

Care/Sorge als neues übergeordnetes institutionelles Leitbild der Zukunft

Die aufgewertete Funktion von Leitbildern

Die Leitbilddebatte gründet sich erkenntnistheoretisch auf den Neukantianismus mit seiner Unterscheidung von Ideen und Interessen. Seinen überzeugendsten Ausdruck findet diese liberale Sicht im Werk von Max Weber (Weber 1980). Menschen verfolgen danach ihre Interessen und lassen sich dabei von übergeordneten „moralischen“ Leitbildern leiten bzw. rahmen, so die vereinfacht formulierte Grundannahme (Autorengruppe Fb4 sfs 2009, 8 f.).

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

Leitbilder (wie auch institutionelle Leitideen) sind aus sozialwissenschaftlicher Sicht also gedankliche Vorstellungen, die helfen sollen, Trennendes (Wissen, Interessen, Werte u.a.) zusammenzuführen und reine Willkür durch soziale Verbindlichkeiten zurückzudrängen. Sie sind nicht zu verwechseln mit „Leitlinien“, wie sie als konkrete Handlungsanweisungen z.B. bei der Anwendung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse formuliert werden.

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

Im Zuge der De-Institutionalisierung gesellschaftlicher Verhältnisse über ihre Ökonomisierung und Vermarktlichung kommen auch die wesentlichen Institutionen des Kompromisses zwischen Kapital und Arbeit, wie der Tarifvertrag, die Unternehmensmitbestimmung, die Betriebsverfassung, aber auch der Arbeitsschutz in die Krise und drohen in ihrer institutionellen Form zu zerfallen.

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

Doch Leitbilder allein reichen nicht aus, um Handeln zu vergemeinschaften und verkommen zu reiner Show, wenn sie nicht von weiteren Aktivitäten flankiert werden, die im Zusammenwirken zur Strukturbildung beitragen. Wie schon der Philosoph Wittgenstein formulierte: „Um eine Praxis festzulegen, genügen nicht Regeln, sondern man braucht Beispiele. Unsere Regeln lassen Hintertüren offen und die Praxis muss für sich selbst sprechen.“ (Wittgenstein 1992, § 139, S. 44) Nur dann bilden sich wieder entsprechende gemeinsam geteilte Wissenssysteme heraus, entsprechende „Sprachspiele“ der Arbeitsgestaltung, wie es z.B. in der Phase der Entwicklung und Durchführung des „Humanisierungsprogrammes“ der Bundesregierung in den siebziger Jahren der Fall war (vgl. aktuell Schwerpunktheft Z.Arb.Wiss 1/2013; Barthel 2013).

Die „HdA-Forschungs-Community“ war zumindest für ein Jahrzehnt an einem Leitbild der Humanisierung des Arbeitslebens und der menschengerechten Arbeitsgestaltung orientiert, mit Arbeitgebern, Gewerkschaften und Staat gemeinsam angegangen, mit ihren Beispielen (Modellen) der teilautonomen Arbeitsgruppen in der Produktion, der Einführung von Gesundheitszirkeln in Unternehmen, unter Teilnahme sowohl von Professionellen wie auch unterschiedlichen Beschäftigtengruppen, der Gestaltung neuer Informationstechnologien u.a.m. (vgl. Pöhler/Peter 1982). Diese Übereinstimmung in der Leitidee der „Sozialpartnerschaft“ scheint gefährdet, zumindest kann man z.B. die Debatte 2006 ff. um ein Papier aus den Reihen der Metallarbeitgeber zu der Notwendigkeit geführter Gruppenarbeit, also der Abkehr einer teil-autonomen Verfassung, so interpretieren Dechmann et al. (2007).

Wenn wir nachfolgend über ein neues Leitbild Care/Sorge reflektieren, so stehen wir am Beginn von Überlegungen, wie dem Prozess der „Entwirklichung“ der Ar-

beitsforschung Einhalt geboten und stattdessen ihre Eingriffsfähigkeit erhöht werden kann. Diese Überlegungen stehen in einem engen Zusammenhang unserer Vorstellungen von neuen Formen der Interdisziplinarität, der Herausbildung eines Simulacrums als positiven Modells der wissenschaftlichen Erkenntnis und Beratung sowie der Wiedergewinnung eines positiven Verständnisses von Autonomie als Hauptaspekt der Arbeitsgestaltung. Diese Vorstellungen sind in anderen Arbeitspapieren weiter ausgeführt.

