesse. Damit entwickelt sich ein neues Verhältnis von individueller und institutioneller Politik – auch das ist ein Ergebnis der »Organisatorischen Revolution«.

Der Staat hatte zunächst eine wesentliche Rolle im historischen Prozess der Durchsetzung der »Organisatorischen Revolution« gespielt: vor allem mit Maßnahmen zur Deregulierung sozialer Sicherungssysteme bis hin zur Öffnung der deutschen Unternehmenslandschaft für Finanzmarktakteure (Auflösung der so genannten Deutschland AG). Die Durchsetzung der »Organisatorischen Revolution« mit staatlicher Hilfe hat Rückwirkungen auf das Verhältnis von Staat und Ökonomie und zwar in einer Weise, dass die klassische allgemeine Funktion des Staates, die Sicherung der ökonomischen und gesellschaftlichen Reproduktion, gegenüber den Einzelinteressen in den Hintergrund gerät. Das Verhältnis von Politik und Ökonomie hat sich im Zeichen von Finanzmarktkrisen und deren Transformation in diverse gesellschaftliche Krisen im öffentlichen Bewusstsein wie in renommierten politikwissenschaftlichen Analysen (vgl. z.B. Streeck 2001, 2012) auf ein einseitiges Verhältnis reduziert. Die Skepsis, dass Politik über soviel Autonomie verfügt, dass sie die beschriebene »Verriegelung ökonomischer Verhältnisse« aufbrechen könnte, ist größer denn je. Auf der anderen Seite wachsen jedoch gerade in der Arbeitspolitik die Anforderungen und Erwartungen an staatliche Politik. In vielen Feldern sind betriebliche und tarifliche Akteure an ihre Grenzen geraten. In der Einkommenspolitik, der Arbeitszeitpolitik und auch in der Gesundheitspolitik erwarten sie Lösungen vom Staat z.B. in Form gesetzlicher Mindeststandards. Außerdem existiert ja – trotz aller Deregulierung – noch ein breites Spektrum staatlicher Institutionen und Regelungen, an den angesetzt werden kann. Wir betrachten drei exemplarische Felder:

Arbeits- und Gesundheitsschutz – ein voraussetzungsvoller Hebel

Im klassischen Feld des Arbeits- und Gesundheitsschutzes geht es um die Frage, was Politik tun kann, »um Arbeitnehmer vor Überforderung zu schützen« (Enquete-Kommission, Anlage 1). Brauchen wir dazu neue gesetzliche Regelungen und/oder müssen bestehende Vorschriften wirksamer durchgesetzt werden? In zahlreichen Untersuchungen zur betrieblichen Gesundheitssituation wird festgestellt, dass wir im Prinzip ein gutes Arbeitsschutzgesetz aus dem Jahr 1996 haben, das eine Prävention bei körperlichen und psychischen Belastungen verlangt. Das Gesetz enthält zahlreiche innovative Elemente, die einen Paradigmenwechsel im Arbeitsschutz im Sinn eines modernen Verständnisses von Gesundheit bei der Arbeit beinhalten. Dazu zählen die Entwicklung vom expertenorientierten zum beteiligungsorientierten Gesundheitsschutz, die erstmalige Vorgabe einer systematischen Einbeziehung psychischer Belastungen sowie der Ansatz eines umfassenden betrieblichen Präventionshandelns. Vor allem die darin vorgesehene Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen erweist sich als zentraler Hebel im Umgang mit psychischen Belastungen.

Allerdings wird auch 13 Jahre nach der verbindlichen Einführung der Gefährdungsbeurteilung durch das deutsche Arbeitsschutzgesetz eine defizitäre Umsetzung in der Unternehmenslandschaft konstatiert. Zwar geben knapp die Hälfte der Betriebsräte in den Panel-Befragungen des WSI an, dass *Gefährdungsbeurteilungen* in ihren Unternehmen durchgeführt werden, allerdings entspricht die praktische Umsetzung nicht dem (auch gesetzlich verankerten) Anspruch dieses Präventionsinstruments zur Bewertung von Gefährdungen und Belastungen am Arbeitsplatz sowie zur präventiven Maßnahmenumsetzung (vgl. Lenhardt et al. 2010). Häufig werden Gefährdungsbeurteilungen dazu genutzt, eine Fassade zu errichten, mit deren Hilfe sich gute Arbeits- und Gesundheitsstandards ausweisen lassen, hinter der sich faktisch jedoch problematische Zustände verbergen (vgl. Becker u.a. 2011). Deutlich wird in den Untersuchungen auch, dass gesetzliche Grundlagen eine notwendige Voraussetzung sind, alleine aber nicht ausreichen. Ob und wie avanciertere Ansätze des Gesundheitsschutzes sich in den Betrieben durchsetzen können bzw. durchgesetzt werden können, hängt zentral von betriebspolitischen Konstellationen ab. Zum anderen wird ersichtlich, dass den Betriebsräten eine wichtige Rolle als Treiber für einen präventiv und partizipativ ausgerichteten Gesundheitsschutz zukommt. Dass Betriebsräte diese Rolle einnehmen – oder durchsetzen – können, setzt jedoch wiederum voraus, dass sie die Beschäftigten einbeziehen. Dies sichert nicht nur die Akzeptanz des Prozesses und von Maßnahmen, sondern ist auch Voraussetzung für die Konflikt- und Durchsetzungsfähigkeit des Betriebsrats (vgl. ebd.).

Die insgesamt zögerliche und von zahlreichen Konflikten begleitete Umsetzung des Arbeitsschutzgesetzes und die weitere Zunahme von psychischen Belastungen hat die IG Metall bewogen, einen Vorschlag auszuarbeiten, der die nach ihre Ansicht bestehende *Regelungslücke* schließen soll. Während in vielen Gefährdungsbereichen das Gesetz durch weitere Verordnungen – wie z.B. die Arbeitsstätten- oder der Gefahrstoffverordnung – konkretisiert wird, gibt es im Unterschied zu anderen europäischen Ländern bei psychischen Belastungen keine entsprechende Regelung. Mit der »Anti-Stress-Verordnung« (IG Metall

Vorstand 2012) will die IG Metall insbesondere die Verbindlichkeit des Gesundheitsschutzes gegenüber der Arbeitgeberseite deutlich erhöhen.

Natürlich führen neue Vorschriften nicht zwingend zu gesundheitsgerechteren Arbeitsbedingungen. Gesetzliche Vorgaben sind aber ein entscheidender Impuls und auch wieder ein Hebel, den die Akteure des Arbeitsschutzes anwenden können. Doch bei den Akteuren sind selbst deutliche Defizite zu beobachten: Arbeitsschutzinstitutionen sind mit ihrem Personal und ihren Qualifikationen zu nehmend weniger in der Lage ihrer Überwachungs- und Kontrollfunktion nachzukommen. Deswegen kommt es wesentlich darauf an, dass qualifizierte Betriebsräte diese Funktion im Betrieb übernehmen. In Betrieben ohne Betriebsrat fehlen bisher die absichernden Hebel für die Durchsetzung der Gefährdungsbeurteilung im Konfliktfall (z.B. über eine Einigungsstelle) sowie die Beteiligung von Beschäftigten. »Bei dieser Gruppe von Betrieben bzw. den dort arbeitenden Beschäftigten zeigt sich insbesondere die Deregulierungswirkung der Reform des Arbeitsschutzgesetzes. Die Verlagerung auf Aushandlungsstrukturen der betrieblichen Ebene gelingt nur dort, wo sich eine machtvolle Interessenvertretung auf Augenhöhe mit dem Management auseinandersetzt und wo sie sich im Konfliktfall durch Mobilisierung der Beschäftigten potenziell auch durchsetzen kann« (Becker u.a. 2011, S. 284).

