

**DoFAPP**

Dortmunder Forschungsbüro für  
Arbeit, Prävention und Politik



DoFAPP Projektgruppe Change

Grundlagentheoretisches Szenario zum INQA-Projekt:

# „Psychosoziale Belastungen in Change-Management-Prozessen“

Nov. 2013/Dez. 2014

Gelördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:

**baua:**  
Bundesanstalt für Arbeitsschutz  
und Arbeitsmedizin

## **Inhalt**

Vorbemerkung	4
<b>I. Einführungen</b>	
1. Die Unübersichtlichkeit der Welt der Arbeit im Epochenbruch – eine Problemskizze.	5
2. Für eine Neue Praxis der arbeitswissenschaftlichen Interdisziplinarität.	7
3. Das Dilemma der Repräsentation von Wirklichkeit und das Simulacrum als interdisziplinäre Lösung zur Gestaltung.	10
4. Die globalen Herausforderungen der Wirtschaft: Restrukturierungen und Change-Management in Permanenz.	13
<b>II. Das Konfliktfeld Arbeit und Wirtschaft</b>	
5. Der Konflikt zweier praktischer Rationalitäten in den typischen Arbeitssituationen.	16
6. Wert und Werte – Wertschätzung, Wertbildung, Wertzusammenhänge und Verwertung	19
7. Entinstitutionalisierung der Arbeit – die grundlegende Anforderung der Situationsbewältigung.	22
8. Vermarktlichung und Subjektivierung der Arbeit – ein problematisches Ergebnis gefährdeter Autonomie und gesundheitlichen Wohls.	24
<b>III. „Das erschöpfte Selbst“</b>	
9. Belastung, Beanspruchung, Prävention wissenschaftlich neu beschreiben.	30
10. Gesundheit und Krankheit, das Normale und das Pathologische – ein umkämpftes Terrain.	32
11. Psychosoziale Belastungen/Risiken, das erschöpfte Selbst – eine europäische Debatte.	36
12. Autorität und Führung, Macht und Herrschaft in Organisationen.	43
<b>IV. Autonomie zum Selber tun</b>	
13. Selbstgefühl, Freiheit und Veränderung im (Arbeits-)Handeln	47
14. Immanente Imagination der Arbeit – Neuausrichtung der Vorstellungskraft.	54
15. Die Organisation des Wissens: Wissensmanagement und Erfahrungswissen.	60
16. Demokratisierung der Arbeitsbedingungen	63
<b>V. Kooperative arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse</b>	
17. Kompetenzbasierte Strategien und kooperative Arbeitsgestaltung.	70
18. Arbeitskraft, Arbeitsvermögen und primäre Arbeitspolitik.	71
19. Reziprozitätsbalance, organisationale Achtsamkeit und Resilienz.	72
20. Change-Management als Vertrauensmanagement.	73

## **VI. Schlussfolgerungen**

21. Autonomie als Hauptaspekt für zukünftige Arbeitsgestaltung.	74
22. Gruppenkooperation als Grundprinzip der Arbeit.	78
23. Care („Sorge“) als neues übergeordnetes institutionelles Leitbild der Zukunft	80
24. Humane Methoden fördern.	88
Literaturverzeichnis Grundlagen-Szenario:	89

## Vorbemerkung

Der nachfolgende Text präsentiert die konzeptionelle Plattform (Langfassung) der Dortmund/Wittener Projektgruppe für das interdisziplinäre Projekt mit dem Titel „Psychosoziale Belastungen in Change-Management-Prozessen“ („Das Change Projekt“). Das Projekt wird im Rahmen des INQA-Programmes der Bundesregierung gefördert und dient der Gesundheitsvorsorge und dem Transfer von Wissen in die Arbeitswelt. Die konzeptionelle Plattform soll die nötige Transparenz herstellen über die Grundannahmen, von denen die DoFAPP-Projektgruppe zu Beginn beim Networking mit anderen Instituten, bei der Auswahl von Instrumenten und beim Transfer ausgeht.

Aufgrund der Unübersichtlichkeit der Problemlage und der Unsicherheit über die zu wählenden Instrumente und Methoden der positiven Bewältigung der vielseitigen Umstrukturierungen wurde der Weg der Problemeinkreisung, des Zusammenfügens von allgemeinen und speziellen Erkenntnissen gewählt, um sich schrittweise Klarheit zu verschaffen und notwendige Kooperationsmöglichkeiten mit anderen Fachlichkeiten zu entwickeln. Im Vordergrund stehen dabei die von Veränderungen betroffenen Subjekte der Arbeit, um deren Wohlbefinden es geht. Zunächst als Diskussionsgrundlage der „Selbstfindung“ der Projektgruppe geschaffen, dient das Problemszenario also auch dem Zusammenfügen eines interdisziplinären Kooperationszusammenhangs der arbeitsbezogenen Forschung und Praxis. Es ist somit kein einheitlicher theoretischer Bezugsrahmen, aus dem konkretes Vorgehen abgeleitet wird, sondern eine Ebene ständiger Rückvergewisserung einer sinnvollen thematischen Auswahl und Vorgehensweise. Ergänzungen und Modifizierungen dieser Werkstattfassung ergeben sich aus dem Verlauf des Projektes.

Die einzelnen Kapitel bewegen sich auf unterschiedlichem Niveau der Betrachtung und erheben nicht den Anspruch einer vollständigen Bestandsaufnahme der jeweiligen Themenstellung. Sie sind durchweg theoretisch und interdisziplinär orientiert. Vielfach handelt es sich bei einzelnen Kapiteln um Rohfassungen, die aber zu Projektbeginn ausreichen, um für den vorliegenden Zusammenhang zunächst die nötigen Grundlagen zu liefern. Vor allem auch wurde die Flut an Veröffentlichungen der einschlägigen Arbeits- und Humanisierungsforschung nicht nachgewiesen, sie mag aus den vorhergehenden Veröffentlichungen der Projektgruppe bei Bedarf erschlossen werden (vgl. <http://www.dofapp.de/literatur.html>). Es sei zudem auf die im gleichen INQA Programm 2009 veröffentlichten „Arbeitsorganisatorische Leitbilder“ der Projektgruppe verwiesen, [http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Meldungen/Personalfuehrung/2009-02-13-synopse-arbeitsorganisatorische-Leitbilder.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Meldungen/Personalfuehrung/2009-02-13-synopse-arbeitsorganisatorische-Leitbilder.pdf?__blob=publicationFile).

Das nachfolgende Problemszenario baut in gewisser Weise auf die dortigen Befunde auf bzw. setzt diese voraus. Im Unterschied zu der Leitbildbroschüre geht es hier um den Versuch, die als notwendig angesehene neuartige Sicht auf die aktuellen Problemlagen zu ermöglichen, in einem ersten Zugriff („Simulacrum“) grundlagentheoretisch abzusichern und ein überfälliges, neues Verfahren der interdisziplinären Arbeitsforschung ansatzweise zu entwickeln. Letztlich entscheidet aber die Ergebnisbewertung des Transferprozesses durch die Betroffenen in der zweiten Hälfte des Projektes darüber, inwieweit sich dieser Umweg, diese Anstrengung grundlegender Reflexion und ihre Verknüpfung mit Erfahrung gelohnt haben.

### DoFAPP Projektgruppe Change:

Andreas Peter, Gerd Peter, Uwe Dechmann, Arno Georg, Olaf Katenkamp, Christina Meyn.

Dortmund/Witten Januar 2014

# I. Einführungen

## 1. Die Unübersichtlichkeit der Welt der Arbeit im Epochenbruch – eine Problemskizze.

Die Welt der Arbeit befindet sich in einem Epochenbruch, in einer inzwischen vielfach beschriebenen Phase des Übergangs hin zu neuen, noch umkämpften Grundorientierungen und -regelungen gesellschaftlicher Reproduktion.

Zeichnete sich hierzulande das Vergangene (letztendlich) aus durch ein bestimmtes, weitgehend institutionalisiertes und akzeptiertes Niveau der Arbeits- und Sozialbeziehungen, ist der Charakter des Übergangs eine zunehmende Entgrenzung („Flexibilisierung“) und weitgehende Vermarktlichung („Ökonomisierung“) subjektiver Lohnarbeit. Während die Einen diesen Prozess weiter vorantreiben und auf Dauer stellen wollen, wächst der Widerstand bei Anderen, vor allem auch von Seiten der Interessenvertretungen der von Rationalisierungen und Umstrukturierungen Betroffenen.

Nur ein geringer Teil der Arbeitenden wünscht sich die alten Zeiten zurück, jedoch: nur ein ebenso geringer Teil hat feste und realistische Vorstellungen von einem Gesamtmodell der Zukunft der Arbeit in einem offenen, weltwirtschaftlichen Zusammenhang. Zu groß sind gegenwärtig die Unwägbarkeiten z.B. der Weltfinanzkrise, der Veränderungen in der internationalen Arbeitsteilung („Globalisierung“), aber auch im kulturellen Bereich, als dass einfache organisatorische Entwicklungen, bürokratische Verfahren der Normierung oder politische „Schnellschüsse“ der Regelung als „nachhaltige“ Gesamtlösungen greifen könnten. Trotzdem gilt es, baldmöglichst in angemessener Form auf die tiefgreifenden Verwerfungen gesellschaftspolitisch zu reagieren.

Einen Ausweg aus dem Dilemma mangelnder generalisierter Lösungen scheint in der Fokussierung auf einzelne herausgehobene Problemstellungen der Arbeitswelt gegeben zu sein.

Einen derartigen Fokus stellt der gegenwärtige Diskurs um die zunehmenden psychosozialen Belastungen moderner Industrie- und Dienstleistungsarbeit dar. Ihre wachsende Bedeutung und ihr krankmachender Charakter scheinen unumstritten gegeben, wobei sich bisher ein buntes Durcheinander von beschriebenen Ursachen für derartige Belastungen zusammengefunden hat: Intensivierung der Arbeit, fehlende oder übergroße Handlungs- und Entscheidungsspielräume, mangelnde Zeitsouveränität, Stress wegen Multitasking, Angst um den Arbeitsplatz, fehlende Anerkennung im Betrieb, zunehmende Informatisierung und Tertiarisierung der Arbeit, zunehmendes Verständnis der Arbeitsleistung als Kundenbeziehung, Zunahme der Frauenerwerbsarbeit mit veränderten gesundheitlichen Sensibilitäten und deren Verbreitung, Verschiebung in den Belastungskonfigurationen auf dem Weg zur Wissensgesellschaft und viele Gründe mehr ..., bis hin zum sich verändernden Diagnose- und Krankschreibungsverhalten der Ärzte und Ärztinnen.

Dieser „Unübersichtlichkeit“ des Phänomens psychosozialen Belastungen und seiner Ursachen steht gegenwärtig, zumindest auf europäischer Ebene institutioneller Verflechtung, aber noch ein relativ einfach nachzuvollziehendes, aus der Vergangenheit der 70er/80er Jahre gewonnenes Lösungsszenario gegenüber: im Mittelpunkt die überkommenen, sich ergänzenden Stresstheorien (z.B. Job-strain-Modell/ Karasek 1979; Gratifikationskrisen/ Siegrist 1996), sie werden um gesundheitswissenschaftliche Paradigmen (Salutogenese/ Antonovsky 1997; Resilienz/ Werner&Smith 1982) erweitert und in einen Belastungs-Belanspruchungs-Interpretations- und Lösungsrahmen der deutschen Arbeitswissenschaft (Rohmert/Rutenfranz 1975; DIN EN ISO 10075-1) gebracht. Es gelte, Fehlbeanspruchungen

zu vermeiden und den betrieblichen Akteuren (Arbeitsmediziner, Sicherheitsfachkräfte, Betriebsräte, z.T. auch Betroffene) dafür die geeigneten „äußerlichen“ Instrumente („Toolbox“) zur Verfügung zu stellen. Darüber gilt es aufzuklären und zu schulen, ggf. auch den Ordnungsrahmen („Anti-Stress-VO“ als Forderung der Gewerkschaften) weiterzuentwickeln.

Dieser konzeptionell aus den deutschen Erfahrungen der institutionalisierten Vergangenheit gespeiste Problemlösungsrahmen dürfte jedoch der eingangs angedeuteten, tiefgreifenden und unübersichtlichen Umbruchssituation nicht voll gerecht werden. Dies zeigen auch Debatten z.B. in Frankreich, die nachfolgend immer wieder exemplarisch mit herangezogen werden. Es entsteht eine Maßnahmenlücke, in die die verschiedensten Angebote des Change-Managements hineinstoßen (sollen). Ob sie allerdings diese Lücke wirklich im gebotenen Umfang ausfüllen können, muss aufgrund der bisherigen Erfahrungen bezweifelt werden. Zu sehr dominiert bei ihnen eine Psychotechnik, die generalisierte Lösungen des einvernehmlichen Handelns versucht zu formulieren und durchzusetzen, z.B. ohne die Eigensinnigkeit des Arbeitshandelns, die dynamischen Veränderungen der Umfeldbedingungen oder der Notwendigkeit einer neuen Qualität der Arbeits- und Kooperationsstrukturen angemessen zu berücksichtigen.

Es geht im Folgenden deshalb eher darum, in der interdisziplinären Kooperation von erweiterten Fachlichkeiten der Arbeit und Arbeitswissenschaften, unter gleichwertigen Einbezug der Eigenmächtigkeit der aktuell „Betroffenen“, gegenüber dem überkommenen, professionellen Typs, zusätzliche Lösungen zu finden, die sich stärker an den neuen Herausforderungen einer tiefen Strukturkrise („Epochenbruch“) orientieren.