Wir wollen nachfolgend zunächst die bereits vorhandene Vielfältigkeit der Verwendung der Care/Sorge-Kategorie demonstrieren und einen ersten Versuch des Zusammenfügens unternehmen. Diese Vielfältigkeit bezieht sich sowohl auf die Ebene philosophischer Reflexion wie auch die der fachdisziplinären Wissenschaft. Nach Diskussion im Rahmen des Change-Projektes sollen die Überlegungen zum neuen Leitbild der Arbeit dann weiter systematisiert und vertieft sowie veröffentlicht werden.

Die zunehmende Bedeutung einer Care Orientierung

Theoretische Grundlagen der Care/Sorge Kategorie

Die Kategorie der „Sorge“ (engl. Care) ist grundlegend für die Ontologie von Martin **Heidegger**, einer der einflussreichsten philosophischen Positionen des 20. Jahrhunderts. Sorge ist demnach eine allgemeine Struktur des Sich-Verhaltens zu sich selbst und zur Welt. Dieses Selbst- und Weltverhältnis ist ausgezeichnet durch eine Struktur von Kategorien, in denen sich dieses Verhältnis der Existenz abspielt - sog. Existenzialien - sowie einer Selbstausslegung des Daseins auf die Gewinnung eines Verständnisses seines Seins aus seiner Zukunft. Insofern Dasein stets endlich ist, muss es sich dabei mit seinem Sein-zum-Tode konfrontieren, um seine eigentliche Möglichkeit wiederzugewinnen, die es gewöhnlicher Weise an das allgemeine Alltägliche, das „Man“ verloren hat.

„Das Dasein wird >wesentlich< in der eigentlichen Existenz, die sich als vorlaufende Entschlossenheit konstituiert. Dieser Modus der Eigentlichkeit der Sorge enthält die ursprüngliche Selbst-ständigkeit und Ganzheit des Daseins.“ (Heidegger, Sein und Zeit § 65, S. 324) „Sinn bedeutet das Woraufhin des primären Entwurfs, aus dem heraus etwas als das, was es ist, in seiner Möglichkeit begriffen werden kann.“ (ebenda) „Mit der Frage nach dem Sinn der Sorge ist gefragt: was ermöglicht die Ganzheit des gegliederten Strukturganzen der Sorge in der Einheit ihrer ausgefalteten Gliederung.“ Umsicht, Rücksicht, Nachsicht kennzeichnen das alltägliche Besorgen. „Zeitlichkeit enthüllt sich als der Sinn der eigentlichen Sorge“ (ebenda 326).

In diesem Sinne beschreibt der Heidegger-Schüler Herbert **Marcuse** zunächst Arbeit als solche „als >Last<, sofern sie das menschliche Tun unter ein fremdes, auferlegtes Gesetz stellt: unter das Gesetz der >Sache<, die zu tun ist ... In der Arbeit geht es immer zuerst um die Sache selbst und nicht um den Arbeitenden“ (Mar-

cuse 1933, 567). Insgesamt jedoch gilt Arbeit als Reproduktion und Praxis: „Produktion und Reproduktion meinen keineswegs nur das Geschehen des >materiellen Daseins< im wirtschaftlichen Tun, sondern die Weise des Geschehen-machens des menschlichen Daseins als Ganzem: Aneignung, Aufhebung, Umgestaltung und Weitertreibung des ganzen Daseins in allen seinen Lebenssphären“. Zusammengefasst: „Die menschliche Praxis ist Arbeit am und im Gegenwärtigen durch umgestaltende >Aufhebung< der Vergangenheit in vorgreifender Sorge für die Zukunft“ (ebenda 582).