Ausbau der Mitbestimmung – der Rahmen für partizipative Gestaltung

Die »Modernisierung« des Arbeitsschutzes in der Neufassung des Arbeitsschutzgesetzes 1996 besteht – neben der inhaltlichen Ausweitung auf die psychische Gesundheit – vor allem in seiner stärkeren partizipativen Ausrichtung: an die Stelle des klassischen Top-down-Vorgehens wurde ein Beteiligungsansatz gesetzt, der die Beschäftigten systematisch aufwertet und sie vom Objekt- in den Subjektstatus erhebt. Sowohl Beschäftigte als auch ihre Interessenvertreter sind nun bei der Gefährdungsbeurteilung systematisch einzubeziehen. Damit einher geht eine Verlagerung überbetrieblicher Regeln und Vorschriften auf die betriebliche Aushandlungsebene (ebd., S. 261). Insgesamt wird damit die Rolle der betrieblichen Interessenvertretung gestärkt, was – und das zeigen unsere Untersuchungen – nicht immer ein Erfolgsmodell sein muss. Das wird es erst dann, wenn daraus präventive und beteiligungsorientierte Vorgehensweisen entwickelt werden, die im Sinne einer »Präventionsspirale« zu dauerhaften betrieblichen Auseinandersetzungen um eine Verbesserung von Arbeitsbedingungen führen.

Diese neue *Verbindung zwischen kollektiver und individueller Interessenpolitik* findet sich nicht nur in der betrieblichen Gesundheitspolitik, sondern auch in den Versuchen einer Neuausrichtung leistungspolitische Ansätze (vgl. unter 3.2.2). Hier verläuft die Verbindung allerdings in umgekehrter Richtung: Es geht darum, individuelle Aushandlungsprozesse mit der »Hintergrundressource« kollektiver Interessenvertretung zu unterstützen und abzusichern (z.B. bei Reklamationsverfahren). Das gilt auch, wenn es darum geht, neue Parameter der Leistungssteuerung in den Blick zu bekommen. Wenn die traditionellen Standards der Regulierung von Leistung entweder nicht mehr vorhanden oder nicht mehr wirksam sind, stellt sich die Frage, wie verstärkt Einfluss auf die *Rahmenbedingungen der Leistungssteuerung* zu nehmen ist. Das sind z.B. Personalvolumen, Termine und nicht zu-

letzt in Kennziffern oder Zielvorgaben gegossene Rendite-Erwartungen, also Einflussgrößen, die bislang im Direktionsrecht der Unternehmensleitungen liegen. An dieser Stelle brechen sich Ansprüche auf selbstbestimmte Arbeit an den Grenzen betrieblicher Partizipation und den gegebenen Mitbestimmungsrechten. Hier eröffnen sich jedoch auch Möglichkeiten, individuelle Interessenlagen der Beschäftigten mit der Ausweitung von Mitbestimmungsrechten der betrieblichen Interessenvertretung zu verbinden. Institutionelle Interessenvertretung durch Betriebsräte muss hier ihre Legitimationsressourcen finden, um Durchsetzungsmacht repräsentieren zu können; und sie ist angewiesen auf das fachliche know how der Beschäftigten, um sich in Unternehmenssteuerung einmischen zu können. Andererseits sind die Beschäftigten vor Ort auf starke Betriebsräte und Gewerkschaften angewiesen, wenn sie Einfluss auf die Veränderung der Rahmenbedingungen ihrer Arbeit nehmen wollen. Auch wenn der betrieblichen Phantasie die Grenzen der kreativen Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes gesetzt sind – Gestaltungsspielräume sind vorhanden. Dabei gerät man allerdings schnell in den Bereich unternehmerischen Kernkompetenzen – und damit an die Grenzen unternehmerischen Handelns von »unselbstständig Selbstständigen« im Betrieb.

An dieser Stelle ist dann wieder die staatliche Politikebene gefragt: Wenn die Unternehmen den mitdenkenden und mitentscheidenden Beschäftigten privilegieren, der in der Lage ist, flexibel, kreativ, selbständig und eigenverantwortlich zu agieren und damit gleichzeitig sein Potential und seinen Anspruch auf Selbstvertretung erhöht, dann bedarf es der institutionelle Absicherung dieses Anspruchs durch die Ausweitung der Mitbestimmung auf ökonomische Fragen. Wie immer z.B. die *Mitbestimmung bei Fragen der Personalbemessung, der Zieldefinition u.ä.* konkret geregelt wird, sie ist entscheidend für Einflussmöglichkeiten auf die »systematische Überlastung« der Beschäftigten und damit entscheidend für eine Begrenzung der Überforderung. Wir wissen, dass dies nicht leicht durchzusetzen sein wird, aber wenn es nicht gelingt, hier Fortschritte zu erzielen, sind auf längere Sicht weder der selbstverantwortliche Mitarbeiter noch eine Begrenzung seiner Überforderung möglich.

Sozialpolitische Absicherung – Verantwortungsbereitschaft durch mehr Sicherheit

Wir haben unter 2.2. beschrieben, wie durch die diversen Flexibilisierungstendenzen (Leiharbeit, Befristung etc.) eine leistungspolitisch hoch wirksame »neue Ökonomie der Unsicherheit« und ein »System der permanenten Bewährung« entstehen. In Verbindung mit Arbeitsplatzabbau und restriktiver Personalpolitik führt dies häufig zu einer systematischen Überlastung der (verbliebenen) Beschäftigten. Zum anderen schafft die Prekarisierung ein Bedrohungsszenario, das – in einem negativen Sinne – als Motivationsfaktor wirkt und auch gezielt so eingesetzt wird (vgl. u.a. Holst 2009; Dörre 2007; Kratzer et al. 2008). In interessenpolitischer Perspektive erschwert die Ausweitung prekärer Arbeitsformen im Betrieb wie auf tariflicher und staatlicher Ebene die Auseinandersetzung um Arbeitsbedingungen und -inhalte. Die Thematisierung – nicht die Bedeutung – von Leistungsdruck, Belastungen und Gesundheit tritt angesichts existenzieller Ängste um das Beschäftigungsverhältnis in den Hintergrund. War Prekarität früher vor allem Kennzeichen von gering qualifizierter, zumeist weitgehend standardisierter Arbeit mit geringen »subjektiven« Gestaltungs- und Entfaltungschancen, so finden sich prekäre Beschäftigungsver-

hältnisse heute zunehmend auch dort, wo »subjektivierte« Arbeitsformen mit hohen Anteilen an Selbstorganisation und Eigenverantwortung dominieren. Bedrohung durch Angst vor Arbeitsplatzverlust und generelle Verunsicherung haben sicher auch hier eine negative Motivationswirkung, aber sie schaffen auch eine kontraproduktive Situation für die Übernahme unternehmerischer Verantwortung im Rahmen neuer Steuerungsformen.

