

## Tagungsbericht

### **Flexible Arbeitsformen aus der Perspektive sozialer Nachhaltigkeit**

Eine Fachkonferenz zu diesem Thema wurde gemeinsam vom artec Forschungszentrum Nachhaltigkeit, dem Institut Arbeit und Wirtschaft (IAW) und dem Studiengang Arbeitswissenschaft im Fachbereich 11 der Universität Bremen am 27.-28. April 2007 in Bremen veranstaltet, die sich an Experten aus der Arbeitsforschung in Deutschland richtete. Ziel war die gemeinsame Erarbeitung von Forschungs- und Gestaltungsbedarfen angesichts flexibler Arbeitsstrukturen. Die Perspektive der sozialen Nachhaltigkeit sollte dabei den Blick auf die inhaltliche Dimension *guter Arbeit* lenken – eine in der öffentlichen Debatte um die Schaffung von Arbeitsplätzen oftmals ausgeblendet, aber für den zukunftsfähigen Erhalt des Arbeitsvermögens zentrale Kategorie der arbeits- und sozialpolitischen Gestaltung.

### **Die Kategorie soziale Nachhaltigkeit und flexible Arbeitsformen**

*Eva Senghaas-Knobloch* (artec Bremen) stellte fünf Merkmale heraus, die für die gegenwärtige Situation der Erwerbsarbeit prägend seien: die Erwerbsbeteiligung von Frauen, die Zunahme an Dienstleistungstätigkeit, die Informatisierung und Verwissenschaftlichung, die Dezentralisierung und Vernetzung von Unternehmen und die Zunahme neuer Arbeitsformen. Diese Entwicklungslinien hätten in den Betrieben neue Gestaltungsmöglichkeiten eröffnet, die neben Chancen auch ungeplante Folgen mit negativen Auswirkungen auf personale und soziale Ressourcen in sich bärigen. Soziale Nachhaltigkeit als langfristige Nutzbarmachung dieser Ressourcen eröffne demgegenüber die Perspektive einer Reaktivierung des Politischen in der Arbeitswelt, das zugunsten einer Selbstvertretung der Individuen in flexiblen Arbeitsformen verloren zu gehen drohe. In der Diskussion bestand Konsens darüber, dass das Soziale als eigene Kategorie in der Nachhaltigkeitsdebatte seine Berechtigung habe, allerdings sei es faktisch eine Randerscheinung in der öffentlichen Debatte, so *Dieter Sauer* (ISF, München). Zwar würden die Grenzen der Industrieentwicklung durch

deren Naturvernutzung allmählich sichtbar, weshalb *Helmut Spitzley* (IAW) für den Vorrang des Ökologischen plädierte, jedoch seien die Begrenzungen gegen wenig nachhaltige Arbeitsbedingungen nur schwach ausgeprägt. Gestaltungsbedarf wurde auf allen Ebenen, von der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) über Unternehmen bis hin zur individuellen Ebene gesehen.

### **Betriebliche Sozialordnung**

*Herrmann Kotthoff* (TU Darmstadt) präsentierte Erkenntnisse zur Leistungskultur bei Fach- und Führungskräften in Großbetrieben, die vor und nach Reorganisationsmaßnahmen untersucht worden ist. Er unterschied zum einen eine „inspirierte Hochleistungskultur“, in der trotz verschlechterter Arbeitssicherheit das Motto „hier arbeite ich gern“ und Leistung als das Einbringen eines persönlichen Beitrags zum Unternehmenserfolg gelten; und zum anderen eine „anomische Hochleistungskultur“, in der die Stagnation des Unternehmens der Unternehmensführung angelastet werde. Bindungslosigkeit stelle sich in flexiblen Arbeitsstrukturen somit nicht generell ein, denn trotz Hereinnahme von Marktmechanismen und erhöhter Unsicherheit, könnten starke Bindungen an das Unternehmen erreicht werden.

Die Diskussion zeigte, dass sozialintegrative Bindung auch von weiteren Faktoren abhängt, z.B. von der Arbeitsmarktsituation oder dem arbeitsvertraglichen Kontext. *Fritz Böhle* (Universität Augsburg) warnte vor einem unreflektierten Hereinnehmen von Formalem. Die Selbstformalisierung bezeichnet den Zwang zur Überprüfung der eigenen Handlungen auf rationale Nachvollziehbarkeit durch andere hin („man kann machen, was man will, aber es muss objektivierbar sein“). Die These der Subjektivierung von Arbeit wurde kritisch diskutiert. Die Möglichkeiten, die die Subjektivierung von Arbeit als Managementstrategie böten, stellten sich dem Einzelnen zunächst als Chance dar. Allerdings müssen die Betroffenen für die dahinter liegenden Problematiken sensibilisiert werden.