Durch die tiefgreifenden Veränderungen innerhalb der Arbeitswelt nach der Phase des Fordismus wandeln sich auch die „Freiheiten“ und Anforderungen an den arbeitenden Menschen nochmal grundlegend. Anstelle von Fremdorganisation und Standardisierung tritt zunehmend die Selbstorganisation und es stellt sich bei der Handlung jetzt nicht mehr die Frage: „Habe ich das Recht, es zu tun? sondern: Bin ich in der Lage, es zu tun?“ (Ehrenberg 2004, 266)

Auf dieser Grundlage moderner subjektivierter Arbeit bekommt der Begriff der Care eine neue umfassende Bedeutung. Es geht nun nicht mehr nur um Reproduktion, sondern auch darum, neue Modelle für die Organisation und Bewertung von Sorgearbeit „für andere“ zu entwickeln, sei es in der privaten Lebenssphäre oder erwerbsförmig. Es handelt sich insbesondere auch um die Anerkennung der „Selbstsorge“ als individuelle Leistung einer Person, die in das „Ganze der Tätigkeiten“ einbezogen werden muss. Die arbeitswissenschaftliche Debatte um eine menschengerechte Arbeitsgestaltung, um Gute Arbeit und die Entwicklung des menschlichen Arbeitsvermögens (Pfeiffer 2004) könnte somit durch die Care-Debatte qualitativ erweitert und als ein zukunftsbezogenes Leitbild einer neuen übergreifenden Grundhaltung der „Sorge“ innerhalb der Gesellschaft fungieren.

Technologien von Macht und Selbst in ihren Wechselbeziehungen standen bei Michel **Foucault** im Vordergrund. Die Entwicklung der Selbsttechniken sieht er im Zusammenhang der griechisch-römischen Philosophie sowie der christlichen Spiritualität. Die Praktiken der Sorge um sich selbst, des um sich selbst Kümmerns „galt den Griechen als einer der zentralen Grundsätze der Polis“ (Foucault 1993, 28). „Die Lehren der alltäglichen Lebensführung waren um die Sorge um sich selbst organisiert und sollten jedem Mitglied der Gruppe bei der gemeinsamen Suche nach dem Heil helfen“ (ebenda 30).

Dieses „Achte auf dich Selbst“ wurde jedoch, so Foucault, zunehmend vergessen zugunsten des „Erkenne dich selbst“ des Delphischen Orakels. War bei den Griechen das „Erkenne dich selbst“ dem der „Sorge um sich selbst“ untergeordnet, so hat es in der Tradition der europäischen Philosophie eine Umkehrung gegeben. Zunächst als Erbe einer bestimmten christlichen Moraltradition, die an Selbstlosigkeit orientiert ist, sodann in der Zentralität der Selbsterkenntnis in der Philosophie seit Descartes. Zusammengefasst: „In der griechisch-römischen Kultur erschien die Selbsterkenntnis als Folge der Sorge um sich selbst. In der Moderne dagegen verkörpert die Selbsterkenntnis das fundamentale Prinzip“ (ebenda 32).

Die Fragen, wie diese Verknüpfung von Macht und Selbst aussieht, wie sich ihr Verhältnis gestaltet, das Verhältnis von Sorge und Selbsterkenntnis sowie das Verhältnis von Sorge und Liebe zur Wahrheit, durchziehen, so Foucault, die gesamte Antike und werden unterschiedlich beantwortet – auch heute noch. Der Dialog, die Reflexion, die Aufzeichnungen und Bekenntnisse über sich selbst, Mitteilungen über Selbsterforschungen und Beichten auch außerhalb kirchlichen Reglements sind Techniken, die sich mit den Zeiten herausbilden, bis heute zu den Zeiten des Internets mit seinen vielfältigen Formen informationstechnologischer Kommunikation.

Gegenwärtig befinden wir uns in einem Prozess der Subjektivierung der Arbeit, in dem anstelle von Fremdorganisation und Standardisierung zunehmend die Technik der flexiblen Selbstorganisation der arbeitenden Menschen tritt, welche zunächst vor allem neue Anforderungen und Zumutungen, aber auch neue Freiheiten mit sich bringt. Hierin bekommt der Begriff der Care („Sorge“) eine neue umfassende Bedeutung (Nickel 2008). In diesem Kontext müssen Menschen arbeitspolitisch dazu befähigt werden, Grenzen zu setzen und Anpassung zu verweigern (vgl. Jürgens 2006).