Verantwortungsbereitschaft und unternehmerische Selbständigkeit gedeihen nicht dort, wo fremdbestimmte Unsicherheit keine Entwicklungs- und Erfolgsperspektiven aufkommen lassen. Anders als beim wirklich Selbständigen, dessen Unsicherheit aus dem unternehmerischen Risiko auf den Märkten resultiert, ist der »unselbständig Selbständige« zusätzlichen Arbeitsplatzrisiken ausgesetzt, die von ihm nicht beeinflusst werden können. Wenn es darum geht, »Verantwortungsbereitschaft und Verantwortungsfähigkeit zu stärken« (vgl. Enquete-Kommission, Anlage 1) sind sicher zuerst die Unternehmen gefragt, den Beschäftigten eine langfristige, d.h. unbefristete Beschäftigungsperspektive zu bieten. Daneben sind alle überbetrieblichen Instrumente einer Absicherung geeignet, die den Druck aus den unsicheren Beschäftigungsverhältnissen nehmen: vom erweiterten Kündigungsschutz über verbessertes Arbeitslosengeld und -hilfe bis zu Formen einer generellen Grundsicherung. Alle Maßnahmen, die Angst vor Arbeitsplatzverlust mindern, stützen die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen und ermöglichen unternehmerisches Handeln in abhängigen Beschäftigungsverhältnissen.

Aber die Tendenzen der Flexibilisierung entwickeln sich weiter. Kaum ist es den Gewerkschaften gelungen, Auswüchse der Leiharbeit zu begrenzen, haben die Unternehmen schon das Alternativinstrument Werkvertrag ausgebaut. Mit mehr oder weniger individualisierten Werkverträgen gelingt es den Unternehmen, sich aus der Personal- und Leistungs politik auszuklinken und die Ergebnis- und Erfolgsorientierung auf den Punkt zu bringen. Zuständig für Arbeitsleistungen ist jetzt der Einkauf und der kauft keine Arbeitskraft sondern fertige Leistungen – und darauf hat der Betriebsrat keinerlei Einfluss. In solchen (Schein-)Werkverträgen steht der Warencharakter von Arbeitskraft im Vordergrund, der Mensch »dahinter« spielt keine Rolle mehr.

In dieselbe Richtung aber sehr viel weiter gehen Strategien der Reorganisation durch »Crowdsourcing« (Howe 2008, Papsdorf 2009), die im Zuge fortschreitender Globalisierung und steigender datentechnischer Integration in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen. Vermarktlichung und Indirekte Steuerung werden hier radikalisiert, indem die Grenze zwischen in- und externen Arbeitskräften aufgelöst wird. Arbeitsleistungen werden über virtuelle Plattformen international ausgeschrieben, die teilweise eigenen Beschäftigten, teilweise Externen, häufig auch beiden Gruppen offenstehen. Honoriert wird dabei nicht länger der Arbeitsaufwand, sondern erst die (parallel und in Konkurrenz zueinander) erstellte Dienstleistung, also das bereits erbrachte Ergebnis – und dies auch nur dann, wenn der betreffende Bewerber sich im Wettbewerb um das beste Produkt durchgesetzt hat.

Einige etablierte Großunternehmen der IT-Industrie planen derzeit, einen ganz erheblichen Anteil ihrer bislang angestellten Mitarbeiter/innen zu externalisieren (in einzelnen Fällen bis hin zum 3/4 der Belegschaft), um sie dann über Plattformen wieder »lose« zu integrieren. Von herkömmlichen Formen des Outsourcings unterscheidet sich dies darin, dass die Tätigkeiten nicht an Unternehmen, sondern an selbständig Arbeitende als individuelle Tei-

le einer »Community«, »Cloud« oder »Crowd« vergeben werden. Die aktuellen unternehmerischen Crowdsourcing-Konzepte reihen sich ein in einen längerfristigen Prozess der Verflüssigung von Unternehmensstrukturen, der sich in einer weiteren Abkehr vom horizontal und vertikal integrierten fordistischen Unternehmen ausdrückt. Sollten sich solche Organisationsformen weiter durchsetzen, bedeutet dies nicht weniger als die Auflösung klassischer Beschäftigungsverhältnisse. Relevant ist, dass dies nicht nur junge Freelancer oder das »Cybertariat« (Huws 2003) betrifft, sondern den Kernbereich der »Normalbeschäftigten« in »Normalunternehmen«.

Auch hier zeigt sich, dass herkömmliche Formen der Interessenvertretung durch Betriebsräte und Gewerkschaften bislang kaum Einflussmöglichkeiten haben. Wenn Arbeitskräfte keinen Beschäftigtenstatus mehr haben, bleiben betriebliche Akteure weitgehend machtlos. Gleichzeitig haben wir es wiederum nicht mit »wirklich« Selbständigen zu tun, denn das unternehmerische Handeln der Arbeitskräfte in der »crowd« beschränkt sich auf die Teilnahme an Wettbewerben und sie werden – im Erfolgsfall – über rigide Abhängigkeitsverhältnisse an die jeweiligen Unternehmen gebunden.

Wenn die Betriebe mit weitergehender organisatorischer Flexibilisierung zunehmend weniger Bezugspunkt von Sicherheit werden, wenn betriebsvermittelte Sicherheit weiter erodiert, dann ist die überbetriebliche Gestaltungsebene, dann sind insbesondere (re-)regulierte Arbeitsmärkte und erweiterte sozialen Sicherungssysteme zentrale Ansatzpunkte. Die Entkoppelung von sozialer Sicherheit und Beschäftigungsstatus wird in dieser Perspektive unumgänglich. Im Segment der hochqualifizierten und hochbezahlten Spezialisten zeigt sich, dass die Voraussetzung für die Funktionsfähigkeit von flexiblen Beschäftigungsformen auf individuellen Ressourcen (Einkommen, soziale Einbindung, biographische Phase u.a.) beruhen, mit denen sich die Beschäftigten Sicherheit als Voraussetzung für Flexibilität und Eigenverantwortung verschaffen können. Offensichtlich ist diese Sicherheit eine unhintergehbare Anforderung, von der prinzipiell Flexibilisierungsfähigkeit und Verantwortungsbereitschaft abhängen. In weniger privilegierten Beschäftigungssegmenten können nur sozialpolitische Absicherungssysteme diese Voraussetzungen schaffen.

Staatliche Arbeitspolitik zu revitalisieren ist eine notwendige Voraussetzung, um mit den Herausforderungen der »Organisatorische Revolution« umgehen zu können. Auch wenn sie in den vielen Fällen keine unmittelbare Wirkungen erzielt und von ihr auch keine »Entriegelung« der ökonomischen Verhältnisse zu erwarten ist, wird es ohne ihre »Hebelwirkung« schwierig, partizipative Prozesse nicht nur anzustoßen, sondern auch zu institutionalisieren und so auf Dauer zu stellen. Andererseits hängt ihre Revitalisierung davon ab, dass von »unten« durch die Initiativen von Beschäftigten, Interessenvertretungen und Gewerkschaften ausreichender politischer Druck entsteht. Dass der Prozess in Bewegung bleibt, dafür werden die sich zuspitzenden arbeitspolitischen Probleme und Konflikte mit hoher Wahrscheinlichkeit sorgen.