Diese Lösungsvorschläge gehen dann aber, wie wir sehen werden, oftmals ans Grundsätzliche, weil die Ergebnisse es nicht erlauben, einfach auf bestehenden Strukturen aufzusatteln, sondern es muss etwas Neues her. Dies ist, bezogen auf Institutionen als zentrale Akteure, auch kritisch zu verstehen, weil ihre disziplinierende Wirkung trotz aller Wohlmeinung gerade für die Betroffenen leicht zu einem Problem wird und entsprechend auf Ablehnung stößt. Darüber muss gestritten werden.

Vornehmlich geht es bei unserem Ansatz deshalb, wie wir sehen werden, auch darum, die Möglichkeit „eigen-sinniger“, autonomer, menschengerechter Gestaltung der lebendigen Arbeit, aber unter Beachtung der Verwertungsbedingungen der „Lohnarbeitsverhältnisse“, stärker in den Mittelpunkt zu rücken.

Auf der Grundlage der eigenen Kompetenz der Arbeitenden selbst zu handeln, die Rationalität der Arbeit gleichgewichtig der ökonomischen Rationalität zur Seite zu stellen und darüber Lösungen zu entwickeln, bedeutet auch, professionalisiertes Expertenwissen nur nach Bedarf (der in der Regel von den „Bedürftigen“ zu artikulieren ist) dem gegebenen „Laienpotential“ hinzuzufügen. Alle bereits vorhandenen Lösungsrahmen und Instrumente sind in diesem Sinne der Subsidiarität weiterzuentwickeln.

Ein derartig arbeitsorientierter Wandel hat zum Ziel, die tiefgreifenden Um- oder Restrukturierungen in den Unternehmen über Interessensvertretungen der Arbeit und über ein entsprechendes anschlussfähiges Change-Management der Wirtschaftsseite in den Griff zu bekommen und so die psychosozialen Belastungen in einem erträglichen Rahmen zu halten. Das heißt auch, die sozial-dynamischen Möglichkeiten der „innovatorischen Qualifikationen“ (Fricke 2009), wie sie auf Seiten der Arbeitenden unzweifelhaft vorhanden sind, ihr „Arbeitsvermögen“ (Pfeiffer 2004), die „Fluchtpunkte“ ihres Reproduktionshandelns

(Heiden/Jürgens 2013) stärker in den wirtschaftsseitigen Change Kontext des Managementhandelns einzuführen und zur Geltung zu bringen.

Es entstehen somit neuartige Perspektiven, die es erlauben, auch die zahlreich vorhandenen Management-Instrumente kritisch abzuprüfen und neu zu sortieren, wobei die jeweiligen Fragen der Anwend- und Umsetzbarkeit auch die Fragen der Macht-, Herrschafts- und Kostenverhältnisse mit einschließen müssen.

So wird es letztlich darum gehen, für die gegenwärtige Umbruchssituation humane Methoden zu identifizieren, die den übergeordneten, individuellen wie gesellschaftlichen Reproduktionserfordernissen der Arbeit (Erhaltung der Menschen, ihrer Familien, Umwelt und Kultur) unter den Randbedingungen der spezifischen Reproduktionserfordernissen der Wirtschaft (notwendige Erträge und Innovationen in einer globalen Wirtschaft) gerecht werden. Diese Methoden versuchen in ihrer Wirkung unter einem gemeinsamen zukunftsstabilen Leitbild (z.B. der Sorge / Care) bestimmte Grundprinzipien der Arbeitsgestaltung (z.B. Autonomie und Gruppenarbeit) zu vereinen.

**Literatur:** siehe die nachfolgenden Kapitel und das Literaturverzeichnis am Schluss.

## **2. Für eine Neue Praxis der arbeitswissenschaftlichen Interdisziplinarität.**

Seit den 70er Jahren gibt es in der BR Deutschland den gesetzlich verankerten gemeinsamen Auftrag für Arbeitgeber und Betriebsrat, arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit bei der Planung und Korrektur von Arbeitsräumen, technischen Anlagen, Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen sowie Arbeitsplätzen anzuwenden. Durch die Verbindung mit einer Humanisierungsinitiative (HdA) sollten seinerzeit Ansätze proaktiver und präventiver Arbeitsgestaltung in den Produktionsunternehmen und Dienstleistungsbereichen gefördert werden.

„Arbeitgeber und Betriebsrat sollen dabei die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit berücksichtigen“ (§ 90 BetrVG 72).

Die widersprüchlichen Erfahrungen mit diesem Auftrag des Betriebsverfassungsgesetzes (§§ 90/91) und später des Arbeitsschutzgesetzes (§ 4,3) sowie von Tarifverträgen (z.B. Nordwürttemberg/Nordbaden, TV Fortführung von Bestimmungen des LRTV II von 2006) zur präventiven Anwendung gesicherter arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse könnten angesichts der gegenwärtigen, tiefen Umbrüche und dem Bedarf an vorausschauendem Wissen bei Restrukturierungen intensiv genutzt werden. Dies ist aber nicht der Fall.

Deshalb gilt es, sich der Hemmnisse der Kooperation sowohl zwischen den arbeitsbezogenen Wissenschaftsdisziplinen, als auch zwischen interdisziplinärer Arbeitswissenschaft und betrieblicher Praxis, eingebettet in einem widersprüchlichen Feld zwischen den Tarif- und Betriebsparteien und staatlicher Arbeitspolitik, zwischen den unterschiedlichen Reproduktionserfordernissen der Wirtschaft, der Gesellschaft und den einzelnen Menschen, klar zu werden.

Methodologisch sah der Mainstream der Arbeitswissenschaft seit Beginn der Debatte in den siebziger Jahren (vgl. Mittler/Ochs/Peter 1977; Fuchs 1984) ein arbeitsplatzbezogenes, quantitativ-statistisches Vorgehen, als neben der Funktionstüchtigkeit einzige Möglichkeit, die Gesichertheit (mit ihrer Vorstellung der Reproduzierbarkeit) festzustellen. Dadurch gerieten alle qualitativen, dialogischen und aktionsforscherischen Herangehensweisen (Fricke 2011), wie sie in den Sozialwissenschaften als wissenschaftlich gleichwertig angesehen

werden, ins Abseits. Dies entsprach durchaus auch weitgehend der Absicht der Arbeitgeber und z.T. sogar der Gewerkschaften (vgl. Birkwald/Porschlegel 1973).

Anders die Vorstellungen der Sozialwissenschaften, wie sie von Thomas (1969) dann in der Weiterentwicklung durch Fürstenberg (1975) in sieben Schritten einer situationsbezogenen Arbeitsanalyse unter Beteiligung der Beforschten formuliert wurden (Thomas 1969, S. 200 ff.; allg. Meyn/Peter 2010).

Die kontroversen Diskurse innerhalb und außerhalb des Humanisierungsprogrammes (HdA) führten in den achtziger Jahren (nach Beendigung des Programmes) zu einem Kompromiss im Rahmen der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (GfA), dem Ebenenmodell arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse und den Kriterien menschengerechter Arbeitsgestaltung (Luczak/Volpert 1987). Arbeitsplatz, Arbeitsaufgabe und tätige Person standen hierbei im Mittelpunkt. Dieser Kompromiss normierte eine bestimmte Leistungsfähigkeit interdisziplinärer Arbeitswissenschaft unter einem personalisierten, naturwissenschaftlich-technischen Paradigma.

Fühlten sich bereits damals nicht alle arbeitsbezogenen Fachrichtungen bzw. Disziplinen in ihrer Besonderheit hinreichend berücksichtigt und entwickelte sich seitdem ein erheblicher Teil arbeitsbezogener Forschung außerhalb des GfA-Spektrums, so hat dieser Tatbestand in den letzten Jahrzehnten, im Zeichen der Ausdifferenzierung gesellschaftlicher Arbeit, von Flexibilisierung der Arbeit und der Arbeitszeit, der Subjektivierung und Entgrenzung von Arbeit und Leistung, der Veränderungen geschlechtsspezifischer Arbeitsteilungen, der Prekarisierung von Arbeit und vielfachen Reproduktionskrisen der Gesellschaft (Jürgens 2010) noch einmal erheblich zugenommen.

Vor allem auch die Auswirkungen der umfangreichen informationstechnologischen Durchdringung, der betrieblichen Restrukturierungen und der „Ganzheitlichen Produktionssysteme“ auf die betroffenen Arbeitnehmer/-innen führen zu neuartigen und weitreichenden psychosozialen Belastungen und gesundheitlichen Beeinträchtigungen, die die Defizite des überkommenen Anwendungsmodells der interdisziplinären Arbeitswissenschaft offenbaren (vgl. Kieselbach et al. 2009).

Denn durch die vielfachen Umstrukturierungen und Brüche der wirtschaftlichen Entwicklung herrscht inzwischen im arbeitswissenschaftlichen Gegenstandsbezug und auf dem Feld gesicherter arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse deshalb eine ähnliche „Unübersichtlichkeit“, wie sie vor Jahren der Philosoph Jürgen Habermas für die gesellschaftliche Entwicklung insgesamt konstatiert hatte (Habermas 1985).

Ein kumulativer Erkenntnisfortschritt interdisziplinärer Arbeitsforschung (vgl. v. Ferber 1991) oder zumindest eine notwendige Erneuerung des zugrundeliegenden „Forschungsprogrammes“ (Lakatos 1978), so wie sie sich seit den siebziger Jahren herausgebildet haben, scheint auf diesem Wege nicht weiter möglich. Die interdisziplinäre Arbeitswissenschaft gerät angesichts der neuartigen Problemstellungen deshalb in eine Situation, in der sich die Frage ihrer zukünftigen Leistungsfähigkeit oder Relevanz in einem grundsätzlichen Sinne stellt (Peter 2011).

Sie ist zudem in einen Wettbewerb mit den unterschiedlichsten arbeitsbezogenen Forschungen außerhalb des bisherigen arbeitswissenschaftlichen Konsenses geraten, die sich durch einen Ansatz transdisziplinärer Netzwerkforschung auszeichnen, denen allerdings oft, und dies ist die neue Problematik, die auf die Verhältnisse bezogene Gestaltungskompetenz fehlt (vgl. Howaldt/Schwarz 2010), wie sie in der traditionellen interdisziplinären Arbeitswissenschaft vorhanden war (vgl. Udris 1997; im Überblick vor allem Ulich 2005).



Ein allgemein anerkannter arbeitsrechtlicher Kommentar (zum BetrVG) zur Frage arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse bestätigt diese Bilanz, zeigt aber indirekt den Lösungsweg im Sinne unseres hier vertretenen interdisziplinären Kooperationsmodells auf, „da es eine einheitliche übergeordnete Arbeitswissenschaft“ nicht gibt (Fitting & Auffahrt 2010). Er schlägt vor, nicht mehr von einer einheitlichen Gegenstandsbestimmung, Erkenntnistheorie oder Methodologie auszugehen, wie es in den früheren Kommentaren und auch dem Konsens der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft noch repräsentiert wird (Luczak & Volpert 1987), sondern zunächst von den Ergebnissen der einzeldisziplinären, arbeitsbezogenen Forschungen, und die so erhobenen Erkenntnisse gemeinsam einem kooperativen Abgleich zuzuführen, möglichst früh auch unter Einbezug der Praxis, für die sie bestimmt sind (vgl. Becke/Senghaas-Knobloch 2011). Dies entspricht auch dem Stand der Erkenntnisse zur Leistungsfähigkeit interdisziplinärer Forschung allgemein (Voigt 2010).

Eine neue methodisch-theoretische Interdisziplinarität der Arbeitswissenschaften müsste die gegenwärtigen Herausforderungen der „Subjektivierung“ und „Entgrenzung“, Flexibilisierung und Vermarktlichung von Arbeit konstruktiv aufnehmen oder diese sogar weiter prospektiv ausformen. Dabei steht die interdisziplinäre Kooperation, die Kooperation zwischen ausgewiesenen Disziplinen mit ihrem je eigenen Gegenstands- und Methodenverständnis im Vordergrund. Und zwar nicht die Kooperation als solche, sondern der kooperative Kontakt zur Integration über unterschiedliche Simulacren als „künstliche Gegenstände“ und gemeinsame Leitorientierungen (Voigt 2012; Vgl. Kap. 3).

Ansätze einer gleichwertigen interdisziplinären Integration der arbeitsbezogenen Disziplinen einschließlich der Industrie- und Arbeitssoziologie bietet z. B. die Europäische Norm „Grundsätze der Ergonomie für die Gestaltung von Arbeitssystemen“ (ISO 6385:2004) mit ihrer Unterscheidung von Arbeitssystemen und Arbeitssituationen und ihrer expliziten Beteiligungsorientierung. Angesichts der vielfältigen Restrukturierungen auf dem Feld von Wirtschaft und Arbeit könnte jetzt eine Analyse typischer Arbeitssituationen über alle Arbeitsformen hinweg (Thomas 1969; Meyn/Peter 2010) und eine Anerkennung der Methodik beteiligungsorientierter Aktionsforschung (Fricke 2011; Meyn et. al. 2011) bei der Umsetzung zukünftig wichtige Ergänzungen zu den bisherigen arbeitswissenschaftlichen Arbeitssystemanalysen bilden. Es ist also ein Kooperationszusammenhang von für die jeweiligen Problemlösungen sachlich notwendigen Disziplinen zu stiften, der sich an gemeinsamen Leitorientierungen (z.B. Autonomie und Care) ausrichten sollte.