Die Care Begrifflichkeit in der Arbeits- und Sozialforschung

Für die fachwissenschaftlichen Debatten beinhaltet der Care-Begriff letztlich viele Facetten, wird auf verschiedenen Ebenen und Forschungsfeldern diskutiert und bleibt in vielerlei Hinsicht offen. So reicht er vom „Reproduktionshandeln“ über die „fürsorgliche Praxis“ bis zur Pflegetätigkeit, von der Familienarbeit über die „Selbstsorge“ bis zur „privaten Zeit“ (vgl. Nickel 2008, S. 185ff.).

Die Care-Debatte setzt sich aus verschiedenen interdisziplinären Strängen zusammen, ist aber gegenwärtig vor allem in der Frauen- und Geschlechterforschung angesiedelt. Es geht ursprünglich um das Postulat der Aufhebung geschlechtlicher Zuschreibungen und um die explizite Anerkennung und gesellschaftliche Wertschätzung von Care-Arbeit (Das Argument 2011).

Hier drehte es sich zunächst um die zumeist unbezahlten Betreuungs- und Pflegetätigkeiten in Haushalten, die in der Regel von Frauen erbracht werden und zu wenig Anerkennung finden, aber doch unverzichtbar für eine funktionierende Gesellschaft sind. Für einige an der Debatte beteiligten ist Care ein Begriff, der vor allem den Aspekt des Sorgens, der Kooperation und der gegenseitigen Unterstützung betont. Im Zuge der Umwälzungen der Arbeitsgesellschaft erhält Care einen Stellenwert in der Debatte um die Neugestaltung von „ganzer Arbeit“ (Haug 2011).

Reproduktionshandeln

Der Wandel der Erwerbssphäre ist gekennzeichnet durch Entgrenzung und Subjektivierung von Arbeit. Das bedeutet: Ein nachhaltiger Einsatz von Arbeitskraft muss individuell gewährleistet werden. Daraus ergibt sich eine Perspektivenerweiterung auf Praxen der Selbstsorge (Jürgens 2006).

Die Diskussion beschränkt sich somit nicht mehr nur auf die Neu-Organisation von Pflegearbeit oder die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, sondern es geht bis hin zur Frage, wie es den Menschen gelingt, ihre physische und psychische Stabilität, wie auch ihre soziale Einbindung aufrechtzuerhalten, wenn die Arbeits- und Lebensbedingungen dem permanent zuwider laufen. Dabei steht die Annahme im Vordergrund, dass der Wandel der Arbeit eine (geschlechterunspezifische) Herausforderung der "Selbstsorge" bedingt. (Jürgens 2008)

Bei dem Konzept des „Reproduktionshandelns“ stehen die Leistungen der Person im Zentrum. Als Merkmale von Reproduktionshandeln nennt Jürgens (ebenda): 1. Arbeitskraft und Lebenskraft: Arbeitsanforderungen in unterschiedlichen Sphären wie auch die Wechselwirkungen zwischen diesen Bereichen. Mit „Lebenskraft“ wird die „andere“ Seite von Arbeitsleistungen einbezogen. Sie umfasst solche Tätigkeiten, die zur physischen und psychischen Stabilisierung der Person sowie der Aufrechterhaltung sozialer Bindungen dienen. 2. Reproduktionshandeln zum Erhalt von Arbeitskraft (Belastungen erkennen und anerkennen/ Erkennen von Belastungsursachen; Wissen um Reproduktionsgefährdungen und -möglichkeiten; Reproduktionshandeln als Anpassung: Im Kontext neuer Arbeitsformen nehmen individuelle Handlungsoptionen zu, d.h. Beschäftigte können und müssen sich ganzheitlicher in den Arbeitsprozess einbringen). Anpassung an Wandel gilt hier als „Schlüsselkompetenz“. Durch einen erweiterten Gestaltungsspielraum in der Erwerbsarbeit, z. B. durch autonome Gruppenarbeit lassen sich Belastungen reduzieren, jedoch können neue Kommunikations- und Kooperationsformen auch „Interaktionsstress“ mit sich bringen. Als ein zentraler Einflussfaktor zeigt sich hier die konkrete Unternehmenskultur. 3. Interessen identifizieren und durchsetzen. 4. Das Regulieren eigener Bedürfnisse. 5. Reproduktionshandeln zum Erhalt von Lebenskraft (Präventiv handeln, Wissen um sich selbst, Integrativ handeln).