3.3. Ein neues staatliches Forschungs- und Förderprogramm zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen

Die Rede von einer Revitalisierung arbeitspolitischer Reformen zielt auf historisch einmal erfolgreicher Politikansätze, die es wiederzubeleben oder an die es zumindest anzuknüpfen gilt. So verstehen sich auch die Initiativen, die unter dem Label »Gute Arbeit« in den letzten Jahren gegründet wurden, explizit in der »Traditionslinie der Humanisierung der Arbeit« der 1970er Jahre.²⁴ Das mag zunächst auch daran liegen, dass man in Zeiten arbeitspolitischer Defensive gerne an die früheren arbeitspolitischen Erfolge erinnern will. Schließlich war mit der »Humanisierung der Arbeit (HdA)« ja tatsächlich eine arbeitspolitische Wende eingeleitet worden und genau das ist die Intention, die hinter den Initiativen steht. Unsere Analyse hat jedoch gezeigt, dass angesichts »revolutionärer Veränderungen« in den Inhalten und in den Bedingungen von Arbeitspolitik dies nicht so einfach funktionieren wird. Dennoch steckt in dem arbeitspolitischen Reformprojekt der 1970er Jahre viel »historisches Lernpotenzial«. Genauso wichtig ist es jedoch den Transformationsprozess zu betrachten, den das HdA-Projekt durchgemacht hat und die gesellschaftlichen Veränderungen zu registrieren, die sich seitdem vollzogen haben. Denn das Projekt »Gute Arbeit« muss sich aktuellen Herausforderungen stellen, die keinesfalls leichter zu bewältigen sind als die vor vierzig Jahren (vgl. dazu Sauer 2011).

Einiges spricht dafür, dass sich die hochentwickelten Arbeitsgesellschaften heute in einer Periode der Umwälzung befinden, die der der 1970er Jahre in Bedeutung und Reichweite nicht nachsteht. Die gegenwärtige – wie wir weiter oben ausgeführt haben – Krise ist maßgeblich auch eine Krise finanzmarktgetriebener Unternehmenssteuerung mit unrealistisch hohen Renditeerwartungen in der kürzeren Frist. Die Entdeckung der Produktivkräfte der lebendigen Arbeit am Ende der fordistischen Entwicklungsepoche blieb in ökonomische Konzepte der Nutzung von Arbeitskraft eingezwängt, das längerfristige Investments in die immer wieder beschworenen »Humanressourcen« nicht zuließ. Wenn aber die Krise finanzmarktgetriebener Entwicklung kein bloßer Betriebsunfall ist, eröffnen sich möglicherweise neue Horizonte. Drastisch gesunkene Renditen im Bankensektor, historische Niedrigzinsniveaus und das Ende vermeintlicher Sicherheiten von Finanzanlagen (Stichwort Staatsanleihen) könnte das klassische Geschäft der Finanzierung von Realinvestitionen wieder attraktiv werden lassen. Darauf deutet in jüngster Zeit auch die Debatte über Reindustrialisierungsstrategien (die weite Bereiche mehr oder weniger produktionsorientierter Dienstleistungen einschließt) in der Europäischen Union hin. Dabei nur an Investitionen in Sachkapital zu denken, ist eine Engführung, die historischen Lernprozesse ausklammert. Lebendige Arbeit als Produktivkraft und nicht als Störfall der Produktion und Dienstleistungsorganisation heißt, Investitionen nicht minder bedeutsam als Entwicklung des Arbeitsvermögens und der Arbeitsorganisation zu denken – und das hieße nichts ande-

²⁴ Vgl. u.a. Klaus Pickshaus/Hans-Jürgen Urban, Perspektiven gewerkschaftlicher Arbeitspolitik. Plädoyer für eine neue Humanisierungsinitiative, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, Heft 10/11, S. 631-639, 2002. Neben der IG Metall, die 2003 das Projekt »Gute Arbeit« beschlossen hat, gibt es inzwischen auch bei ver.di (Faire Arbeit, Gute Arbeit) und in anderen Gewerkschaften solche Initiativen und beim DGB den DGB_Index Gute Arbeit.

res als die Widersprüche und Schranken der »Organisatorischen Revolution« zu überwinden.

In dieser Perspektive stellen sich die neuen Herausforderungen für die Initiativen zur »Guten Arbeit«. Ihr Ausbau ist dringend erforderlich, da sie in ihrer programmatischen Ausrichtung versuchen, Antworten auf die zentralen Herausforderungen der »Organisatorischen Revolution« zu geben, so z.B. zum Umgang mit psychischen Belastungen durch überfordernde Arbeit oder zu prekären Arbeitsformen. Richtig »Fahrt aufnehmen« werden diese Initiativen, die auch in den Gewerkschaften immer wieder in Gefahr geraten von anderen »drängenden Fragen« an den Rand gedrängt zu werden, nur dann, wenn sie – auch materielle – Unterstützung durch ein staatliches Forschungs- und Förderprogramm erhalten. Zwar existieren im BMBF im Förderschwerpunkt »Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen« noch einige arbeitsbezogene Programmelemente und auch im BMAS gibt es INQA (Initiative neue Qualität der Arbeit), aber sie stellen weder im Umfang noch in ihrer inhaltlichen Ausrichtung eine Antwort auf die mit der »Organisatorischen Revolution« aufgeworfenen Fragen und Gestaltungsanforderungen dar. Andererseits ist »Gute Arbeit« heute ohne Zweifel zu einem gesellschaftspolitischen Thema geworden, das über die Gewerkschaften hinaus Kirchen und andere gesellschaftliche Gruppen erreicht hat.

- Aber – und hier hilft die Erinnerung an frühere Zeiten – ein breites Reformbündnis zwischen Arbeitgebern, Gewerkschaften, Parteien und Staat wie zu den »HdA-Zeiten« der 1970er Jahre ist heute nicht in Sicht. Eine staatliche Reforminitiative zur »Guten Arbeit«, die nicht mehr auf die klassischen Win-Win-Situationen, auf die Vereinbarkeit von Rationalisierung und Humanisierung setzen kann und die nicht von vornherein dem wirtschaftlichen Unternehmensinteresse (Modernisierung, Innovation, Wettbewerbsfähigkeit) die Dominanz einräumt, steht vor neuen Herausforderungen im Hinblick auf Inhalte, Instrumente und Adressaten.
- Humane oder menschengerechte Arbeit war der politische Gegenentwurf zur fordistisch-tayloristischen Arbeit. Bezugspunkt war die Gestaltung von Arbeitsbedingungen im engeren Sinn, orientiert am normativen, naturwissenschaftlichen Menschenbild der Arbeitswissenschaften mit Anspruch auf objektivierbare Kriterien. Der Begriff der »guten Arbeit« dagegen reflektiert, wenn man so will, die neue Rolle des Individuums oder, präziser, der Person in der Arbeit und damit auch in der Bewertung von Arbeit. Diese wird individueller und subjektiver – Beispiel dafür ist der DGB-Index »Gute Arbeit«. Hier finden wir eine Bewertung der Qualität der Arbeit durch die Beschäftigten selbst, jenseits von quasi objektiven Experteneinschätzungen. Hinzu kommt, dass »Gute Arbeit« fast alle Dimensionen der Arbeits- und Lebenssituation umfasst und sich eine politische Umsetzung dementsprechend nicht mehr auf Arbeitsgestaltung im engeren Sinn beschränken kann, sondern sich mit den anderen arbeitspolitischen Gestaltungsfeldern (Gesundheit, Arbeitszeit, Leistung, Beschäftigung, Einkommen) bis hin zur Sozial- und Familienpolitik verschränken muss.
- Neue Selbständigkeit und Autonomie sind heute individuelle Ressourcen, auf die die Unternehmen stärker zugreifen. Sie enthalten aber zugleich auch Potenziale individueller Entfaltung und Selbstverwirklichung. Diese Perspektive einer Befreiung aus entfremdeter Arbeit gab es schon in der alten HdA-Initiative: als Mitbestimmung am Ar-