### **Gesundheitsförderung**

*Guido Becke* (artec) thematisierte die Individuali-

sierung von Gesundheitsschutz und -förderung in flexiblen Arbeitsstrukturen, die vor allem für Alleinselbstständige in der IT-Branche zu beobachten sei. Mögliche Interventionen sah er zum einen in der Etablierung verlässlicher, auf Dauerhaftigkeit gestellter Kooperation zwischen „Freelancern“ und beauftragendem Unternehmen. Diese sei Voraussetzung für die Reproduktion der Ressourcen Alleinselbstständiger, wobei die Gesundheitsförderung im Zuständigkeitsbereich der fokalen Unternehmen zu verorten sei. Zum anderen plädierte er für eine Belastungsreduktion durch die Gestaltung der Beziehungen zwischen den Alleinselbstständigen und den Kunden, die ebenfalls durch die fokalen Unternehmen bereits vor Auftragserteilung an den „Freelancer“ verhandelt werden müssten. *Arno Georg* (sfs Dortmund) schlug vor, dass angesichts der geringen Substanz bei projektförmiger Zusammenarbeit und einem anzunehmenden Phlegma seitens der Hochqualifizierten ein internetbasiertes Selbstlernkonzept die Prävention befördern könne. Insgesamt wurde deutlich, dass Prävention auf mehreren Ebenen ansetzen muss. Für die von *Becke* vorgeschlagene Ebene der Projektnetzwerke stellte *Wolfgang Ritter* (ZeS Bremen) ein Erfolgsmodell aus der Bremer Baubranche (Bremer Landesprogramm AuT) vor. Forschungsbedarf zeigte sich hinsichtlich der Einbindungsmöglichkeiten der Interessenvertretung und sozialpolitischer Reformen.

### Arbeitsqualität

*Erich Latniak* (IAQ, Gelsenkirchen) trug vor, dass die normative Festlegung von Belastungsgrenzen (Schutzperspektive) gerade bei Hochqualifizierten in flexiblen Arbeitsstrukturen als Bevormundung erlebt werde. Die Lösung liege in „mutual gains bargaining“, d.h. beiderseitig gewinnbringenden Vereinbarungen über bestimmte Aspekte der Leistungsbedingungen. Für die Verhaltensprävention sieht *Latniak* das Individuum in einer aktiven Rolle, das sich mit materiellen und sozialen Ressourcen auseinandersetze. Für die Verhältnisprävention bedeute dies eine Thematisierung der Rahmenbedingungen wie Arbeitszeit, Produktqualität und – wie oben bereits angesprochen – der Schnittstelle zum Kunden. Die Diskussion zeigte, wie wichtig der richtige Umgang mit betrieblichen Rahmenbedingungen ist. *Nicole Bornheim* (artec Bremen) hob in ihrem Beispiel guter Pflege die Bedeutung der Organisationskultur als Einflussfaktor hervor. Der gesellschaftliche Prozess, äußere Maßstäbe zu verinnerlichen, zu reproduzieren und sich damit zu identifizieren, wird durch heutige Managementstrategien auf die Spitze getrieben und führt zu einer Entkopplung von guten Arbeitsbedingungen und dem Wohlbefinden

der Menschen. *Christel Kumbruck* (Universität Bremen) benannte die Gleichzeitigkeit von Identifizierung mit dem Unternehmen und daraus resultierender hoher Arbeitsmotivation einerseits sowie die stark ausgeprägte Konkurrenzsituation in der Belegschaft andererseits als Doppelwirklichkeit, die stark belastend wirke. Eine mögliche Umgangsweise damit könne in Anlehnung an Karl Weick in einer „organisationalen Achtsamkeit“ als Teil der Unternehmenskultur gesehen werden.

### Ausblick für die Arbeitsforschung

*Friedrich Fürstenberg*, der Nestor der deutschen Arbeitsforschung, resümierte zum Abschluss der Tagung, dass flexible Arbeitsformen einen veränderten Umgang mit soziokulturell etablierten Anspruchsniveaus mit sich brächten. Subjektive Anspruchsniveaus (Werte, Normen und Interessen) würden durch Rahmenbedingungen wie erhöhtes Bildungsniveau, intrinsische Motivation und hohe Autonomiegrade verstärkt zur Geltung gebracht, müssten jedoch gleichzeitig in Auseinandersetzung mit den Sacherfordernissen einer kundenorientierten und marktfähigen Wertschöpfung gesehen werden. Das daraus resultierende Konfliktpotenzial zwischen Selbstbestimmung und gleichzeitiger (Selbst-)Verpflichtung auf Markterfordernisse führe zu neuen Belastungskonstellationen. Diese wirken nicht nur auf individueller Ebene, sondern mittels der Arbeitskultur als Teil einer umfassenderen kulturellen Prägung auf die Gesamtheit der Bevölkerung.

Den Auftrag für die Arbeitsforschung sah er darin, Rahmenbedingungen für die verschiedenen Formen von Flexibilisierung zu entwickeln, um eine sozial nachhaltige Arbeitsqualität und darüber hinaus eine sozial verträgliche Lebensqualität zu gewährleisten. Insgesamt bedarf es einer – wie es in der Abschlussdiskussion formuliert wurde – „gesellschaftlichen Achtsamkeit“ für den Problemkreis flexibler Arbeitsstrukturen und beständigen Überprüfung, ob die Flexibilisierung eine strukturelle Selbstüberforderung darstellt. Die Fachkonferenz war in dieser Hinsicht ein erster Schritt, die Aufmerksamkeit verschiedener Fachrichtungen in der Arbeitsforschung auf diesen Problemkreis zu richten und ihre Forschungsergebnisse unter dem Fokus der sozialen Nachhaltigkeit zusammen zu führen.

*Roland Becker, Per Theman (Bremen)*