Fürsorgliche Praxis/Care

Fürsorgliche Praxis/Care bezeichnet das Ensemble von konkreten, leibbezogenen Tätigkeiten für andere Menschen, auf die diese in bestimmten Phasen ihres Lebens existenziell angewiesen sind. Diese Tätigkeiten sind in besonderer Weise durch die Dimension einer Beziehung zwischen Menschen geprägt, die nicht auf Gleichheit beruhen kann und entsprechend mit einem Ethos der Anteilnahme und Empathie verbunden ist (Senghaas-Knobloch 2005).

Viele Tätigkeiten der fürsorglichen Praxis lassen sich professionalisieren und (global) vermarktlichen, wobei sich dadurch die Qualität der Beziehung verändert. Es ist aber unmöglich, alle unabdingbaren, lebensnotwendigen Tätigkeiten, die zur fürsorglichen Praxis gehören, zu vermarktlichen, auch wenn Vermarktlichung auf breiter Ebene geschieht (Senghaas- Knobloch 2008).

Die Konzeptionalisierung der Praxis Care dient als Folie der Kritik zeitgenössischer philosophischer Ethik (Conradi 2001). Die Sorge für andere Menschen wird nämlich innerhalb der philosophischen Ethik fortwährend falsch eingeschätzt. Entsprechend werden helfend-versorgende Tätigkeiten in der Gesellschaft abgewertet.

Der Imperativ „Take care“ verweist darauf, dass Sorge sich nicht bloß auf andere richten darf. Menschen, die für andere sorgen, sollen demnach auch sich selbst und ihre Bedürfnisse wahrnehmen. Im Idealfall gehören also die Sorge für andere und die Selbstsorge zusammen. Das englische „Care“ hat eine Fülle von Bedeutungen, die von Zuwendung und Anteilnahme über Versorgung bis zu Mitmenschlichkeit und Verantwortung reicht. Care ist eine Praxis der Achtsamkeit und Bezogenheit, die Selbstsorge und kleine Gesten der Aufmerksamkeit ebenso umfasst, wie pflegende und versorgende menschliche Interaktionen, sowie kollektive Aktivitäten. Insofern ist Care von christlicher Caritas zu unterscheiden.

Wissenskultur (*High Care*) in Unternehmen

„Der Begriff des >Wissens<, der von Anfang an im Zentrum der Untersuchungen von Foucault steht, ist ... nur in engster Verzahnung mit dem Entwurf eines grundlegenden Machtbegriffs zu verstehen“ (Foucault 1993, 22)

„Foucault hat den Wissensbegriff radikal von jeder internen Verklammerung von der Institution der >Wissenschaften< gelöst, um ihn auf alle Formen von epistemischen Praktiken zu übertragen, mit deren Hilfe diskursiv Wahrheitsansprüche erhoben werden“ und machtvoll durchgesetzt werden.

Hierauf versucht nun das *Care*-Konzept von v. Krogh (1998) in gewisser Weise, aus der Perspektive des Managements, zu reagieren. Sein *Care*-Konzept versteht sich als Konzept für eine konkrete Wissenskultur in Unternehmen, das das Vertrauen und das implizite Wissen heraushebt. Care umfasst nach dem Verständnis von v. Krogh (1998, 137) fünf Verhaltensdimensionen: gegenseitiges Vertrauen, aktive Empathie, Zugang zur Hilfe, Vertrauen im Urteil und Courage, sich zu öffnen.

Wo die Sorge gering ist (*Low Care*), verhält sich das Individuum eher spontan: individuelles Wissen wird nur spontan und willkürlich mitgeteilt. Die erwartete Hilfe von Kollegen ist gering und das eigene Wissen soll geschützt werden. Austausch von Wissen beispielsweise in Gruppen wird auf das Nötigste beschränkt: Dokumente (als explizites Wissen) werden ausgetauscht auf der Basis des gegenseitigen Tauschs. Wo die Sorgsamkeit gering ist, wird in der Regel kein implizites Wissen ausgetauscht. Abgesehen von der generellen Schwierigkeit, implizites Wissen zu artikulieren, ist die Transaktion insgesamt von der Wertschätzung auf dieser Ebene des *Low Care* als gering zu betrachten: alles was nicht zu spezifizieren ist, besitzt keinen Wert (Krogh/Ichijo/Nonaka 2001, 56).