beitsplatz, als Demokratie im Betrieb und in den diversen Beteiligungsformen (vgl. Fricke 2007). Sie hatte damals in einer bürokratisch-hierarchischen Unternehmensorganisation jedoch keine reale Chance. Heute kommt die Selbstbestimmungsperspektive im Gewand neuer Autonomie und Selbstständigkeit von der Unternehmensseite ins Spiel und bedeutet auch nicht die Aufhebung von Entfremdung, aber es bringt neue Potenziale für Arbeitspolitik ins Spiel.

Auch ein staatliches Forschungs- und Förderprogramm, das sich dieser neuen Bedingungen bewusst ist, löst zwar nicht alle anstehenden Probleme, aber es schafft Voraussetzungen für eine weitere gesellschaftliche Thematisierung und Sensibilisierung. Es kann vor allem – auch das zeigen die HdA-Erfahrungen – in den Betrieben durch die Kooperationen von Wissenschaft, Unternehmen, Betriebsräte/Gewerkschaften und Beschäftigten Lösungsansätze entwickeln, umsetzen und verbreitern, die dann weitergehende Prozesse einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen anstoßen können.

Literatur

- Aglietta, Michel (2000): Ein neues Akkumulationsregime. Die Regulationstheorie auf dem Prüfstand. Hamburg.
- Ahlers, Elke (2011): Wachsener Arbeitsdruck in den Betrieben. Ergebnisse der bundesweiten PARGEMA-WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009. In: Kratzer, Nick; Dunkel, Wolfgang; Becker, Karina; Hinrichs, Stephan (Hrsg.) (2011): Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement. Berlin.
- Altmann, Norbert/Binkelman, Peter/Düll, Klaus/Stück, Heiner (1982): Grenzen neuer Arbeitsformen – Betriebliche Arbeitsstrukturierung, Einschätzung durch Industriearbeiter, Beteiligung der Betriebsräte. Frankfurt a.M./New York.
- Altmann, Norbert/Deiß, Manfred/Döhl, Volker/Sauer, Dieter (1986): Ein »Neuer Rationalisierungstyp« - neue Anforderungen an die Industriosozilogie. In: Soziale Welt, 37 (2/3), S. 191-206.
- Altvater, Elmar/Bischoff, Joachim/Hickel, Rudolf/Hirsch, Joachim/Hirschel, Dierk (2009): KrisenAnalysen. Hamburg.
- Arbeitskreis »Organisation« der Schmalenbach-Gesellschaft/Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (1996): Organisation im Umbruch. In: zfbf, Heft 6, 48. Jg., 1996, S. 621-665.
- Arendt, Hannah (2005): Vita activa oder vom tätigen Leben. München, Erstausgabe Chicago 1958
- Badura, Bernhard/Ducki, Antje/Schröder Helmut/Klose Joachim/Meyer Markus (Hrsg.) (2012): Fehlzeitenreport 2012. Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen – Risiken minimieren. Berlin/Heidelberg.
- Baethge, Martin/ Oberbeck Herbert (1986): Zukunft der Angestellten. Frankfurt a.M./New York.
- Bahn Müller, Reinhard (2002): Wandel in der Leistungsentlohnung: Ausmaß, Ziel, Formen. In: Sauer, Dieter (Hrsg.): Dienst – Leistung(s) – Arbeit. Kundenorientierung und Leistung in tertiären Organisationen. München: Forschungsberichte des ISF München, S. 35-60.
- BAuA (2008): Arbeitswelt im Wandel. Zahlen – Daten – Fakten. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.).
- Beck, Ulrich (1997): Kinder der Freiheit: Wider das Lamento über den Werteverfall, in: Beck, Ulrich (Hrsg.): Kinder der Freiheit. Frankfurt a.M.
- Beck, Ulrich (Hg.) (2000): Die Zukunft von Arbeit und Demokratie, Frankfurt/M.
- Beck, Ulrich/Lau, Christoph (Hrsg.) (2004): Entgrenzung und Entscheidung. Frankfurt a.M.
- Becker, Karina/Brinkmann, Ulrich/Engel, Thomas/Satzer, Rolf (2011): Gefährdungsbeurteilungen als Präventionsspiralen zur Gestaltung von Arbeit. In: Kratzer, Nick/Dunkel,

- Wolfgang/Becker, Karina/Hinrichs, Stephan (Hrsg.) (2011): Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement. Berlin.
- Bödeker, Wolfgang/Friedrichs, Michael (2011): Kosten der psychischen Erkrankungen in Deutschland. In: Kamp, Lothar/Pickshaus Klaus (2001): Regelungslücke psychische Belastungen schließen. Düsseldorf, S. 10-67.
- Boes, Andreas/Pfeiffer, Sabine (2006): Informatisierung der Arbeit – Gesellschaft im Umbruch: Eine Einführung. In: Baukrowitz, Andrea/Berker, Thomas/Boes, Andreas/Pfeiffer, Sabine/Will, Mascha (Hrsg.): Informatisierung der Arbeit – Gesellschaft im Umbruch. Berlin, S. 19-34.
- Bosch, Gerd (2001): Konturen eines neuen Normalarbeitsverhältnisses. In: WSI-Mitteilungen, Heft 4, S. 219-230.
- Boyer, Robert/Durand, Jean- Paul (1997): After Fordism. Basington/Hampshire
- Brenke K./Grabka M.: Schwache Lohnentwicklung im letzten Jahrzehnt, in: DIW-Wochenbericht 45-2011.
- Brenner, Robert (2006): The Economics of Global Turbulence. London/New York.
- Castel, Robert (2000): Die Metamorphosen der sozialen Frage. Eine Chronik der Lohnarbeit. Konstanz.
- DAK-Gesundheitsreport 2007
- DGB-Index Gute Arbeit 2009
- Dörre, Klaus (2001): Das deutsche Produktionsmodell unter dem Druck des Shareholder Value. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 51. Jg., Heft 4, S. 675-704.
- Dörre, Klaus (2007): Die Wiederkehr der Prekarität. Subjektive Verarbeitungen, soziale Folgen und politische Konsequenzen unsicherer Beschäftigungsverhältnisse. In: Lorenz, Frank/Schneider, Günter (Hrsg.): Ende der Normalarbeit? Mehr Solidarität statt weniger Sicherheit – Zukunft betrieblicher Interessenvertretung. Hamburg.
- Dörre, Klaus (2009): Die neue Landnahme. Dynamiken und Grenzen des Finanzmarktkapitalismus. In: Dörre, Klaus/Lessenich, Stephan/Rosa, Hartmut: Soziologie – Kapitalismus – Kritik, Frankfurt a.M.
- Dunkel, Wolfgang/Wehrich, Margit (Hrsg.) (2012): Interaktive Arbeit. Theorie, Praxis und Gestaltung von Dienstleistungsbeziehungen. Wiesbaden.
- Eccles, Robert (1991/98): The Performance Measurement Manifesto. In: Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance. Boston, S. 25-45. Zuerst veröffentlicht in: Harvard Business Review, January-February 1991.
- Ehlscheid, Christoph/Tondorf, Karin (2006): Zielvereinbarungen zwischen Managementmethode und Entgeltgrundsatz. In: Brunkhorst, Christian/Burkhard, Oliver/Scherbaum, Manfred (Hrsg.): Eine neue AERA. Tarifverträge für die Zukunft. Hamburg, S. 100-119.