Jede Disziplin ist zuerst Teil der Wissenschafts- oder Praxisgemeinschaft, aus der sie hervorgeht. Diese Traditionen gilt es anzuerkennen, aber auch ein Stück weit zu überwinden, um die geforderten und notwendigen neuen Problemlösungen gemeinsam mit anderen Disziplinen hervorbringen zu können. Dabei einigen sich die unterschiedlichen Disziplinen auf gemeinsame Simulacren sowie Praxisleitbilder der Entwicklung, und klammern grundsätzliche Differenzen zu Gegenstand und Methode für die Kooperationsphase aus.

**Literatur:** Literatur: Becke/Senghaas-Knobloch 2011; Birkwald/Pornschlegel 1973; v. Ferber 1991; Fitting/ Auffahrt et. al. 2010; Fricke 2011; Fuchs 1984; Fürstenberg 1975; Habermas 1985; Howaldt /Schwarz 2010; ISO 6385:2004; Jürgens 2010; Kieselbach et al. 2009; Lakatos 1978; Luczak & Volpert 1987; Meyn/ Peter 2010; Meyn et. al. 2011; Mittler/Ochs/Peter 1977; Peter 2011; Thomas 1969; Udris 1997; Ulich 2005; Voigt 2010; Voigt 2012.

### 3. Das Dilemma der Repräsentation von Wirklichkeit und das Simulacrum als interdisziplinäre Lösung zur Gestaltung.

Die Einführung des Begriffs des *Simulacrum* erfordert zunächst eine Erklärung über dessen Geschichte. Traditionell bedeutet Simulacrum nämlich so viel wie *Trugbild*, eine Darstellung, die der Wahrheit und der richtigen Repräsentation des Wirklichen durchaus entgegengesetzt ist. Insofern ist der Begriff in seiner Ursprungsbedeutung zunächst eine Abgrenzung der Täuschung und bloßen Meinungen gegen die Wahrheit und Erkenntnis. In den letzten Jahrzehnten allerdings ist dieser ursprünglich aus der Antike stammende Begriff von einer Reihe von Denker/-innen, teilweise unabhängig voneinander, wieder aufgegriffen und in neue Kontexte eingeführt worden, die diese negative Bedeutung relativiert haben. Im Laufe jener Entwicklung, die heute als Postmoderne bekannt ist, hat der Begriff von seiner ursprünglichen Assoziation mit dem Falschen Stück für Stück eine positive Bedeutung angenommen. Dieser werden wir uns im Rahmen unseres Interdisziplinaritätskonzepts bedienen.

Bei den wichtigsten Stationen dieser Entwicklung handelt sich um eine Reihe von denkerischen Entwürfen, die also in die Zeit seit den 1980er Jahren einzuordnen sind, die politisch durch das Aufkommen dessen charakterisiert wird, was landläufig als *Neoliberalismus* bekannt ist. Der hier verwendete positive Begriff des Simulacrums nimmt dabei besonders Elemente der Gedanken dreier Persönlichkeiten wieder auf: Des französischen Soziologen Jean Baudrillard (1976), des italienischen Philosophen Mario Perniola (1980) sowie der angelsächsischen Wissenschaftstheoretikerin Nancy Cartwright (1983). Allen ist gemeinsam, dass ihr Begriff des Simulacrums einerseits die Erkenntnis des Endes einer vorangegangenen Epoche markiert und zugleich versucht eine neue, positive Möglichkeit des Handelns und Erkennens vor dem Hintergrund neuer Konflikte zu eröffnen.

Zwischen diesen drei Denker/-innen lässt sich dabei eine Entwicklung ausmachen, die zunächst bei Baudrillard (1976), in Anknüpfung an Nietzsche, das Simulacrum in der historischen Tendenz der Abwendung von der alten Konzeption der Wahrheit als Richtigkeit in der Repräsentation einer äußeren Wirklichkeit versteht. In gewisser Weise lässt sich hier ein Versuch erkennen, die Aufhebung der Wirksamkeit der alten politischen und gesellschaftlichen Formen in der Postmoderne seit den 1970er Jahren auf einen Begriff zu bringen. Der seit den 1980er Jahren (wieder) aufkommende Diskurs vom „Ende der Ideologien“, dann zu Beginn der 1990er Jahre vom „Ende der Geschichte“, löst die alten Vorstellungen einer Möglichkeit der kollektiven politischen Gestaltung der Lebensverhältnisse zunächst rein negativ auf. An diese Situation knüpft Mario Perniola (1980) an. Der Hintergrund seiner Überlegungen ist die so genannte „Krise des Marxismus“ und die entsprechenden Diskussionen innerhalb der französischen und italienischen kommunistischen Bewegungen. Seiner Ansicht nach hat das Politikmodell, welches sich seit der Französischen Revolution durch die *Sozialisierung des Denkens* etabliert hatte, seine Bindekraft verloren. Dieses Modell der Politik war gegründet auf der Wiederholung eines historischen Vorbildes, dessen *Repräsentation* als Wiedervergegenwärtigung in großen Schlagwörtern – nach Perniola so genannten Idee-Wörtern wie Freiheit, Gerechtigkeit, Gleichheit, Tradition, Familie, je nach Art der politischen Richtung – eine Art von kollektiver imaginärer Bindung zwischen den Individuen herstellen konnte. Die *Gesellschaft der Simulacren*, ein Titel, der an Guy Debords (1967) *Gesellschaft des Spektakels* anknüpft, markiert den Endpunkt eben jener Entwicklung. Allerdings nimmt Perniola das Simulacrum nicht lediglich negativ als Bezeichnung für das Ende einer Entwicklung, sondern versucht damit zugleich einen Komplex zu bezeichnen, der un-

ter den neuen Bedingungen eine Form von handlungsleitender Orientierung „jenseits des Wahren und des Falschen“ der frühen Ordnung der Repräsentation liefern kann.

Die zentrale Idee ist dabei, dass sich „das Wirkliche“ selbst in das Simulacrum verwandelt – das Simulacrum wird eine Form von Bild, das kein Abbild „des Wirklichen“ mehr ist, sondern sich lediglich durch seine Effektivität in Bezug auf andere Simulacren charakterisieren lässt.

Dieser Zusammenhang des Verlustes der Repräsentation weitet sich allerdings auch auf die wissenschaftliche Möglichkeit der Erkenntnis der Welt. Die Auswirkungen auf die Wissenschaft, die sich heute speziell in anwendungsbezogener Wissenschaft zeigen, lassen sich in Analogie zu demjenigen Prozess innerhalb der politischen Sphäre beschreiben, der oben skizziert wurde. In Bezug zum Verschwinden eines einheitlichen Handlungszusammenhanges politischer Aktion, traditionell „Geschichte“ genannt, aus dem sich der Wert der einzelnen politischen Handlung ergibt, und vor dessen Hintergrund Wertschätzung und Ablehnung politischen Handelns verständlich wird, zeigt sich in anwendungsbezogenen Wissenschaften das Verschwinden eines einheitlichen Gegenstandes. Und so auch in den arbeitsbezogenen Wissenschaften, die uns hier in besonderem Maße interessieren müssen. Die Logik hinter diesen gesellschaftlichen Veränderungen hatte Jacques Derrida (1976) schon in den 1970er Jahren mit dem Wort der *Dissemination* benannt, was in wörtlicher Übersetzung in etwa soviel heißt wie Zerstreung und Verbreitung. Gemeint ist damit eine bestimmte Veränderung der Funktionsweise der Sprache. An Stelle einer direkten Referenz der Wörter der Sprache auf eine außersprachliche Realität, wie im alten Repräsentations-Wahrheits-Modell der Sprache vorgesehen, tritt statt dessen ein selbstbezüglicher Prozess, bei dem sich sprachliche Elemente zunehmend aufeinander beziehen und sich voneinander abgrenzen, ohne dass der Realitätsbezug der Diskurskomplexe, die sich über diesen Prozess definieren, dabei noch klar wäre. Dieser Prozess der Dissemination der bedeutungstragenden Leitbegriffe – eben jene Idee-Wörter des Politischen und ihre wissenschaftlichen Entsprechungen – führt dazu, dass die Einheit und Verschiedenheit von wissenschaftlichen Diskursen weniger über die wahre Repräsentation von Wirklichkeit, als über den Effekt, den die zentralen Begriffe zwischen verschiedenen Diskursen produzieren, bestimmt werden. Für die anwendungsbezogene Wissenschaft ist dies natürlich insofern ein wesentliches Problem, da mit dieser Struktur ihrer Sprache die Möglichkeit der Anwendung der Diskurse auf außerdiskursive Zusammenhänge problematisch wird. Insofern stellt die Struktur der Dissemination zugleich eine Tendenz der *Entwirklichung* der Sprache dar. Für anwendungsbezogene Wissenschaften bedeutet das einen Verlust der Fähigkeit zu wirksamen Eingriffen.

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung ist daher das Simulacrum als positives Modell der wissenschaftlichen Erkenntnis von Bedeutung, da es ermöglicht, diesem Konflikt zwischen Dissemination und Entwirklichung zu begegnen.

Im Jahr 1983 verfasst die Philosophin Nancy Cartwright ihr erstes Hauptwerk mit dem Titel *How the Laws of Physics Lie* (Wie die Gesetze der Physik lügen), in welchem sie dem klassischen deduktiv-nomologischen Erklärungsmodell der Naturwissenschaften ein eigenes *Simulacrum-Erklärungsmodell* entgegensetzt. Das klassische Modell ging von einer Reihe mathematisch formulierbarer allgemeiner Gesetzesaussagen aus (nomologisch), aus denen bestimmte beobachtbare Einzeltatsachen unter gegebenen Ausgangsbedingungen abgeleitet werden konnten (deduktiv), um somit wissenschaftliche Vorhersagen zu ermöglichen. Cartwrights Untersuchungen zum Vorgehen wissenschaftlicher Erklärungen in der Physik stellten jedoch heraus, dass es stets darum geht zwei Ebenen zu vermitteln:

Die phänomenologische Ebene, die zwar konkret ist, aber keine allgemeine Erklärungen liefert, und die Ebene der Gesetzaussagen, die zwar allgemeine Gesetzaussagen mit großer Vorhersagefähigkeit ermöglicht, aber im wörtlichen Sinne genommen mit der phänomenologischen Wirklichkeit nichts gemein hat. Insofern „lügen“ die Gesetzaussagen der Physik, wenn sie wörtlich angewendet werden sollen. Um diesen Konflikt zwischen konkreter und allgemeiner Ebene zu vermitteln, der eben auch eine Variante jenes Dilemmas der Repräsentation ist, das oben im politischen Kontext angesprochen wurde, entwickelt Cartwright ihr *Simulacrum-Erklärungsmodell*. Darunter versteht sie ein Modell zur Erklärung bestimmter phänomenologischer Gegebenheiten als spezifische und nicht allgemeine Konstruktion. Innerhalb des Modells werden eine Reihe von theoretischen Objekten konstruiert, worüber die Erscheinungsweisen des phänomenologischen Problems situationsbezogen in Gesetze gefasst werden können, die dann eine Veränderung dieser im Modell erfassten Erscheinungsweisen ermöglichen. Der allgemeine Perspektivwechsel, der damit einhergeht, ist: An die Stelle der Frage, wie die Welt in einer großen vereinheitlichten Theorie repräsentiert werden kann, tritt die Aufgabe, neue Arten und Weisen handelnder Einwirkung auf die Welt zu ermöglichen.

Das Simulacrum ist daher ein Modell, das Erklärung vor dem Hintergrund der Ermöglichung von Handlungsfähigkeit versteht.

Es geht also darum, diese beiden Dimensionen der Erklärung und Gestaltung des Simulacrum-Konzepts miteinander zu verbinden. Dies kann gelingen, indem man sie unter ein einheitliches Leitbild stellt. Das Simulacrum bildet, aufgrund seiner doppelten Struktur, dann gleichermaßen einen Ansatz zu Erklärung und Eingriff. Es muss allerdings eingebettet sein in einem regulativen Zusammenhang, der durch ein Leitbild die Orientierung ermöglicht.

Denn allein ein Leitbild erlaubt zu definieren, auf welcher Grundlage Handlungsfähigkeit erweitert werden kann.

Als solches Leitbild fungieren in unserem Zusammenhang die Dimensionen von Care gemeinsam mit Autonomie als regulative Idee. Wie weiter unten beschrieben wird, ist die Autonomie im Sinne der selbstbestimmten Gestaltungskraft der eigenen Handlungszusammenhänge wesentlich mit der Logik der Arbeit verbunden. Insofern ermöglicht das Simulacrum ein anwendungsbezogenes Modell der Erklärung des Problems psychosozialer Belastungen zu entwerfen, bei dem der Wertzusammenhang der Erklärung mit dem aus der Logik der Arbeit selbst entstehenden Wertzusammenhang unter dem Leitbild der Care/Autonomie in eine handlungsfähige Einheit gefasst werden kann.

**Literatur:** Baudrillard 1976; Cartwright 1983; Debord 1967; Derrida 1976; Perniola 1980.

#### **4. Die globalen Herausforderungen der Wirtschaft: Restrukturierungen und Change-Management in Permanenz.**

Die Welt der Arbeit befindet sich zu Beginn dieses dritten Jahrtausends in einem tiefgreifenden Umbruch, den wir zu Beginn mit „Epochenbruch“ als vorläufigen Stellvertreterbegriff bezeichnet haben. Das Ende des Taylorismus als einzelwirtschaftlichem Konzept und des Fordismus als gesellschaftlichem Produktions- und Konsumkonzept verlangen nach neuen Lösungen sowohl auf betrieblicher wie auch gesellschaftlicher Ebene (Scholz et al.2006).

Der Epochenbruch führt zu vielfältigen wirtschaftlichen Restrukturierungen, hat Konsequenzen für die Sozialsysteme, die sich weltweit transformieren oder neu herausbilden. Arbeit und Gesundheit, Arbeit und Bildung, Arbeit und soziale Sicherung, Arbeit und De-

mokratie, Persönlichkeitsentwicklung durch Arbeit werden zu wichtigen Themenfeldern gesellschaftlicher Diskussion und politischer Gestaltung.