Das andere Szenario, dass die drei Autoren entwerfen, ist das Level des *High Care*: Wo die Achtsamkeit höher ist, kann in Organisationen zunächst das individuelle Wissen „wachsen“. Das Vertrauen in Andere und das Empfangen aktiver Hilfe, fördert den Zugang zur Expertise und zum Experiment. Wo Beschäftigte Vertrauen und Zuspruch untereinander finden, wird das offene, ungesicherte Wissen (*open-ended knowledge*) vertrauensvoll behandelt. Emotionen werden akzeptiert, Ideen, die nicht genau spezifiziert werden können, oder zufälliges, logisches Erschließen, wird anerkannt: „Individuals will also share their tacit knowledge at the same time

that they refine it. They will create knowledge while bestowing it on others“ (ebenda 2001: 57).

Die drei Beispiele aus der fachwissenschaftlichen Verwendung der Care Kategorie mögen ausreichen, die Ausdifferenzierung, wie auch die Schnittmengen der Bedeutungen zu demonstrieren. Ökologisch-soziale Nachhaltigkeit (z.B. die internationalen Kampagnen von **care sustainability**, die von der chemischen Industrie ihren Ausgang nahm) und sozialpolitische Verwendungen (soziale Hilfeleistungen, „**Care-Pakete**“) werden dieses Bild in einem weiteren Arbeitsschritt abrunden. Denn in den letzten Jahren erweiterte sich der Diskurs um politische Dimensionen und um Fragen der Nachhaltigkeit (Becke 2008). In Fortführung zur bisherigen Verwendung des Begriffs, bei dem Care einer moralischen Haltung der Empathie und Anteilnahme entspricht, wird in der politischen Dimension Care als Aktivität verstanden, die alles einschließt, was notwendig ist, um unsere Lebenswelt so zu erhalten und zu verbessern, dass wir gut in ihr leben können. Die gesellschaftliche Gerechtigkeit und ökologische Verantwortlichkeit rücken dabei immer mehr in den Vordergrund, aber auch die Dimension des allgemeinen Wohlbefindens.

(Vorläufige) Schlussfolgerungen:

Die Suche nach Leitbildern innerhalb der Arbeitswissenschaften soll helfen, die notwendigen interdisziplinär erweiterten Kriterien menschengerechter Arbeitsgestaltung hervorzubringen. Der Frage nach der Autonomie (vgl. Arbeitspapier Nr. 3) wird dabei als integrierte regulative Idee der Eingriffsbewertung eine zentrale Bedeutung zukommen. Als neue Herausforderung für interdisziplinäre Arbeitswissenschaften der Zukunft werden personale, soziale, ökologische und ökonomische Nachhaltigkeit zusammenzudenken sein. Ein ausformuliertes Leitbild Care und Beachtung des Aspektes der Autonomie halten wir für geeignet, für eine derartige Neuausrichtung zu „sorgen“ (vgl. zu Arbeitsfreude schon v. Ferber 1959).

Als zukunftsbezogenes Leitbild einer neuen übergreifenden Grundhaltung der „Sorge“ (Care) sind ihm entwicklungsfähige, auch interkulturelle Potentiale zuzuschreiben, die zum HdA-Leitbild (Pöhler/Peter 1982) und dem der gegenwärtigen Leitbild „Gute Arbeit“ der Gewerkschaften (Pickshaus/Urban 2009 ff.) wissenschaftlich und politisch hoch anschlussfähig sind.

Wir sind der Meinung, dass der Begriff Care/Sorge („CareArbeit“) sich eignet, um die durch den Wandel der Arbeit verstärkt erforderten Selbst- und Fürsorgeleistungen zu betonen. Arbeits- und Privatsphäre verschränken sich zunehmend, und es wird von den Individuen zunächst verlangt, die neuen Anforderungen und Risiken im Erwerbsleben, aber auch in der privaten Lebensführung aufzufangen. Es geht um den Erhalt der eigenen Gesundheit und des Arbeitsvermögens.