- Enquete-Kommission »Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität«, Projektgruppe 5 (2012): Leistungsbeschreibung für eine Kurzexpertise zum Thema »Neue Anforderungen durch den Wandel der Arbeitswelt«. Berlin.
- Faust, M./Jauch, P./ Brünnecke, K./ Deutschmann, C. (1994): Dezentralisierung von Unternehmen – Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik. München und Mering.
- Fricke, Werner (2004): Drei Jahrzehnte Forschung und Praxis zur Humanisierung der Arbeit in Deutschland – eine Bilanz. In: Weber, Wolfgang G./Pasqualoni, Pier-Paolo/ Burtscher, Christian (Hrsg.): Wirtschaft, Demokratie und Verantwortung. Göttingen, S. 144-168).
- Fricke, Werner (2007): Demokratische Beteiligung – das Fundament einer Unternehmenskultur von unten. Erfahrungen (nicht nur) mit dem Programm »Humanisierung des Arbeitslebens«. In: Benthin, Rainer/Brinkmann, Ulrich (Hrsg.): Unternehmenskultur und Mitbestimmung, Frankfurt a.M.
- Fuchs, Tatjana/Dathe, Dietmar/Kistler, Ernst (2005): Informelle Arbeit und Lebensweisen. In: SOFI et. al. (2005), S. 151-176
- Gerhartinger, Phillip (2011): Arbeitsbedingungen aus Betriebsratsicht. Ergebnisse der ISW-Betriebsrätebefragung. (www.isw-linz.at)
- Gerlmaier, Anja/Latniak, Erich (Hrsg.) (2011): Burnout in der IT-Branche. Ursachen und betriebliche Prävention. Kröning.
- Gleißmann, Wilfried/Peters, Klaus (2001): Mehr Druck durch mehr Freiheit – Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen. Hamburg.
- Götz, Irene/Lemberger, Barbara/Lehnert, Katrin/Schondelmayer, Sanna (Hrsg.) (2010): Mobilität und Mobilisierung: Arbeit im sozioökonomischen, politischen und kulturellen Wandel. Frankfurt a.M.
- Gorz, André (2000): Arbeit zwischen Misere und Utopie, Frankfurt a.M.
- Gottschall, Karin/Voß, Günter G. (Hrsg.) (2003): Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehungen zwischen Erwerbstätigkeit und Privatleben im Alltag. München und Mering.
- Hacket, Anne (2011): Arbeitszeit und Lebenszeit – Die Zeitverwendung abhängig Beschäftigter im Kontext von Erwerbsarbeit. In: Forschungsverbund Sozioökonomische Berichterstattung (Hrsg.): Berichterstattung zur sozioökonomischen Entwicklung in Deutschland. Teilhabe im Umbruch. Zweiter Bericht. Wiesbaden, S. 659-693
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut (1995): Dezentralisierung: Unternehmen zwischen Stabilität und Desintegration. In: Zeitschrift für Soziologie, Heft 6, 24. Jg., S. 422-435.
- Hobsbawm, Eric (1995): Das Zeitalter der Extreme. Weltgeschichte des 20. Jahrhunderts. München.
- Hochschild, Arlie R. (2002): Keine Zeit – Wenn die Firma zum Zuhause wird und zu Hause nur Arbeit wartet. Opladen.

- Holst, Hajo (2009): Disziplinierung durch Leiharbeit? Neue Nutzungsstrategien von Leiharbeit und ihre arbeitspolitischen Folgen. In: WSI-Mitteilungen, Jg. 62. Heft 3, S. 143-149.
- Holst Elke/ Seifert Hartmut (2012): Arbeitspolitische Kontroversen im Spiegel der Arbeitszeitwünsche. In: WSI-Mitteilungen 2/ 2012
- Holtgrewe, Ursula/Voswinkel, Stephan (2002): Kundenorientierung zwischen Mythos, Organisationsrealität und Eigensinn der Beschäftigten. In: Sauer, Dieter (Hrsg.): Dienstleistung(s)-Arbeit. München.
- Honneth, Axel (Hrsg.) (2002): Befreiung aus der Mündigkeit – Paradoxie des gegenwärtigen Kapitalismus. Frankfurt a.M.
- Howe, Jeff (2008): Crowdsourcing. Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business. New York.
- Huws, Ursula (2003): The Making of a Cybertariat. Virtual Work in a Real World. New York.
- IG Metall Vorstand (2012): Anti-Stress-Verordnung. Eine Initiative der IG Metall. Frankfurt a.M.
- International Labour Office (2010): Global Wage Report 2010/11: Wage policies in times of crisis (Genever 2010). Online unter <http://www.ilo.org/travail/lang--en/index.htm>.
- Jürgens, Kerstin (2006): Arbeits- und Lebenskraft. Reproduktion als eigensinnige Grenzziehung. Wiesbaden.
- Kern, Horst/Schumann, Michael (1984): Das Ende der Arbeitsteilung? – Rationalisierung in der industriellen Produktion. München.
- Kesselrin, Sven/Vogl, Gerlinde (2010): Die Mobilisierung der Arbeitskraft. Zu Normalisierung, Rationalisierung und Verdichtung von Dienstreisen. In: Götz, Irene/Lemberger, Barbara/Lehnert, Katrin/Schondelmayer, Sanna (Hrsg.) (2010): Mobilität und Mobilisierung: Arbeit im sozioökonomischen, politischen und kulturellen Wandel. Frankfurt a.M.
- Knesebeck, O./Klein, J./ Grosse, F./Blum, K./ Siegrist J. (2010): Psychosoziale Belastungen bei chirurgisch tätigen Krankenhausärzte. In: Deutsches Ärzteblatt, Jg. 107, Heft 14, 9. April 2010, S. 248-253.
- Kratzer, Nick/Döhl, Volker/Sauer, Dieter (1998): Entgrenzung von Arbeit und demographischer Wandel. In: Inifes u.a. (Hrsg.): Erwerbsarbeit und Erwerbsbevölkerung im Wandel. Frankfurt/New York, S. 177-210.
- Kratzer, Nick (2003a): Arbeitskraft in Entgrenzung. Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen. Berlin.
- Kratzer, Nick/Sauer, Dieter (2003b): Andere Umstände – Neue Verhältnisse: Ein Orientierungsversuch für Arbeitsforschung und Arbeitspolitik. In: WSI-Mitteilungen, Heft 10, 56. Jg., S. 578-584.