Die Symptome der Veränderung erscheinen und können vor allem in Konfliktkonstellationen beobachtet werden. Sie zu erkennen und wissenschaftlich zu analysieren wird interdisziplinäre Aufgabe der Arbeitswissenschaften. Konflikt und Kooperation werden dabei zu zentralen Kategorien. Epochenbruch bezeichnet derartige Symptomkumulationen, entlang deren Konfliktlinien es zu gestalten und gestaltungsorientiert zu beraten gilt (Peter 2007). Psychosoziale Belastungen und Gefährdungen erscheinen als ein sichtbares Zeichen misslungener Bewältigung.

Notwendig wird es deshalb zum einem, aus einer instrumentalistischen Sichtweise, dem Denken in formellen Regelsystemen herauszukommen. Dazu muss man beim Subjekt ansetzen, d.h. den subjektiv-objektiven Bedingungen für das Handeln. An der wachsenden Bedeutung informeller Strukturen (Netzwerke) kann man erkennen, wie wenig die gegebenen institutionellen Rahmenbedingungen überhaupt noch von den Subjekten akzeptiert werden. Notwendig werden zudem Strukturreformen in organisatorischen Zusammenhängen, die aus schöpferischer Kreativität der Subjekte ihre Kraft schöpfen. Sie können durch wirtschaftliche und soziale Innovationen vorbereitet werden. Innovationen haben ihre Voraussetzungen im Kleinen, so unsere Hypothese. Menschen in ähnlichen Lagen lernen aus Konflikten anderer.

Gesellschaftliche Strukturreformen, Transformation von Institutionen, Change- Management in Wirtschaftseinheiten werden zumeist nicht vom Menschen her gedacht, sondern aus Markt- oder Machtperspektive formuliert. Unsere Hypothese jedoch ist: Neues entwickelt sich nicht einfach aus bisherigen Beständen, sondern im Konflikt mit Gegebenheiten. Daran setzen wir mit der Zielsetzung präventiver Gestaltung an.

In den verschiedenen Erscheinungsformen von Konflikten bildet sich eine neue Erkenntnis der Wirklichkeit heraus, ergeben sich auch eine neue Typik von Konfliktsituationen. Hierüber kann es gelingen, neue Formen von Arbeiten und Leben zu produzieren, die noch ausformuliert werden müssen. Veränderungen sind über bestehende Großtheorien nicht mehr zu erklären, sie laufen nur über Subjekte, die beteiligt werden müssen. Ziel ist es, mit ihrer Hilfe allgemeine Verständnisse zu entwickeln.

Arbeitnehmer/-innen sind von Restrukturierungen ganzheitlich betroffen; diese berühren nicht nur die Fragen der Sicherheit der Arbeitsplätze, sondern auch der Gesundheit, von neuen qualifikatorischen Anforderungen, der neuen Kooperationszusammenhänge, der neuen Führungssysteme und Managementstile (Köper/Richter 2012). Nachhaltiges Change-Management muss an der Basis im „gewünschten Sinne“ ankommen. Dazu bedarf es nicht nur der rechtzeitigen Einbeziehung der betrieblichen Interessenvertretungen (§ 90 BetrVG) und der Anwendung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse, sondern auch der direkten Beteiligung der Beschäftigten für die gesamte Dauer der Umstrukturierung und ihrer Folgenbewältigung (Picot et al. 1999; Behrens/Kädtler 2008). Dieses Beteiligungserfordernis stellt neue Anforderungen an die Erkenntnisproduktion interdisziplinärer Arbeitswissenschaften. Sie müssen unter Sicherung ihrer einzelwissenschaftlichen Erkenntnisse im hohen Maße miteinander kooperieren wie auch die dafür relevante Praxis einbeziehen.

Zur Analyse und zur Gestaltung bzw. Vermeidung dieser neuartigen Belastungen bedarf es erweiterter Perspektiven, die psychosoziale Belastungen nicht nur eingeschränkt als Überforderung betrachten (Böhle 2010: 465) und damit Belastungen lediglich im Verhältnis zur

Aufgabe und den gegebenen Bedingungen analysieren. Vielmehr bedarf es eines Ansatzes, der die neuen Arbeitsanforderungen aufgreift und den Blick auf die Ermittlung von organisatorischen Konstitutionsbedingungen der Belastungsfaktoren richtet. Durch den demografischen Wandel rückt so die Perspektive der Belastungen im Lebenslauf stärker in den Vordergrund. Die o.g. Prozesse eröffnen auch Chancen der Befreiung und Neubildung, wie sie sich in so unterschiedlichen Diskussionen wie um Virtualitäten, Netzwerkbildung, Selbstorganisation und Zivilgesellschaft sowie Prävention, Salutogenese und Wissensmanagement bemerkbar machen. Diese Chancen realisieren bzw. stabilisieren sich als solche nur, wenn man realistische Konzepte und Praktiken entwickelt.

Die Zukunft von Unternehmen und Organisationen im Zeichen der Globalisierung wird, so die „herrschende“ Meinung, entscheidend davon abhängen, wie erfolgreich diese geplante organisationale Veränderungen umsetzen können. Change Management, Reorganisation oder Restrukturierung gelten dabei als wichtigste strategische Konzepte (vgl. Müller-Stewens/Lechner 2011).

Eine Möglichkeit, die drei Begriffe Change Management, Restrukturierung und Reorganisation auseinanderzuhalten, sind die Zielobjekte, die Inhalte der Konzepte oder die disziplinäre Herkunft. Zielt Restrukturierung auf die Struktur größerer Unternehmenseinheiten hin (z.B. Verlagerung von Unternehmenseinheiten wie Montage ins Ausland), will Reorganisation eine Neuaufstellung von „kleineren“ Einheiten im Unternehmen bewerkstelligen (z.B. Gruppenarbeit). Das klassische Change Management zielt demnach auf die Veränderung in einer Organisation hin, die Stabilisierung der Ressourcen, der Strukturen und Kompetenzen im Veränderungsprozess. Die Inhalte der Konzepte sind dagegen weitaus schwieriger, da es sowohl in der Umgangssprache als auch in der Wissenschaft nur geringe Unterscheidungen gibt. Beispielsweise wird Change Management und Reorganisation oft identisch verwendet.

<b>Konzept</b>	<b>Change Management</b>	<b>Restrukturierung</b>	<b>Reorganisation</b>
<b>Idee</b>	Wandel in drei Schritten	„Große“ Strukturen des Unternehmens ändern	„Kleine“ Einheiten der Organisation ändern
<b>Geht zurück auf</b>	Lewin (1948), Lippitt (1958)	Alfred Chandler (1962)	Watermann/Peters/Philipps (1980)
<b>Studien (Auswahl)</b>	Doppler/ Lauterberg (2003)	Behrens/ Kädtler (2008), Sauer (2005), Jahrbuch Gute Arbeit (2012)	Picot/Freudenberg/Gassner (1999) (DFG-Projekt), Springer (2010)

<b>Psychosoziale Belastungen</b>	Kriegesmann (2011), PraegoNet	Kieselbach (2009), (2010)	Beermann (2010)
----------------------------------	-------------------------------	---------------------------	-----------------

Quelle: eigene Darstellung

In aktuellen Studien zum Change Management setzt sich die Erkenntnis durch, dass nachhaltige Veränderungen an der Wissensbasis parallele Veränderungen in der Organisation bewirken müssen (vgl. Roghe et al. 2009, Habermann 2010). Die „permanente Veränderung der Organisation“, die Reorganisation von Strukturen und Prozessen in Unternehmen oder das Business Reengineering werden als zentrale Konzepte für ein modernes Unternehmen herausgestellt. Erfahrungswissen, soziale Kompetenz, Partizipation oder der Einsatz von Prozessteams sind wichtige Komponenten für erfolgreiche Veränderungsprozesse (vgl. Greif 2004, Fischer 2008, Böhle/Wehrich 2009, Pickshaus 2012). In den Unternehmen ist die „Change-Botschaft“ weitgehend angekommen: nach Oltmanns/Nemeyer (2010:22f) erwarten drei Viertel aller Unternehmen (in Deutschland) zukünftig Veränderungsprojekte und Reorganisationen. In dem WSI-Betriebsräte-Panel von 2008/2009 gaben 42 % aller Betriebs- und Personalräte an, dass in ihrem Unternehmen in den letzten drei Jahren eine Reorganisation stattgefunden hat. Wenngleich aus anderen Studien und Evaluationen zu vergleichbaren Managementkonzepten (vgl. Katenkamp 2011) bekannt ist, dass nur die wenigsten Projekte mit quantitativen Methoden evaluieren werden, überwiegt bei den subjektiven Berichten vieler Berater die Einschätzung, dass fast die Hälfte der Change-Projekte scheitert.

**Literatur:** Beermann 2010; Behrens/Kädtler 2008; Böhle 2010; Böhle/Wehrich 2009; Chandler 1962; Doppler/ Lauterberg 2003; Fischer 2008; Frieling 2010; Greif 2004; Gute Arbeit. Jahrbuch 2012; Habermann 2010; Katenkamp 2011; Kieselbach 2009; 2010; Köper/Richter 2012; Kriegesmann 2011; Lewin 1949; Lippitt 1958; Müller-Stewens/Lechner 2011; Oltmanns/Nemeyer 2010; Peter 2007; Pickshaus 2012 ;Picot/Freudenberg/Gassner 1999; Roghe et al. 2009; Sauer 2005; Scholz et al. 2006; Springer 2010; Watermann/Peters/Philipps 1980.

## II. Das Konfliktfeld Arbeit und Wirtschaft

### 5. Der Konflikt zweier praktischer Rationalitäten in den typischen Arbeitssituationen.

Der Konflikt, welcher den Hintergrund des problematischen Zusammenhangs von Change-Management und psychosozialen Belastungen verständlich werden lässt, kann als *grundlegender Konflikt zweier unterschiedlicher Formen praktischer Rationalität* verstanden werden. Unter praktischer Rationalität lässt sich dabei sehr allgemein die menschliche Fähigkeit verstehen, Handeln durch Gründe in der Weise zu organisieren, dass Menschen ihren Handlungen im Rahmen einer Struktur solcher Gründe Wert beimessen können. Unsere Handlungen sind wertvoll, insofern sie in einem solchen System der Gründe unserer Lebensform einen Platz finden (Nida-Rümelin 2011). Diese Gründe bestimmen innerhalb dieser Zusammenhänge den Sinn der Handlungen sowohl für den Handelnden selbst im hier und jetzt, als auch gegenüber anderen Menschen und über längere Zeiträume hinweg.

Insofern aber andere Menschen unsere Gründe als legitime Gründe anerkennen müssen, können wir hier mit Axel Honneth (1992/2012) von einem *Kampf um Anerkennung* sprechen. Dieser hat mehrere Dimensionen, unter denen die Arbeit und ihr dualer Wertzusammenhang als eine wesentliche begriffen werden müssen. Androzentrische und feministische Perspektiven z.B. brechen bzw. verdoppeln sich hierin (Kurz-Scherf 2013, 177).

In Bezug auf das Change-Management und psychosoziale Belastungen ist dabei zu beachten, dass die strukturellen Rationalitäten der kooperativen Arbeitszusammenhänge und ökonomischer Verwertungsbeziehungen zwar einerseits aufeinander angewiesen sind, aber andererseits in einem Konflikt stehen, der dazu führen kann, dass die eine Rationalität die andere überformt und eventuell beschädigt oder zerstört. In jedem Wirtschaftsunternehmen gibt es daher einen Kampf um Anerkennung, einen Kampf um die Reichweite der jeweiligen Rationalität. Dies gilt in beiden Richtungen: „Während eine entfesselte ökonomische Rationalität das Ende jeder humanen Kultur bedeutet, würde eine Gesellschaft ohne eine ökonomisch effiziente Praxis erstarren, technologisch zurückfallen, bürokratisch verknöchern, hierarchisch werden.“ (Nida-Rümelin 2011, 16).

Aufeinander angewiesen sind beide Formen einerseits, da Arbeit in einer ökonomischen (planmäßig effizienten) Beziehung steht, die zugleich eine Beziehung der Reproduktion der Gesellschaft darstellt. Insofern wäre es falsch, hier lediglich von Ökonomisierung zu sprechen, denn insofern Arbeit eine solche Rolle gesellschaftlicher Reproduktion einnimmt, steht sie auch in einem Zusammenhang ökonomischer Verwertung. Ökonomisierung allerdings kann als die Tendenz bezeichnet werden, dass der ökonomische Verwertungszusammenhang gegenüber dem Zusammenhang der Arbeit immer mehr an Dominanz gewinnt. Der Kampf um Anerkennung verschiebt sich immer mehr zur Seite des ökonomischen Wertzusammenhanges. Der kooperative Wert der gesellschaftlichen Arbeit kann sich dann nur herausbilden, sofern entsprechende ökonomische Bedingungen erfüllt sind. Die Arbeit in ihrer Arbeitsteilung muss sich gesellschaftlich bewähren und sie kann dies nur, wenn ihr dies auch über ihre ökonomischen Beziehungen gelingt. Wir können diese Rationalitätsstruktur also als durch den *ökonomischen Wert* bestimmt verstehen. Dieser ökonomische Wert bildet sich letztlich in Marktprozessen zwischen Unternehmen und arbeitenden Menschen mit allen sich daraus allein ergebenden Potenzialen und Konflikten.