Von daher ist es unser Vorschlag, den Leitbild-Begriff Care/Sorge im Rahmen eines erweiterten, übergreifenden Arbeitsbegriffs und der regulativen Idee der Autonomie zu verwenden, der also die Gesamtheit der Arbeitstätigkeiten, wie auch einen

arbeitsorientierten Perspektivenwechsel einschließt. Dieser bezieht sich aufgrund des bisher formulierten zusammengefasst auf:

- Die Selbstausslegung des Daseins hin auf die Gewinnung eines Verständnisses seines Seins aus seiner Zukunft heraus. Arbeit am und im Gegenwärtigen durch umgestaltende ›Aufhebung‹ der Vergangenheit, in vorgreifender Sorge für die Zukunft ist die existenzielle Grundhaltung;
- Den Prozess der Herausbildung von Selbsttechniken, der Praktiken der Sorge um sich selbst, des Um-sich-selbst-Kümmerns in Verknüpfung von Macht und Selbst als neues Dispositiv von Arbeit und Reproduktion, denen es zu begegnen gilt;
- Den Wandel der Erwerbssphäre: er ist gekennzeichnet durch Entgrenzung und Subjektivierung von Arbeit. Das bedeutet: Ein nachhaltiger Einsatz von Arbeitskraft muss individuell gewährleistet werden. Daraus ergibt sich eine Perspektivenerweiterung auf Praxen der Selbstsorge;
- Hinzu kommt die fürsorgliche Praxis/Care, das Ensemble von konkreten, leibbezogenen Tätigkeiten für andere Menschen, auf die diese in bestimmten Phasen ihres Lebens existenziell angewiesen sind;
- Care wird eine Praxis der Achtsamkeit und Bezogenheit, die Selbstsorge und kleine Gesten der Aufmerksamkeit ebenso umfasst, wie pflegende und versorgende menschliche Interaktionen, sowie kollektive Aktivitäten;
- Care umfasst dann im Unternehmen die fünf Verhaltensdimensionen: gegenseitiges Vertrauen, aktive Empathie, Zugang zur Hilfe, Vertrauen im Urteil und Courage, sich zu öffnen;
- Wo die Achtsamkeit höher ist, kann in Organisationen zunächst das individuelle Wissen „wachsen“. Das Vertrauen in Andere und das Empfangen aktiver Hilfe, fördert den Zugang zur Expertise und zum Experiment. Wo Beschäftigte Vertrauen und Zuspruch untereinander finden, wird das offene, ungesicherte, implizite Wissen (*open-ended knowledge*) vertrauensvoll behandelt;
- Der Frage nach der Autonomie wird dabei als integrierte, regulative Idee der Eingriffsbewertung bei einer Care-Orientierung zu beachten sein, Care und Autonomie bestehen in einem engen Wechselverhältnis;
- In gesamtgesellschaftlicher Dimension wird Care als Aktivität verstanden, die alles einschließt, was notwendig ist, um unsere Lebenswelt so zu erhalten und zu entwickeln, dass wir gut in ihr leben können.

Literatur:

Autorengruppe Fb4 sfs (Dechmann et al.) (2009): Arbeitsorganisatorische Leitbilder, Broschüre, INQA TIK Produktion. Online verfügbar; **Barthel**, Klaus (2013): Humanisierung der Arbeit braucht Forschung, in: WISO direkt. Analysen und Konzepte der Wirtschafts- und Sozialpolitik, Mai 2013;