- Kratzer, Nick/Sauer, Dieter (2005): Flexibilisierung und Subjektivierung von Arbeit. In: SOFI/IAB/ISF München/INIFES (Hrsg.): *Berichterstattung zur sozioökonomischen Entwicklung in Deutschland – Arbeits- und Lebensweisen. Erster Bericht.* Wiesbaden, S. 125-149.
- Kratzer, Nick/Menz, Wolfgang/Nies, Sarah/Sauer, Dieter (2008): Leistungspolitik als Feld »umkämpfter Arbeit«. In: *Prokla*, Jg. 38, Heft 1, S. 11–26
- Kratzer, Nick/Nies, Sarah (2009): *Neue Leistungspolitik bei Angestellten. ERA, Leistungssteuerung, Leistungsentgelt.* Berlin.
- Kratzer, Nick/Dunkel, Wolfgang (2009): Neue Wege im betrieblichen Gesundheitsmanagement – Das Projekt PARGEMA, in: Giesert, Marianne (Hrsg.): ... ohne Gesundheit ist alles nichts! *Beteiligung von beschäftigten an der betrieblichen Gesundheitsförderung.* Hamburg, S. 174-186.
- Kratzer, Nick/Nies, Sarah (2010): Leistungsentgelt als Instrument von Leistungspolitik? In: Sterkel, Gabriele/Ganser, Petra/Wiedemuth, Jörg (Hrsg.): *Leistungspolitik: neu denken. Erfahrungen – Stellschrauben – Strategien.* Hamburg, S. 40-57.
- Kratzer, Nick/Dunkel, Wolfgang/Becker, Karina/Hinrichs, Stephan (Hrsg.) (2011): *Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement.* Berlin.
- Kratzer, Nick (2012): Burn-Out: Fehldiagnose oder Epidemie? Große Freiheit, wenig Spielraum – Warum an sich gute Arbeitsbedingungen nicht mehr vor Überlastung schützen. In: *Deutsches Ärzteblatt*, Heft 45, S. A 2246-2248.
- Lehndorff, Steffen/Voss-Dahm Dorothea (2006): *Kunden, Kennziffern und Konkurrenz. Markt und Organisation in der Dienstleistungsarbeit.* In: Lehndorff, Steffen (Hrsg.): *Das Politische in der Arbeitspolitik.* Berlin, S. 127-153.
- Lehndorf, Steffen (Hrsg.) (2006): *Das Politische in der Arbeitspolitik – Ansatzpunkte für eine nachhaltige Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung.* Hamburg.
- Lenhardt Uwe/Ertel, Michael/ Morschhäuser, Martina (2010): *Psychische Arbeitsbelastungen in Deutschland: Schwerpunkte – Trends – betriebliche Umgangsweisen.* In: *WSI-Mitteilungen*, Heft 7/2010, Jg. 63, S. 335-342.
- Lutz, Burkart (1984): *Der kurze Traum immerwährender Prosperität – Eine Neuinterpretation der industriell-kapitalistischen Entwicklung in Europa des 20. Jahrhunderts.* Frankfurt/New York
- Marrs, Kira/Boes, Andreas (2003): *Alles Spaß und Hollywood? Arbeits- und Leistungsbedingungen bei Film und Fernsehen:* in: Pohlmann, Markus/Sauer, Dieter/Trautwein-Kalms, Gudrun/Wagner, Alexandra (Hrsg.): *Dienstleistungsarbeit: Auf dem Boden der Tatsachen. Befunde aus Handel, Industrie, Medien und IT-Branche.* Berlin, S. 187-242.
- Mathes, Joachim (Hrsg.) (1982): *Krise der Arbeitsgesellschaft? Verhandlungen des 21. Dt. Soziologentages.* Frankfurt a.M.

- Menz, Wolfgang (2009): Die Legitimität des Marktregimes. Leistungs- und Gerechtigkeitsorientierungen in neuen Formen betrieblicher Leistungspolitik. Wiesbaden.
- Menz, Wolfgang/Dunkel, Wolfgang/Kratzer, Nick (2011): Leistung und Leiden. Neue Steuerungsformen von Leistung und ihre Belastungswirkungen. In: Kratzer, Nick/Dunkel, Wolfgang/Becker, Karina/Hinrichs, Stephan (Hrsg.): Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement. Berlin.
- Messner, Dirk (1995): Die Netzwerkgesellschaft – Wirtschaftliche Entwicklung und internationale Wettbewerbsfähigkeit als Probleme gesellschaftlicher Steuerung. Köln.
- Moldaschl, Manfred/Sauer, Dieter (2000): Internalisierung des Marktes – Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft. In: Minssen, Heiner (Hrsg.): Begrenzte Entgrenzungen. Berlin, S. 205-224.
- Moldaschl, Manfred/Voß, G. Günter (2002): Subjektivierung von Arbeit. München und Mering.
- Mückenberger, Ulrich (1985): Die Krise des Normalarbeitsverhältnisses. Hat das Arbeitsrecht noch Zukunft? In: Zeitschrift für Sozialreform, Hefte 7 und 8.
- Neckel, Sighard (2008): Fucht nach vorn. Die Erfolgskultur der Marktgesellschaft. Frankfurt/New York
- Nies, Sarah (2009): Individualisierung in der Erwerbsarbeit – Leistungs- und Interessenpolitik nach Ende des Stellvertretermodells. Unveröffentlichtes Manuskript. München.
- Nies, Sarah/Sauer, Dieter (2012): Arbeit – mehr als Beschäftigung? Zur arbeitssoziologischen Kapitalismuskritik. In: Klaus, Dörre/Dieter, Sauer/Volker, Wittke (Hrsg.): Kapitalismustheorie und Arbeit. Neue Ansätze soziologischer Kritik. Frankfurt a.M., S. 34-62.
- Oehlke, Paul (2004): Arbeitspolitik zwischen Tradition und Innovation – Studien in humanisierungspolitischer Perspektive. Hamburg.
- Offe, Claus (1984): Arbeitsgesellschaft. Strukturprobleme und Zukunftsperspektiven. Frankfurt/New York
- Pangert, Barbara/Dunkel, Wolfgang/Menz, Wolfgang (2011): Auch das noch!? Gesundheit als Führungsaufgabe in ergebnisorientiert gesteuerten Arbeitssystemen. In: Kratzer, Nick/Dunkel, Wolfgang/Becker, Karina/Hinrichs, Stephan (Hrsg.): Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement. Berlin.
- Papsdorf, Christian (2009): Wie Surfen zu Arbeit wird: Crowdsourcing im Web 2.0 Frankfurt/New York.
- Peters, Klaus (2001): Thesen zur Selbstorganisation, in: Glißmann, Wilfried/Peters, Klaus: Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen. Hamburg.