Andererseits aber bildet der Arbeitszusammenhang auch einen Kooperationszusammenhang aus der Logik der Arbeit selbst, der sich einer eigenen „solidarischen“ Rationalität bedient. Dieser Zusammenhang der Arbeit selbst ist dem ökonomischen Wert keineswegs einfach nachgeordnet, denn die ökonomische Rationalität unternehmerischer Entscheidungen ist auf die Belastbarkeit der Kooperationszusammenhänge der Arbeit angewiesen. Vielmehr umgekehrt: Die lebendige Arbeit ist die Bedingung des Prozesses der gesellschaftlichen Produktion- und Reproduktion. Die Organisation der lebendigen Arbeit innerhalb einer Gruppe, zwischen Kollegen und im gesamten Betrieb ist nicht auf die Zusammenhänge ökonomischer Verwertung reduzierbar, sondern bildet aus der Logik der gemeinsamen lebendigen Arbeit in Arbeitssituationen eine eigene Form kooperativer Rationalität, die ebenfalls einen eigenen Wertzusammenhang der Verlässlichkeit, der Wahrhaftigkeit und des Vertrauens ausbildet. Nennen wir diesen den *kooperativen Wert der Arbeit*. Er ist bestimmt durch die Beziehungen der Kooperation, welche Menschen in Arbeitsverhältnissen eingehen. Wie Honneth (1980) bereits vor mehr als 30 Jahren betont hat, ist Arbeit insofern gerade nicht lediglich zweckrationales instrumentelles Handeln sondern besitzt einen darüber hinausgehenden Wert für die Lebensform der arbeitenden Menschen. Eine rein ökonomische Betrachtungsweise der Arbeit, entweder neoklassisch oder marxistisch,



erfasst diese Eigenständigkeit gerade nicht. Der kooperative Wert innerhalb des Zusammenhanges der Arbeit bildet nämlich aus der Logik der Arbeit selbst einen eigenständigen Anspruch, der in einen Kampf um Anerkennung eintritt.

Aus dieser wechselseitigen Angewiesenheit der beiden Wertzusammenhänge ergibt sich also auch ihr Konflikt. Beide Rationalitäten folgen nämlich einer jeweils eigenen Logik des Wertes, die dazu führt, dass sie eine unterschiedliche Dynamik der Veränderung besitzen. Welche Handlung daher durch welchen Zusammenhang bewertet wird, ist eine Frage, die sich jenseits des Konfliktes gar nicht beantworten lässt.

Der ökonomische Typ der Rationalität unterscheidet sich von der Rationalität der Arbeit nämlich darin, dass ökonomisches Handeln eher einer Form von punktueller-strategischer Optimierung folgt, in der Tendenz zur Maximierung des zu erwartenden Nutzens aus Sicht des Wirtschaftsunternehmens, aus der Perspektive einer Situation strategischer Entscheidung. Restrukturierungen und daher auch das Management von Change Prozessen unterstehen daher primär der Rationalität solcher strategischer Optimierung, ob nun kurzfristig oder mit längerem Zeithorizont. Sollen sie aber gelingen, sind sie auf tragfähige Kooperationszusammenhänge in der Arbeit selbst angewiesen.

Der kooperative Typ der Rationalität unterscheidet sich dabei gegenüber dem ökonomischen darin, dass er zusätzlich einen überindividuellen, sich zwischen Einzelentscheidungen vermittelnden Zusammenhang struktureller Rationalität bestimmt (Nida-Rümelin 2001). Er folgt nicht der Rationalität der punktuellen Optimierung. Der Wert der einzelnen Arbeitshandlung ergibt sich hier aus dem in Arbeitssituationen verlaufenden Prozess der Arbeit als produktive Kooperation zwischen den arbeitenden Menschen. Allerdings gedacht als zeitlich ausgedehnte Kooperation.

Die Problematik besteht hier nun darin, dass die strategische Restrukturierung von kooperativ organisierten Arbeitszusammenhängen durch Change-Management in Konflikt treten kann mit der inneren Rationalität des Kooperationszusammenhanges der Arbeit. Dies geschieht insbesondere dann, wenn die Art der Restrukturierung einem bestimmten, zentralen Kriterium nicht genügt. Dieses Kriterium nennen wir die *Autonomie* in Bezug auf die Arbeitstätigkeit.

Unter Autonomie lässt sich durchaus wörtlich verstehen: Die Selbstgesetzgebung der eigenen Handlungsfähigkeit. Etwas nüchterner heißt dies, dass der handelnde Mensch sich gemeinsam mit anderen den Zusammenhang seines Handelns und damit den Wert seiner Handlung selbst gestalten kann. Autonomie bedeutet daher die Fähigkeit zur inneren Selbstgestaltung des eigenen Handlungszusammenhanges. Sie ist keineswegs gleichzusetzen, wie dies leider oft geschieht, mit der bloßen externen Verantwortlichkeit ohne direkte Kontrolle. Denn gerade diese externe Verantwortlichkeit bestimmt die Grenze. Autonomie ist daher stets graduell zu bestimmen. Weder ist vollständige Autonomie als Autarkie in modernen Gesellschaften denkbar, noch auch ist völlige Außensteuerung durch beständig neu formulierte externe Imperative eine denkbare Situation. Darum ist es ein *Mangel an Autonomie* im hier verwendeten Sinn des Wortes, der zur Entstehung psychosozialer Belastungen führen kann.

Insbesondere Julian Nida-Rümelin hat zuletzt (2011, 215) dafür argumentiert, dass sich menschliche Personalität und Identität über die Teilhabe an solchen Zusammenhängen struktureller Rationalität bestimmen. Die Autonomie des Einzelnen ist wesentlich für seine Personalität. Personalität wird hier verstanden als die Fähigkeit, über seine Tätigkeit vor sich selbst und andere durch Gründe Rechenschaft abzulegen. Insofern aber verweist die

Personalität selbst schon auf den von Honneth beschriebenen Kampf um Anerkennung. In letzter Instanz betrifft dies auch die öffentliche Anerkennung von Rechten, welche bestimmte Formen von Anerkennung in Institutionen überführen. (Honneth 2012) Wir werden weiter unten auf das Problem der Entinstitutionalisierung noch zu sprechen kommen.

Für den arbeitenden Menschen bedeutet dies, dass die Autonomie zu verstehen ist als die eigensinnige Gestaltung des Wertzusammenhanges seiner Arbeitstätigkeit, als Selbstbestimmung seines *Arbeitsvermögens* (vgl. Pfeiffer 2004). Autonomie in der Kooperation in Arbeitssituationen bildet somit einen Komplex gemeinsam mit der Erhaltung und Erweiterung des Arbeitsvermögens des arbeitenden Menschen, seinen Kapazitäten und Kompetenzen.

Stehen die beiden Wertzusammenhänge daher in einem Kampf um Anerkennung, so wird sich dieser Konflikt der beiden Rationalitätsformen auch auf die Struktur der Person als arbeitende Menschen selbst auswirken. Denn es stellt sich für jeden Einzelnen die Frage, in welcher Weise seine Tätigkeit Anerkennung findet. Wir sprechen von psychosozialen Belastungen. In besonders ausgeprägten Fällen mag dies sogar dazu führen, dass die Handlungen sich innerhalb der Logik der Arbeit gar nicht mehr verorten können, weil Kooperationszusammenhänge zerstört werden oder nach Veränderungen nicht wieder neu aufgebaut werden können. In letzter Instanz bleibt zu schließen, dass solche Prozesse zur Zerstörung des Arbeitsvermögens führen können, da die Arbeitstätigkeit nicht mehr im Rahmen autonomer Kooperation selbst verständlich werden kann. Die dadurch hervorbrachte Krise äußert sich in vielfachen Formen äußerer und innerer Konflikte, von kollektiven Widerstandshandlungen bis hin zu gesundheitlichen Einbrüchen und psychosomatischen Erkrankungen.

Aus diesen Überlegungen lässt sich ein Metakriterium gelungener Change Prozesse vor dem Hintergrund der Transformation von Kooperationsprozessen gewinnen. Gelungene Change Prozesse müssen die Transformation von Kooperationsprozessen vom Wert der Arbeit her begreifen können, was eben heißt, sie aus dem Zusammenhang von Autonomie und Wertzusammenhang der Kooperation in der Arbeit selbst zu verstehen. Sie setzen daher eine Anerkennung des kooperativen Wertes der Arbeit als solcher voraus, die nicht auf ökonomische Rationalitäten reduzierbar ist (Jaeggi/Kübler 2014). Eine primär ökonomische Beurteilung von Change Prozessen verliert daher den Kontakt mit jenen Bedingungen, die auch den ökonomischen Erfolg erst ermöglichen. Das Simulacrum, welches bereits weiter oben eingeführt wurde, stellt dazu ein Komplex von Deutungen und Strategien bereit, die helfen, das Problem psychosozialer Belastungen als Herausforderung, die sich in solchen Prozessen der Veränderung ergeben, aus der Perspektive der Arbeit aufzugreifen. Diese Strategien und Deutungen dienen dazu, die Bewältigungskompetenzen der arbeitenden Subjekte zu stärken, im Anblick der Herausforderungen, die sich ihnen durch Change Prozesse ergeben. Das Simulacrum wird daher mit der Leitidee der Autonomie des arbeitenden Subjektes verbunden, welche den Wert der Kooperation aus der Logik der Arbeit selbst in den Blick rückt. Im folgenden Abschnitt werden wir uns nun vor dem Hintergrund des Kampfes um Anerkennung der kooperativen Rationalität mit der zentralen Kategorie von Wert und Wertschätzung beschäftigen.

**Literatur:** Honneth 1980, 2012; Jaeggi/Kübler 2014; Kurz-Scherf 2013; Nida-Rümelin 2001; 2011; Pfeiffer 2004.

## **6. Wert und Werte – Wertschätzung, Wertbildung, Wertzusammenhänge und Ver-**

## wertung

Jede Gesellschaft muss ihre Reproduktion und ihre Integration innerhalb bestimmter Grenzen im Zusammenwirken sicherstellen. In einer Arbeitsgesellschaft erfolgt dies auf Grundlage gesellschaftlicher Arbeitsteilung über den Zusammenhang von Arbeitsleistungen, über Zusammenhänge von Kooperation sowie über den Zusammenhang von ökonomischer Verwertung und politischer Regulation und Gestaltung. Alle diese Prozesse sind grundlegend und stehen in einem dialektischen Zusammenhang und gegenseitiger Abhängigkeit.

Der vorhergehend beschriebene Konflikt zweier unterschiedlicher Formen praktischer Rationalität zeigt sich auf der Ebene der Werte durch ein vielfach verschachteltes Konfliktszenario objektiver und subjektiver Wertvorstellungen und von ihnen begründeten vielfach verschränkten Handlungszusammenhängen. Dabei zeigen sich in der Arbeit die ökonomischen Wertzusammenhänge weitestgehend als objektive, von oben und außen bestimmte, während die subjektive Seite der Werte aus den Kooperationsbezügen und den subjektiven Verausgaben hergeleitet wird. Einerseits sind auch subjektive Werte nicht nur subjektrelativ konstituiert und enthalten von Subjekten unabhängige Eigenschaften, auf der anderen Seite ist der ökonomische Wert nicht realisierbar ohne intersubjektive Bestätigung in der Welt der Austauschbeziehungen.

In der kapitalistischen Gesellschaft sind diese grundlegenden Prozesse der Arbeitsteilung, der Kooperation und der verbindlichen Entscheidung in einem erheblichen Umfang überformt durch solche der ökonomischen In-Wert-Setzung und Verwertung von Arbeit, der Akkumulation von Kapital sowie der finanzkapitalistischen Spekulation. Der Doppelcharakter der Arbeit drückt sich in der Unterscheidung von Tausch- und Gebrauchswert aus. Hieraus ergeben sich die schwerwiegenden Problemstellungen der Gerechtigkeit und der Nachhaltigkeit. Die herrschende Sicht der Verwertung lässt nur Fragen der Rentabilität und Verteilung auf einem bestimmten (internen) Ausschnitt der gesellschaftlichen Reproduktion zu, das Ganze der Reproduktionstätigkeiten und ihre Verfasstheit ist nicht mehr im Blick. Dies führt zu vielfachen Verwerfungen und Krisen, die über Gesellschaftsreformen welcher Art auch immer zu lösen sind (Peter/Wolf et al. 2008).

Allerdings ist die dazu erforderliche gesellschaftspolitische Kraft nicht automatisch („gesetzmäßig“) gegeben, auch nicht in den objektiven Widersprüchen zwischen technischem Arbeitsprozess und Verwertungsprozess, sondern muss in Konflikten herausgebildet und fortentwickelt werden. Die europäischen Sozialstaaten stellten einen solchen historischen Versuch der Vermittlung im Konflikt zwischen Arbeit und Kapital dar. Aufgrund von Versäumnissen der Politik kam es jedoch zur Jahrtausendwende zu sozialstaatlichen Verwerfungen, die zu einer unumkehrbaren Krise dieser auf „Doppelherrschaft“ ausgelegten kapitalistischen Arbeitsgesellschaft geführt haben („Epochenbruch“).

Dass dabei jenseits der Zusammenhänge ökonomischer Verwertung dem kooperativen Zusammenhang der Arbeit selbst auch bestimmte Wertzusammenhänge entsprechen, ist bereits von Baldamus betont worden: „Unabhängig vom Lohnsystem kommt besonders unter den Industriearbeitern einem wertenden Vergleich von Arbeitsmühe und Arbeitseinkommen eine zentrale Bedeutung zu“ (Baldamus 1960). Dieser Einsicht allerdings muss, insbesondere unter der Bedingung des gegenwärtigen Epochenbruchs, wieder eine verstärkte Bedeutung zuerkannt werden. Der Zusammenhang von Entgelt, Arbeitsleistung und Arbeitsmühe ist im Arbeitsvertrag überhaupt nicht und in Tarifverträgen sehr unzureichend geregelt. Diese Lücke zu schließen ist Aufgabe von Beteiligung und Mitbestimmung

im sozialen Verband. Eine Individualisierung dieser Instrumente geht zumeist mit einer erheblichen Schwächung bis zur Wirkungslosigkeit von Aushandlungen einher.