Becke, Guido (2008)(Hrsg.): Soziale Nachhaltigkeit in flexiblen Arbeitsstrukturen, Berlin: LIT; **Crome**, Gerhard (2006): Corporate Governance Report, Stuttgart: Schäffer-Poeschel (seit 2002); **Conradi**, Elisabeth (2001): Take Care. Grundlagen einer Ethik der Achtsamkeit, Frankfurt/M.: Campus; **Das Argument** (2011): Care – eine feministische Kritik der politischen Ökonomie? Schwerpunktheft 292, H. 3; **Dechmann**, Uwe; **Georg**, Arno; **Peter**, Gerd (2007): Das neue Modell von Produktionsarbeit und seine gesellschaftlichen Risiken. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Jg. 61, H. 1, S. 55–58. **Dierkes**, Meinolf (1974): Die Sozialbilanz. Ein gesellschaftsbezogenes Planungs- und Rechnungssystem, Freiburg: Herder; **Dierkes**, Meinolf, L. **Marz** (2001): Leitbild und Lernen. Zum Organisationslernen in Krisen, Berlin: ; v. **Ferber**, Christian (1959): Arbeitsfreude. Wirklichkeit und Ideologie. Ein Beitrag zur Soziologie der Arbeit, Stuttgart: Enke **Foucault**, Michel u.a.(1993): Technologie des Selbst, Frankfurt/M.: Suhrkamp; **Ehrenberg**; **Giesel**, Katharina D. (2007): Leitbilder in den Sozialwissenschaften, Konstanz: VS Verlag; **Haug**, Frigga (2011): Das Care-Syndrom. Ohne Geschichte hat die Frauenbewegung keine Perspektive, in: Das Argument 291, H. 3, 345-364; **Heese**, Alfred (1994): Der Arbeitsdirektor im Strukturwandel, in: Arbeit 3; **Heidegger**, Martin (2001): Sein und Zeit. 18. Auflage, Tübingen: Max Niemeyer; ; **Jürgens**, Kerstin (2006): Arbeits- und Lebenskraft. Reproduktion als eigensinnige Grenzziehung. Wiesbaden: VS; **Jürgens**, Kerstin (2008): Reproduktion als Praxis. Zum Vermittlungszusammenhang von Arbeits- und Lebenskraft. In: Berliner Journal für Soziologie 18, Heft 2, S. 193-220.; von **Krogh**, Georg (1998): Care in Knowledge Creation, in: California Management Review, Vol. 40, No. 3, 133-154; von **Krogh**; Kazuo **Ichijo**; Ikujiro **Nonaka** (2001) Enabling Knowledge Creation. How to Underlook the Mystery of Tacit Knowledge, Oxford: University Press; **Marcuse**, **Herbert** (1933): Über die philosophischen Grundlagen des wirtschaftswissenschaftlichen Arbeitsbegriffs, in: ders. (2004): Schriften Band 1, Springe: Klampen; **Nickel**, Hildegard Maria (2008): Care – Black Box der Arbeitspolitik, in: Berliner Journal für Soziologie, Band 18, Heft 2, S. 185-192; **Pauer-Studer**, Herlinde (2000): Autonom leben. Reflexionen über Gleichheit und Freiheit. Frankfurt a.M.: Suhrkamp; **Peter**, Gerd (1992). Theorie der Arbeitsforschung, Frankfurt/M.: Campus; **Pfeiffer**, Sabine (2004): Arbeitsvermögen. Ein Schlüssel zur Analyse (reflexiver) Informatisierung,, Wiesbaden: VS Verlag; **Pickshaus**, Klaus, Hans-Jürgen **Urban** (2009): Gute Arbeit als Strategie – Perspektiven gewerkschaftlicher Arbeitspolitik, in: Schröder/Urban (Hrsg.), Gute Arbeit. Ausgabe 2009, Frankfurt/M.: Bund Verlag, S. 99-104; **Pöhler**, Willi, Gerd **Peter** (1982): Erfahrungen mit dem Humanisierungsprogramm, Köln: Bund; **Senghaas-Knobloch**, Eva (2005): Fürsorgliche Praxis und die Debatte um einen erweiterten Arbeitsbegriff, in: Ingrid Kurz-Scherf u.a. (Hrsg.), In Arbeit: Zukunft, Münster: Dampfboot; ; **Senghaas-Knobloch**, Eva (2008): Care-Arbeit und das Ethos fürsorglicher Praxis unter neuen Marktbedingungen am Beispiel Pflegepraxis, in: BJS 18 (2008) 2; S. 221-243; **Z.Arb.Wiss.** 1/2013, Themenheft Humanisierungsoffensive (Ed. M. Schweres); **Weber**, Max (1980): Wirtschaft und Gesellschaft, Tübingen: Mohr (5. Aufl.); **Wittgenstein**, Ludwig (1992): Über Gewißheit, Frankfurt/M.: Suhrkamp