- Peters, Klaus/Sauer, Dieter (2005): Indirekte Steuerung – eine neue Herrschaftsform. Zur revolutionären Qualität des gegenwärtigen Umbruchprozesses. In: Wagner, Hilde (Hrsg.): Rentier ich mich noch? Neue Steuerungskonzepte im Betrieb. Hamburg, S. 23-58.
- Peters, Klaus (2011): Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. In Kratzer, Nick/Dunkel, Wolfgang/Becker, Karina/Hinrichs, Stephan (Hrsg.): Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement. Berlin.
- Pfeiffer, Sabine (2003): SAP R/3 & Co – Integrierte Betriebswirtschaftliche Systeme als stille Helferlein des Lego-Kapitalismus. In: FIFF-Kommunikation, 20. Jg., Heft 3, Bremen, S. 9-13.
- Pickshaus, K. (2007): Was ist gute Arbeit? In: IG Metall Projekt Gute Arbeit: Handbuch »Gute Arbeit«. Handlungshilfen und Materialien für die betriebliche Praxis. Hamburg.
- Polanyi, Karl (1978): The Great Transformation. Frankfurt a.M. (Erstausgabe 1944).
- Raphael, Lutz/Doering-Manteuffel, Anselm (2008): Nach dem Boom: Perspektiven auf die Zeitgeschichte seit 1970. Göttingen.
- Rifkin, Jeremy (1996): Das Ende der Arbeit und ihre Zukunft. Frankfurt a.M.
- Ruigrok, Winfried/Tulder, Rob van (1995): The Logic of International Restructuring, London/New York.
- Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (2008): Jahresgutachten 2008/2009.
- Satzer, Rolf (2011): Die vorausschauende Gefährdungsbeurteilung als neues Instrument partizipativer Gestaltung von Arbeitsbedingungen. In: Kratzer, Nick/Dunkel, Wolfgang/Becker, Karina/Hinrichs, Stephan (Hrsg.): Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement. Berlin.
- Sauer, Dieter/Döhl, Volker (1994): Arbeit an der Kette – Systemische Rationalisierung unternehmensübergreifender Produktion. In: Soziale Welt, Heft 2, 45. Jg., S. 197-215.
- Sauer, Dieter/Döhl, Volker (1997): Die Auflösung des Unternehmens? Entwicklungstendenzen der Unternehmensreorganisation in den 90er Jahren. In: ISF/IfS/INIFES/ SOFI (Hrsg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996 – Schwerpunkt: Reorganisation. Berlin, S. 19-76.
- Sauer, Dieter/Boes, Andreas/Kratzer, Nick (2005a): Reorganisation des Unternehmens. In: SOFI u.a. (Hrsg.): Berichterstattung zur sozio-ökonomischen Entwicklung in Deutschland – Arbeit und Lebensweisen. Erster Bericht. Wiesbaden.
- Sauer, Dieter (2005b): Arbeit im Übergang – Zeitdiagnosen. Hamburg.
- Sauer, Dieter (2007): Die Zukunft der Arbeitsgesellschaft – Soziologische Deutungen in zeithistorischer Perspektive. In: Vierteljahrshefte für Zeitgeschichte, Heft 2, 55. Jg., S. 309-328.

- Sauer, Dieter (2008): Das Konzept der sozialen Nachhaltigkeit – ein Weg aus der arbeitspolitischen Gestaltungsdefensive? In: Becke, Guido (Hrsg.): Soziale Nachhaltigkeit in flexiblen Arbeitsstrukturen – Problemfelder und arbeitspolitische Gestaltungsperspektiven. Münster, S. 45-58.
- Sauer, Dieter (2010): Vermarktlichung und Vernetzung der Unternehmens- und Betriebsorganisation. In: Böhle, Fritz/Voß, G. Günter/Wachtler, Günther (Hrsg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden.
- Sauer, Dieter (2011): Von der »Humanisierung der Arbeit« zur »Guten Arbeit«. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Heft 15/2011, S. 18-24.
- Sauer, Dieter (2012): Entgrenzung – Chiffre einer flexiblen Arbeitswelt. Ein Blick auf den historischen Wandel von Arbeit. In: Badura, Bernhard/Ducki, Antje/Schröder, Helmut (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2012. Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen – Risiken minimieren. Berlin/Heidelberg.
- Schreyögg, Georg (1999): Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Wiesbaden.
- Schüpbach, Heinz (2008): Die Rolle der Führungskräfte bei der Entwicklung und Umsetzung partizipativer Konzepte der Gesundheitsförderung. In: Henning K, Richert A, Hess F (Hrsg.): Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz 2020. Tagungsband zur Jahrestagung 2007 des BMBF-Förderschwerpunkts. Aachen.
- Siefer, A./Beermann, Beate (2010): Grundausswertung der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2005/2006. Dortmund/Berlin/Dresden.
- SOFI/IAB/ISF München/INIFES (Hrsg.) (2005): Berichterstattung zur sozioökonomischen Entwicklung in Deutschland – Arbeits- und Lebensweisen. Erster Bericht. Wiesbaden
- Stadlinger, Jörg (2003): Bestimmungen der Autonomie. Zur Debatte um die »Neue Selbstständigkeit« in der Managementliteratur und in der soziologischen Systemtheorie, in: Kastner, Michael (Hrsg.): Neue Selbstständigkeit in Organisationen. Selbstbestimmung – Selbsttäuschung – Selbstausbeutung? München und Mering, S. 107–138.
- Sterkel, Gabriele/Ganser, Petra/Wiedemuth, Jörg (Hrsg.) (2010): Leistungspolitik: neu Denken. Erfahrungen – Stellschrauben – Strategien. Hamburg.
- Streeck, Wolfgang (2009): Re-Forming Capitalism. Institutional Change in the German Political Economy. Oxford.
- Streeck, Wolfgang (2011): The Crisis of Democratic Capitalism, in: New Left Review 71, S. 5-29.
- Striewe, F./Schwering, M. (2011): Partizipation und Belastung von Unternehmensberatern – Empirische Befunde zu den Risiken und Nebenwirkungen »wissensintensiver« Arbeit. In: ARBEIT, Heft 2, Jg. 20, S. 75-93.
- Sydow, Jörg (1992): Strategische Netzwerke – Evolution und Organisation. Wiesbaden.
- TKK-Gesundheitsreport 2010: Veröffentlichungen zum betrieblichen Gesundheitsmanagement der TK, Bd. 24, Hamburg

- Ulich, Eberhard/Wülser, Marc (2004): Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Arbeitspsychologische Perspektiven. Wiesbaden
- Voß, G. Günter/Pongratz, Hans J. (1998a): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der »Ware Arbeitskraft«? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 1, S. 131-158.
- Voß, G. Günter (1998b): Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft – Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 31 (3), S. 473-487.
- Walther, Thomas et.al. (1996): Reinventing the CFO. Moving from Financial Management to Strategic Management. New York.
- Windolf, Paul (Hrsg.) (2005): Finanzmarkt-Kapitalismus. Analysen zum Wandel von Produktionsregimen, Sonderheft 45 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Opladen/Wiesbaden.
- Wolf, Harald (1999): Arbeit und Autonomie – Ein Versuch über die Widersprüche und Metamorphosen kapitalistischer Produktion. Münster.
- Wolf, Harald (2003): Befreiung der Arbeit als kapitalistisches Projekt? In: Kurswechsel, Zeitschrift für gesellschafts-, wirtschafts- und umweltpolitische Alternativen, Heft 3, S. 101-110.
- Womack, James P./Jones, Daniel T./Roos, Daniel (1990): The Machine that Changed the World. New York/Toronto.
- Zok, K (2011): Führungsverhalten und Auswirkungen auf die Gesundheit der Mitarbeiter. Analyse von WIdO-Befragungen. In: Badura B, Schröder H, Klose J, Macco K (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2011. Führung und Gesundheit. Berlin/Heidelberg, S. 27-36.