Auch für unsere weiteren Überlegungen kommt dem kooperativen Zusammenhang der Arbeit zentral eine eigenständige Form von Wert zu. Der Zwang zur Verteidigung ökonomischer Werte in Form kollektiver Interessenbindung und -vertretung reibt sich im Zeichen der Subjektivierung der Arbeit mit dem Tatbestand der subjektiven Wertbildung in sozialen Zusammenhängen. „Werte entstehen in Erfahrungen der Selbstbildung und Selbsttranszendenz“ (Joas 1999,10) formuliert der Soziologe Hans Joas und verweist in seiner Arbeit auf eine Reihe namhafter philosophischer Werttheoretiker von William James, Émile Durkheim und Georg Simmel bis hin zur Max Schelers' „Wertgefühl“ (Ebenda 133 ff.), um der Vielgestaltigkeit des Wert-Fühlens innerhalb des Zwischenreiches menschlicher Beziehungen gerecht zu werden. Ist Joas' Position eher durch den Blick auf die Herausbildung des Wertens eines Subjekts gekennzeichnet, so finden wir in einem jüngeren Beitrag eine objektivere Auffassung von Werten: Werte „sind relationale Eigenschaften, die den Gegenständen zwar zukommen, aber durch uns erschlossen werden müssen“ (Demmerling 2013, 70). In einem weiteren Ansatz, in Fortführung phänomenologischer Tradition, werden dabei gerade die Gefühle als den wertenden Entscheidungen zugrunde liegend betrachtet (Vendrell Ferran 2013, 76). Zentral aber ist, dass es gerade die Zusammenhänge der Kooperation sind, welche die Erfahrungen der Selbstbildung und Selbsttranszendenz ermöglichen, die zum Erschließen der werthafter Beziehung nötig sind. So ist es der kooperative Zusammenhang der Arbeit, welche einerseits die subjektiven Zusammenhänge des Wertens begründet, andererseits aber den Zugang zu den Werten als relationalen Eigenschaften zwischen den Dingen und uns ermöglicht. Insofern die Dimension der Gefühle, im Gegensatz zu Emotionen, dabei auf grundlegender Ebene anzusiedeln ist, lässt sich erkennen, dass dieser Zusammenhang der Werte in der Kooperation keineswegs nur ein verbal-kognitives Wissen darstellt, sondern diesem bereits zu Grunde liegt.

Eine etwas übergreifendere Position formuliert der Ethnologe und international beachtete Kritiker des Finanzkapitalismus David Graeber (2012, 13. f.), wenn er schreibt: „In diesem Sinn ist Wert, so mein Vorschlag, das, wodurch Handlungen für den Handelnden Bedeutung gewinnen, indem sie als Teil eines größeren sozialen Ganzen betrachtet werden – selbst wenn in vielen Fällen dieses Ganze primär in der Vorstellung der handelnden Personen besteht.“ Er unterscheidet dabei drei Dimensionen des Wertes (Ebenda 17):

- „1. Werte im soziologischen Sinne, also Auffassungen darüber, was im menschlichen Leben gut, richtig oder erwünscht ist bzw. begehrt wird.
2. Wert im ökonomischen Sinn, also das Maß, in dem Dinge erwünscht oder begehrt werden; er wird insbesondere daran gemessen, wie viel andere dafür herzugeben bereit sind.
3. Wert im linguistischen Sinn, der auf Ferdinand de Saussures strukturelle Linguistik zurückgeht und sich vereinfacht als >bedeutsamer Unterschied< umschreiben lässt.“

Während im marxistischen Umfeld die produktive Werterzeugung und ökonomische Verwertung in Warenform im Vordergrund steht, zielt die postmoderne Betrachtung auf das „make a difference“ (Luhmann 1984, 100) und die dadurch erreichte Aufwertung im Tausch und in der Statuszuweisung. Insofern aber die marxistische Auffassung dazu neigt, die Arbeit lediglich als objektiv produktiv im ökonomischen Sinne aufzufassen, und somit Marxens Untersuchungen im Kapital zu einer allgemeinen Theorie der Arbeit „im Kapitalismus“ schlechthin werden lässt, fehlt der postmodernen Auffassung oft ein Kriterium der qualitativen Unterscheidung zwischen den Unterschieden.

„Wie wäre es nun, wenn man wirklich eine Werttheorie ausarbeiten würde, die auf der Annahme beruht, dass letztlich nicht Dinge, sondern Handlungen bewertet werden?“, fragt Graeber (2012, 85). Die oben genannten philosophischen Werttheorien bilden eine Reihe von Ansätzen, welche das Werten und die Werte aus der rein ökonomischen Perspektive (der Bewertung der Dinge im vergleichenden Austausch) entfernen und die Handlungen und Einstellungen zwischen uns und den Dingen gegenüber zur Grundlage des Wertes machen, der dann aus der Kooperation und ihrer strukturellen Rationalität entspringt. Eine solche Theorie zu entwickeln ist ein schwieriges Unterfangen, aber keineswegs ohne Vorbilder. So kennt man in Japan die Ong-Beziehung als eine der Gegenseitigkeit im immateriellen Sinne. „Das Ong als Quelle des Giri, d.h. des sozialen Zwangs: Das Ong ist (jedoch) nicht immer von einer selbstverständlichen, positiven Sittlichkeit. Manchmal wird das Ong zu einer Bürde...“ schreibt Sato (Sato 2003, 193).

Auch der Frankfurter konstruktivistische Philosoph Friedrich Kambartel kritisiert die rein ökonomische Denkungsart folgendermaßen: „Wir leben in einer Welt, in welcher die Verteilung von Einkommen und Vermögen weitgehend willkürlich, kontingent geworden, jedenfalls nicht gerechtfertigt ist. – Die in ihr leitende Gewinnerorientierung tendiert zur Externalisierung von Kosten, wo immer dies möglich ist. – Ferner bleiben große Teile der gesellschaftlichen Arbeit informell und treten damit als Kosten von vornherein nicht in Erscheinung... Jedoch bleibt ... ein tieferliegendes Problem ökonomischer Werturteile bestehen: Die normale Ökonomie hat ein objektiv-abstraktes oder ein subjektives, auf individuelle Präferenzen bezogenes Verständnis von Gütern und dem Aufwand über Produktion. Dieses Verständnis ist unangemessen, wenn wir an institutionelle, insbesondere politische Formen der Willensbildung zum einen, an die Kollision von Absichten zum anderen denken. Nehmen wir die tatsächlichen intentionalen Verhältnisse ernst, so muß an die Stelle der üblichen betriebs- und volkswirtschaftlichen Kalkulationen ein komplexes Geflecht von Regeln und Normen treten, welche Aussagen über Kosten ... an inhaltlich bestimmte Entschlüsse und Beschlüsse zurückbinden. Ein ökonomisches Werturteil ist dann so vernünftig wie die von der Form der Willensbildung abhängigen Regeln des Kostenkalkül, welche ihm zugrunde liegen.“ (Kambartel 1998, 155) Kambartel argumentiert also ähnlich: Die Rückbindung des Kostenkalküls an eine Form der Willensbildung – oder der strukturellen Rationalität – lässt erst verständlich werden, wieso hier von Wert gesprochen werden kann. Zugleich aber weist er darauf hin, dass dieses Verständnis für andere Formen der Willensbildung in Institutionen und Politik unangemessen ist.

„Der Grundgedanke, die Wertformen als Praxisformen zu fassen“ (W. F. Haug 1976, 159) heißt, bei praktischen Veränderungen die komplexen Wertbezüge und –zusammenhänge über weitestgehende Beteiligungsprozesse zu berücksichtigen und läuft auf „eine Revolution der ökonomischen Denkungsart“ (Kambartel 1998, 156) hinaus. Denn wie wir bereits gesehen haben, gibt es nicht die eine menschliche Praxis, sondern verschiedene Formen der Praxis, mit je eigener struktureller Rationalität und je eigenem Wertzusammenhang. Dieser Pluralität der Handlungsformen muss in der Analyse Rechnung getragen werden (Kambartel 1993). Darunter wird jedoch eine Lösung des Problems inhumaner psychischer Belastungen nicht zu haben sein. Denn Persönlichkeitsentwicklung, gesellschaftlicher Zusammenhalt und Wohlfahrtsvermehrung sind letztlich nur über die Vermittlungs- und Kooperationszusammenhänge der gesellschaftlichen Arbeit erreichbar. Hierüber können auch zunehmend Geschlechtergerechtigkeit und ökologische Nachhaltigkeit einbezogen werden. Arbeitspolitische Reformvorschläge der Zukunftsgestaltung finden hier ihre vielfachen Anknüpfungspunkte.

**Literatur:** Baldamus 1960; Demmerling 2013; Graeber 2012; Haug 1976; Joas 1999; Kambartel 1993; Kambartel 1998; Luhmann 1984; Peter/Wolf 2008; Sato 2003; Vendrell Ferran 2013.

## **7. Entinstitutionalisierung der Arbeit – die grundlegende Anforderung der Situationsbewältigung.**

Menschen konstituieren ihre Welt als Lebenswelt zunächst in Situationen (Situationsketten und -gefügen). Diese Konstitution als Leistung des Bewusstseins ist zunächst eine „wechselseitige“ von Subjekt und Mitsubjekt, eine soziale (Husserl 1962, 167 ff.). Grundlegende, bedeutungsreiche Sinnbildung geschieht dabei auf der Ebene der Beziehungen und Gemeinschaften. Zur Stabilisierung des alltäglichen Geschehens erzwingt das innere Zeitbewusstsein, der ständige Bewusstseinsstrom, eine Objektivierung über die Konstitution von Situationen zu Konstellationen. Welt ist hierüber thematisch gegeben, in natürlicher Einstellung objektiviert durch die typisierende Wahrnehmung der alltäglichen Lebenszusammenhänge, strukturiert durch Relevanzen und Deutungsmuster und über gesellschaftliche Institutionenbildung auf Dauer gestellt.

Allgemein kann man, wie der französische Philosoph Vincent Descombes in Anlehnung an L. Wittgenstein und M. Mauss, von einem Verständnis von Institution ausgehen, das beinhaltet, „dass sich jedem von uns diese Vorstellung als gut eingeführte Regel darstellt, die von keinem von uns in besondere Weise abhängt.“ (Descombes 1996, 288; nach Ehrenberg 2004, 9 Anm. 3)

Die gesellschaftliche Arbeit hatte ein komplexes Gefüge der Institutionen der Arbeit hervorgebracht, teilweise „von oben“ (z.B. Sozialversicherung), teilweise „von unten“ (z.B. Gewerkschaft), die jeweils spezifisch und besonders diesem Wandlungsprozess unterworfen sind und diesen beeinflussen. Entsprechend bezeichnete C. v. Ferber die industrielle Gesellschaft prägnant als „institutionell verfasste Form der Vergesellschaftung“ von Arbeit (von Ferber 1961, 211). Diese Form ist im Epochenbruch der neoliberalen Globalisierung weitgehend zerbrochen, was uns ja wegen der aktuellen „Unübersichtlichkeit“ zu dem Simulacrum Erklärungsmodell (vgl. Kap. I.3) geführt hat.

Die arbeitspolitische Überformung des dominierenden und institutionalisierten Wirtschaftshandelns ermöglichten vor allem in den sechziger und siebziger Jahren Eingriffe im Sinne staatlicher Reformen, die sich als ein stabiler institutioneller Wandel (Schelsky 1965) ausdrückten. Die nachfolgende Entwertung der Institution Arbeit durch den neoliberalen Epochenbruch gefährdet jedoch diesen vor allem in Deutschland engen Zusammenhang, die soziale Einheit von Arbeitswelt, Lebensstandard und Sozialpolitik (von Ferber 1961), beginnt das hieraus erwachsene Institutionengefüge aufzulösen (Peter 1992). Dies spüren die Menschen und dies löst öffentlich kontroverse Debatten und Irritationen aus.

Wenn die Philosophin Hannah Arendt vor Jahren die Frage stellte, was eine Arbeitsgesellschaft anstelle, der die Arbeit ausgehe (Arendt 1981), so wollte sie keinen Beitrag zur Frage der Massenarbeitslosigkeit leisten, auch nicht zum Diskurs der postmodernen Gesellschaft. Gefragt wurde vielmehr von ihr, und zu Recht, wie sich eine Gesellschaft organisiert und versteht, deren zentrale Institution die Arbeit ist, eine Institution, die ihren spezifischen Charakter, zugleich sowohl grundlegende Orientierungen zur Verfügung zu stellen wie spezifische Leistungszusammenhänge zu garantieren, sowohl Lebenshilfe zu sein wie auch praxisfeste Hintergrundüberzeugung zu liefern, zunehmend zugunsten von Marktprozessen verliert. Der Verlust der Zentralität der Institution Arbeit oder das Ende der Arbeitsgesellschaft bedeuten also nicht, dass nicht mehr gearbeitet wird oder zu werden braucht, deren Verlust bedeutet vielmehr, dass sich über Arbeit immer weniger Leistungs- und Deu-

tungszusammenhänge definieren, sondern mehr über Märkte, Technik, Geld und Konsum oder Macht.

„Wir wissen nicht, wie eine Gesellschaft aussieht, in der es diese Verbindung zwischen Arbeit(splatz), Einkommen, Sinn und Wertschätzung nicht gibt“, schreibt auch der Systemtheoretiker und Luhmann-Schüler Dirk Baecker (Baecker 2002, 12), fährt aber fort: „Wer von uns kann sich noch eine Arbeit und eine Organisation der Arbeit vorstellen, die nicht unter dem Vorzeichen der Wirtschaft steht?“ (Ebenda 13). Umgekehrt sich eine Weltwirtschaft mehr unter dem Vorzeichen der (Quantität und Qualität der) Arbeit und nachhaltigen Reproduktion vorstellen zu müssen, wird nach dem Epochenbruch mit seinen vielfachen globalen Problemlagen und Desintegrationstendenzen eine zwingende Aufgabe.

Wie muss man dabei (zunächst im Denken) vorgehen? Grundlagentheoretisch formuliert der Kieler Philosoph Hermann Schmitz hierfür die Anforderungen: „Menschen (wie auch Tiere) leben, indem sie aus Situationen schöpfen. Diese sind unerschöpflich durch eine Bedeutsamkeit, die nicht erst in sie hineingelegt werden braucht; einzelne Sachverhalte ... können aus dieser diffusen, aber ganzheitlichen Bedeutsamkeit in satzförmiger Rede expliziert werden ... Die Bedeutsamkeit der Situationen kann von der Explikation nicht ausgeschöpft werden, aber diese hebt aus der Ganzheit einzelne Faktoren heraus, die durch intelligente Vernetzung zu Konstellationen verknüpft werden können, um die unerschöpfliche Situation näherungsweise zu rekonstruieren und von den wesentlichen Zügen her in den Griff zu nehmen. Das ist die Grundform menschlicher Situationsbewältigung ... Der Mensch ist berufen und herausgefordert, so zu konstruieren, aber er soll sich hüten, über den Konstrukten die Situationen zu vergessen, aus denen er beim Konstruieren schöpft.“ (Schmitz 2005, 9). Auf die Arbeitswelt bezogen, heißt das, typische Arbeitssituationen innerhalb teilautonomer Gruppenarbeit herauszubilden und menschengerecht zu gestalten, die Kooperationsnotwendigkeiten der Arbeit in den Mittelpunkt der Betrachtung zu rücken. Diese Kooperationsnotwendigkeiten bilden Konstellationen heraus, die immer wieder an die typischen Situationen rückgebunden werden müssen.

„Die Welt, sofern sie nach Wittgenstein alles ist, was der Fall ist, ist daher ein Milieu unzähliger sich überschneidender Tatsächlichkeiten subjektiver Tatsachen, die nur durch Abschälung der Subjektivität auf den gemeinsamen Nenner der objektiven oder neutralen Tatsächlichkeit gebracht werden können“, betont Schmitz (Ebenda 12). „Eine soziale Gruppe ist für eine ihr angehörige Person eine Gemeinschaft, wenn sie für den Betreffenden von einer gemeinsamen Situation erfüllt ist, die seine persönliche Situation implantiert, und eine Gesellschaft, wenn ... keine solche implantierende, wohl aber eine seine persönliche Situation inkludierende vorkommt. ... Dieser Konstellationismus, der die Situationen in Konstellationen und Vernetzungen einzelnen Faktoren aufzulösen trachtet, ist sehr modern, als allgemeine Weltanschauung allerdings illusorisch, weil die Menschen der Situationen bedürfen, um überhaupt einzelne Faktoren zu finden. Etwas kann ... einzeln nur sein durch eine Bedeutung als Fall von etwas.“ (Ebenda 27) „Insofern ist an eine Verzerrung der Situationen durch Konstellationen nicht zu denken. Auf der anderen Seite steht es den Menschen zu, Situationen explizierend aufzuspalten.“ Es kommt nach Schmitz dabei darauf an, durch passendes Modell den Zugriff zu ermöglichen, also die Situation gleichsam in die Hand zu nehmen, Gestaltung und Entwicklung zu ermöglichen. Dies ist gegen den Drang zu realisieren, „sich über Situationen möglichst hinwegzusetzen und nur noch in Konstellationen zu leben.“ (Ebenda 28)

Gleichsinnig knüpft der griechisch-französische Praxisphilosoph Cornelius Castoriadis hier an und führt die Gedanken ins Gesellschaftliche fort: „Daß gesellschaftlich imaginäre

Bedeutungen instituiert sind, daß die Institutionen der Gesellschaft eine Welt von gesellschaftlich imaginären Bedeutungen instituiert, heißt auch, daß diese Bedeutungen in der und durch die Wirklichkeit der Individuen, Handlungen und Gegenstände, in denen sie sich >äußern<, gegenwärtig werden und Gestalt annehmen. Als das was sie ist und so, wie sie ist, >materialisiert< die Institution der Gesellschaft ein Magma gesellschaftlich imaginärer Bedeutungen, von dem aus sich die Individuen und Objekte allein verstehen lassen, ohne das sie nicht wären...“(Castoriadis 1981, 583)

„Jenseits der bewußten Tätigkeit der Institutionalisierung finden die Institutionen ihren Ursprung im *gesellschaftlichen Imaginären*. Dieses Imaginäre muß sich mit dem Symbolischen verschränken, weil sich die Gesellschaft sonst nicht hätte >sammeln< können, muß aber auch mit dem Ökonomisch-Funktionalen verbunden sein, weil sie sonst nicht hätte überleben können.“ (Ebenda, 223) „Das radikale Imaginäre existiert als Gesellschaftlich-Geschichtliches und als Psyche-Soma. Als Gesellschaftlich-Geschichtliches ist es offenes Strömen des anonymen Kollektivs; als Psyche-Soma ist es Strom von Vorstellungen/Affekten/Strebungen.“ (Ebenda, 603)

Hier finden wir also eine grundlagentheoretische Vorabklärung der gesellschaftlichen Debatten über die Gleichzeitigkeit von Ökonomisierung und Bedeutungsverlust gesellschaftlicher Zusammenhänge, neue psychosoziale Belastungen und ihre überindividuellen Verursachungen, schließlich (trotz alledem!) die Notwendigkeiten der Situationsbewältigungen durch die (arbeitenden) Subjekte und Möglichkeiten der dazu hilfreichen Arbeitsstrukturierungen, die es nachfolgend weiter zu diskutieren gilt.

**Literatur:** Arendt 1981; Baecker 2002; Castoriadis 1981; Decombes 1996; Ehrenberg 2004; v. Ferber 1961; Husserl 1962; Peter 1992; Schelsky 1965; Schmitz 2005.

## **8. Vermarktlichung und Subjektivierung der Arbeit – ein problematisches Ergebnis gefährdeter Autonomie und gesundheitlichen Wohls.**

Den Prozess der Entgrenzung und Strukturauflösung hat Joseph A. Schumpeter bereits 1942 präzise bezeichnet als der „der unaufhörlich die Wirtschaftsstruktur von innen heraus revolutioniert, unaufhörlich die alte Struktur zerstört und unaufhörlich eine neue schafft. Dieser Prozeß der >schöpferischen Zerstörung< ist das für den Kapitalismus wesentliche Faktum. Darin besteht der Kapitalismus und darin muß auch jedes kapitalistische Gebilde leben“ (Schumpeter 1975, 137 f.). Schumpeter ordnete es als Reaktion auf die von der marxistischen Theorie formulierte tendenzielle Fall der Durchschnittsprofitrate (Marx, MEW 25, 59 ff.) und der damit verknüpften Krisentheorie ein. Er nennt es die „Tendenz zur Verflüchtigung des Profits ... was ich für die fundamentale Quelle des industriellen Gewinns halte: die Profite, welche die kapitalistische Ordnung mit der erfolgreichen Einführung neuer Güter oder neuer Produktionsmethoden oder neuer Organisationsformen verbindet. Ich sehe nicht, wie man leugnen könnte, daß die Geschichte der Industrie überzeugend für die Wichtigkeit dieses Elements der kapitalistischen Erträge zeugt. Und ich halte daran fest, daß mit wachsender Mechanisierung des industriellen „Fortschritts“ (Gemeinschaftsarbeiten in Forschungsabteilungen usw.) dieses Element und mit ihm der wichtigste Pfeiler der wirtschaftlichen Position der Kapitalistenklasse notwendig mit der Zeit zerbröckelt.“ (Schumpeter 1975, 488 f.) Wenn auch die Prognose des „Zerbröckelns“ im zeitgenössischen von Schumpeter hergeleiteten Innovationsdiskurs keine Erwähnung mehr findet, wollen wir doch an dieser Stelle ausdrücklich darauf und auf den im vorhergehenden Abschnitt dargestellten Zusammenhang von Institutionen und Situationen verweisen.



Der Wittener Wirtschaftsphilosoph Birger P. Priddat versucht diesem Tatbestand des Zerbröckelns auf der Seite der Arbeit eine positive Perspektive abzugewinnen. „Man beginnt, die Angestellten und Arbeiter als >kleine Unternehmer< zu betrachten, als >intrapreneurs< oder ähnlich. Diese >Verunternehmung< der Mitarbeiter ist erst einmal mehr eine Vision als eine dominante Strategie, folgt aber der Logik der Dissipation, die ich als Evolutionspfad der Organisationsänderung mit der größten Änderungsdimension hervorheben will. Mit der Verunternehmung der Mitarbeiter erreicht man eine Dimension, die wir noch viel zu wenig beachten und die die Zukunft der Arbeit stärker beeinflussen wird als andere Beobachtungen, wie die der Automatisierung und insbesondere die der Elektronisierung. Ich meine die Einführung des Risikos für die Mitarbeiter in Organisationen wie für die herausgenommenen (>outsourced<) Externen, die >networkers<.“ (Priddat 2002, 73)

Diese Risiken standen für die Arbeitssoziologie von Beginn an unter besonderer Beobachtung (vgl. vor allem Voß/Pongratz 1998; Pongratz/Voß 2003; Moldaschl 2005 und die darauf folgende Debatte um den „Arbeitskraftunternehmer“; dazu noch Gerlmaier/Latniak 2005; Kratzer et al. 2011) und führten schließlich zu einer ablehnenden Haltung gegenüber der Autonomie in der Arbeit (vgl. Glissmann/Peters 2001), die wir im vorliegenden Zusammenhang so nicht teilen, weil positiv wenden werden (vgl. Sichler 2006; Frey 2009; und nachfolgend Kap. 13 und 21 sowie das gesonderte Arbeitspapier Nr. 3 „Autonomie und Gesundheit“ unter <http://www.dofapp.de/publikationen>).

Doch bleiben wir bei der betriebsökonomischen Argumentation und ihrer grundlegenden Bewertung: „Die Dissipationsökonomie erreicht eine höhere Marktintegration, indem sie

1. einen Teil ihrer Leistungen, die vordem rein interne hierarchische Regelungen waren, über Marktkontrakte abwickelt...

und indem sie

2. die Marktkontraktkompetenz der Kernmannschaft erhöht.

Beide Prozesse bedeuten eine Ökonomisierung der Organisationen ... >Market behaviour< ist hier nur ein anderer Name für die Einführung des Risikos, Anschlußaufträge zu verlieren ... zugleich ... auch ein Name für Vervielfältigung der Chancen, seine Erträge zu steigern.“ (Priddat 2002, 74)

Für Priddat führt zu Beginn des Jahrtausends noch kein Weg daran vorbei, „ Arbeit als eine Art von Unternehmertum zu sehen, mit Risiken neuer Art, die nicht mehr in das alte Schema >liberal/sozialdemokratisch< paßt. Das Unternehmerische an der Arbeit ist ihre Kompetenz, jederzeit neue Kooperationen eingehen zu können: kooperationskompetent zu werden, ohne organisatorische Vorbettung. Dabei ist es vorerst gleichgültig, ob diese Kooperationskompetenz innerhalb von >learning organizations< oder außerhalb ihrer, in >virtuel organizations< eingefordert wird. ... Das ändert das >institutional design< unseres Sozialstaates.“ (Ebenda 84) Moralische Bedenken kommen Priddat bei diesem neuen Design zu Beginn der neoliberalen Wende „naturgemäß“ nicht.

10 Jahre später sieht die Welt schon anders aus. So in der aktuellen Abhandlung des schottischen Wissenschafts- und Gesellschaftstheoretikers Russel Keat über Moralische Ökonomien und Marktökonomien (Keat 2012). Er schreibt: „Gemäß einer einflussreichen Schule sozialwissenschaftlichen Denkens unterscheiden sich Marktökonomien von allen anderen Wirtschaftsformen – insbesondere von ihren geschichtlichen Vorläufern – durch ihren nicht-moralischen Charakter, dadurch, dass sie keine moralischen Ökonomien sind. In den

Wirtschaftsformen, die den Marktökonomien historisch vorausgehen, so die Vertreter dieser Schule, unterliegt die „wirtschaftliche Aktivität“ moralischen Beschränkungen und wird von ethischen Zielen bestimmt. Im Gegensatz dazu fehlt in Marktökonomien ein solcher normativer Rahmen, und es zählen „rein wirtschaftliche“ Erwägungen.

Diese These ist insbesondere mit den Arbeiten von Karl Polanyi verbunden und wird dort mit dem Begriff der *Einbettung* gefasst. Wirtschaftliche Aktivität, so Polanyi, wird dann als eingebettet bezeichnet, „wenn sie in einem normativen Kontext stattfindet, der von verschiedenen gesellschaftlichen und politischen Institutionen und Beziehungen vorgegeben ist, zu denen beispielsweise auch Verwandtschaftsbeziehungen zählen.“ (Keat 2012, 535; vgl. Polanyi, K. 1977)

„Wenn hingegen die Einbettung wirtschaftlicher Aktivitäten aufgehoben wird, beginnt sie gewissermaßen ein „Eigenleben“ zu führen: Sie bildet nicht länger einen integralen Teil des gesellschaftlichen und politischen Lebens der Gemeinschaft, sondern wird als abgetrennt von diesem Leben – und damit von jeder normativen Ordnung – begriffen und praktiziert. ... Polanyi zufolge findet sich dieser Zustand aufgehobener Einbettung nur in *Marktgemeinschaften*. Marktwirtschaften unterscheiden sich von allen anderen Ökonomien dadurch, dass sie nicht („in die Gesellschaft“) eingebettet sind, und das, was Polanyi mit der berühmten Formulierung von der „Great Transformation“ in der modernen europäischen Geschichte umschrieben hat, ist genau diese Aufhebung der Einbettung (disembedding) wirtschaftlicher Aktivität und damit das Aufkommen dessen, was er als „selbstregulierende“ Marktwirtschaft bezeichnet.“ (Ebenda)

Keat fährt fort ...: „So haben beispielsweise Peter Hall und David Soskice es in ihrem einflussreichen Band *Varieties of Capitalism* unternommen, die institutionellen Unterschiede zwischen solchen Marktökonomien, die sie als „liberale Marktwirtschaften“ (LME) und solchen, die sie als „koordinierte Marktwirtschaften“ (CME) bezeichnen, zu identifizieren. Indem sie Großbritannien und die USA als Beispiele für liberale Marktwirtschaften und Deutschland als paradigmatischen Fall einer koordinierten Marktwirtschaft anführen, argumentieren sie, dass die unterschiedlichen institutionellen Arrangements, durch die liberale und koordinierte Marktwirtschaften jeweils charakterisiert sind, signifikante Auswirkungen auf die Organisation und das Handeln von Unternehmen haben.“ (Keat 2012, 549)

... und schlussfolgert schließlich: „Wenn jedoch meine These zutrifft, dass Unterschiede zwischen den spezifischen institutionellen Gestalten von Marktwirtschaften einen signifikanten Einfluss darauf haben, welche Arten von Arbeit die möglichen Gegenstände individueller Präferenzen werden können, dann kann die These, dass Marktwirtschaften in dieser Hinsicht neutral sind, nicht länger aufrechterhalten werden. Es gibt dann eine Notwendigkeit für kollektive Entscheidungen über das Wesen und den Wert guter Arbeit, über den Stellenwert, den gute Arbeit im Verhältnis zu anderen Gütern wie Einkommen und Konsum hat und damit über die Frage, wie ethisch angemessen ökonomische Institutionen aussehen sollten.“ (Ebenda, 555)

Im Kern geht es um die Institutionalisierung von Freiheit, wie sie Hannah Arendt bereits Jahrzehnte früher in den Vordergrund einer politischen Theorie gestellt hatte. (Arendt 1974) In diesem Sinne formuliert Keat: „Der Zweck der Gestaltung von Institutionen liegt dabei nicht darin, die Präferenzen von Menschen zu formen oder zu kontrollieren und unmittelbar auf die besonderen „Vorstellungen vom Guten“, die sich Individuen machen oder nach denen sie streben, Einfluss zu nehmen, womit ihre Autonomie unterminiert würde, sondern stattdessen auf die Bandbreite möglicher Gegenstände solcher Präferenzen Einfluss zu nehmen.“ (Keat 2012, 555 f.)

Folgt man Keats Argumentation, wäre die unbedingte Notwendigkeit institutioneller Reformen zur Entwicklung und Sicherung von Modellen menschengerechter Arbeitsgestaltung argumentativ nachgewiesen. Reines verhaltensbezogenes Management reicht zur Humanisierung nicht aus. Diese ist vielmehr als in autonomieorientierte institutionelle Bezüge eingebettet zu betrachten und herauszubilden.

Dies entspricht auch der Position des französischen Soziologen Robert Castel. Für ihn ist in der Konfiguration der Sozialpartner im Rahmen des Sozialstaats „*das Schützende das Kollektiv*. Es hat sich mit der Entwicklung des Industriekapitalismus als eine fortschreitende *Entindividualisierung* der Arbeitsbeziehungen hergestellt, die dem Aufstieg der >abstrakten Arbeit< entsprach, das heißt der Anerkennung der allgemeinen Bedeutung des Wertes >Arbeit<. ... Vor diesem Hintergrund lassen sich Sinn und Bedeutung der großen Transformation, die das neue Regime des postindustriellen Kapitalismus herbeiführt, exakt bestimmen. Sie wird von einer durchgängigen *Entkollektivierungs-* oder *Reindividualisierungs-*Tendenz beherrscht.“ (Castel 2011, 18). „Aufgrund dieser Umwälzungen verallgemeinern sich die *Forderung, als Individuum zu agieren.*“ (Ebenda 19) Manche wissen das für sich zu nutzen, viele profitieren kaum davon.

Und Castel vermerkt: „Es sieht so aus, als habe sich in dieser Entwicklung neuerdings eine Aufspaltung vollzogen. Auf der einen Seite setzt sich der Aufstieg des Individuums noch energischer fort. ... Man könnte dann von Individuen im Übermaß (*individus par excès*) sprechen. Anderen jedoch fehlen die notwendigen Voraussetzungen für ein Mindestmaß an gesellschaftlicher Unabhängigkeit. Man könnte sie als bloße Individuen (*individus par défaut*) bezeichnen, deren heutige Präsenz beweist, dass die Dynamik der Moderne auch die Möglichkeit einer Dequalifizierung des Individuums mit sich bringt.“ (Ebenda 21)

Castel weist auf die Bedeutung des Rechts bei der Freiheitssicherung (Arbeitsschutz und materielle Sicherheit) der Arbeitenden hin. „Das Arbeitsrecht war das Mittel zur Aushandlung einer gewissen Freiheit der Arbeitenden gegenüber dem Zustand der Abhängigkeit, der den Großteil der Arbeitsverhältnisse vor ihrer Regulation durch das Recht charakterisierte.“ (Ebenda 57) Denn: „Die Bedeutung der Arbeit lässt sich vielleicht relativieren, die des Marktes nicht. Seine Herrschaft wird im Gegenteil umso stärker, je mehr sich die Regulationen der Arbeitsverhältnisse lockern.“ (Ebenda 87) Aber: „*Es gibt keine Individuen ohne gesellschaftliche Voraussetzungen*, weil es eine schreckliche Erfahrung ist, nur ein Individuum zu sein.“ (Ebenda 362) „Um im positiven Sinne ein Individuum zu sein, muss man also eingebunden (*affilié*) oder wiedereingebunden (*réaffilié*) sein, das heißt: das Individuum muss über Stützpunkte verfügen, auf deren Basis es für seine soziale Unterstützung sorgen kann“ (Ebenda 363), so der Befund von Robert Castel.

Dass Subjektivität generell eine ständige Anforderung und Herausforderung darstellt, haben wir bereits früher der anthropologischen Philosophie Helmuth Plessners (1928/1975) entnommen: die nach Plessner „exzentrische Positionalitäten“ der Menschen (im Unterschied zu der zentrischen der Tiere) erzeugen kontinuierlich und notwendigerweise Widersprüche und Konflikte („Grenzkonflikte“ (mit Bezug zur Arbeitswelt vgl. Peter 2007)) mit sich selbst, den Anderen und der Umwelt, erfordern Kampf um Lebensführung, und hier ist Arbeit wesentliche Vermittlungsinstanz, institutionell wie im Vollzug, die versachlicht, bildet und Anerkennung schafft. Wenn Arbeit diese Funktion nicht mehr erfüllen kann, wird es um den gesellschaftlichen Zusammenhang und das Wohl, auch das gesundheitliche Wohl der Menschen in einem solchen gefährdeten Zusammenhang problematisch.

Wichtig ist dabei, sich über die Frage der Identitätsbildung des Individuums klar zu werden, da dies vor allem im Zusammenhang psychosozialer Belastungen von Bedeutung ist.

In Gefolge M. Foucaults (oder auch Th. W. Adornos oder J. Butlers) ist Soziologie schnell geneigt, Identität heute als durchgehend gemacht, gesellschaftlich, herrschaftlich hergestellt zu betrachten. Nach H. Schmitz geht jedoch beim Menschen Identitätsbildung dem Prozess der Vereinzelung voraus, auch Soziales erfährt über „Einleibung“ eine identitäre Fundierung, ehe Kommunikation beginnt, auf die soziale Konstellationen mehr oder weniger aufsetzen. Ehe das Individuum subjektiviert wird, werden kann, ist Identität allemal schon vorhanden (Schmitz 2005; vgl. Peter/Wolf 2008, 170 ff.). Soziale Normierung der Person kann primäre Identitätsbildung nicht ersetzen, erst wenn diese gestört wurde (z.B. Borderline-Persönlichkeit, vgl. Hanzig-Bätzing 1996), kommt äußerer Zwang voll (den ganzen Menschen umfassend und gefährdend) zum Tragen, eine der Ursachen psychosozialer Überforderung.

Den Vorgang analysiert Alain Ehrenberg folgendermaßen: „Durch den Abbau institutioneller Autoritätsstrukturen jedoch, parallel zur Relativierung des Verbotsbegriffs schwindet die Bedeutung der Disziplin in der Beziehung zwischen Individuum und Gesellschaft. Es geht nun weniger um Gehorsam als um Entscheidungen und persönliche Initiative. Die Person wird nicht länger durch eine äußere Ordnung (oder die Konformität mit einem Gesetz) *bewegt*, sie muss sich auf innere Antriebe stützen, auf ihre geistigen Fähigkeiten zurückgreifen.“ (Ehrenberg 2004, 8).

Daraus schlussfolgert der französische Soziologe Ehrenberg: „Das ideale Individuum wird nicht mehr an seiner Gefügigkeit gemessen, sondern an seiner Initiative. Hierin liegt eine der entscheidenden Veränderungen unserer Lebensweise, denn man kann sich nicht nach Belieben für oder gegen diese Regulationsmechanismen entscheiden, sie gelten für alle, bei Strafe des Ausschlusses aus der Gemeinschaft. Sie manifestieren den >allgemeinen Geist< unserer Gesellschaften, sie sind *die Institutionen des Selbst*.“ (Ebenda)

Scheitern in diesem neuen Verhaltensmodell drückt sich dann weniger in (sozialen) Konflikten, als in (individueller) Depression und Antriebslosigkeit aus. Ehrenberg formuliert die „Hypothese: Die Depression zeigt uns die aktuelle Erfahrung der Person, denn sie ist die Krankheit einer Gesellschaft, deren Verhaltensnorm nicht mehr auf Schuld und Disziplin gründet, sondern auf Verantwortung und Initiative. ... Die Depression ist eher eine Krankheit der Unzulänglichkeit als ein schuldhaftes Fehlverhalten ... Die Depression ist ein Laboratorium für die Ambivalenzen einer Gesellschaft“ (Ebenda, 9). Burnout-Phänomene aufgrund subjektiv gefühlter Überforderung sind, damit muss man rechnen, mit einer übergreifenden depressiven Grundstruktur beaufschlagt und nicht mehr allein aus den unmittelbaren Arbeitsanforderungen oder gar über ein Belastung-Beanspruchungsschema erklärbar oder gar zu bewältigen (vgl. Verhaeghe 2013). Das soll im nächsten Hauptkapitel III. näher ausgeleuchtet werden.

**Literatur:** Arendt 1974; Castel 2011; Ehrenberg 2004; Frey 2009; Gerlmaier/Latniak 2005; Glißmann/Peters 2001; Hanzig-Bätzing 1996; Keat 2012; Kratzer et al. 2011; Marx, MEW 25 1962; Moldaschl 2005; Peter 2007; Peter/Wolf 2008; Plessner 1928/1975; Polanyi, K. 1977; Pongratz/Voß 2003; Pridat 2002; Schmitz 2005; Schumpeter 1975; Sichler 2006; Verhaeghe 2013; Voß/Pongratz 1998.

### III. „Das erschöpfte Selbst“

#### 9. Belastung, Beanspruchung, Prävention wissenschaftlich neu beschreiben.

(Der nachfolgende Text im Kap. 9. beruht (auszugsweise) auf Georg/Meyn/Peter 2013)

Belastung und Beanspruchung wurden im deutschsprachigen Raum lange Zeit als aufeinander bezogene „Schlüsselkategorien“ (Marstedt/Mergner 1986, 22) der Analyse von Arbeitsbedingungen und der Gestaltung von Arbeit angesehen. Sie haben ihren Ursprung in der Beschreibung der Schwere und Körperlichkeit von Lohnarbeit und später den Auswirkungen der tayloristischen Arbeitsgestaltung und unterlagen einem naturwissenschaftlich-technischen Ursache-Wirkungs- oder Reiz-Reaktionsverständnis der Arbeitswissenschaft, vornehmlich der Arbeitsmedizin und Ergonomie. „Grundgedanke der Belastungs-Bean-

sprachungskonzepte ist es, menschenbezogene Wirkungen von Arbeitssystemen analysierbar, messbar, beurteilbar und gestaltbar (...) zu machen.“ (Luczak/Rohmert 1997, 326). Nach Rohmert/Rutenfranz (1975: 8) wurden zunächst Belastungen als „objektive, von außen auf den Menschen wirkende Größen und Faktoren“ bezeichnet und als Beanspruchungen „deren Auswirkungen im Menschen und auf dem Menschen“.

Für die angewandte Arbeitswissenschaft war das Belastungs-Beanspruchungs-Modell auch Teil eines Konzeptes der menschengerechten Arbeitsgestaltung. Diese war durch vier Bewertungsebenen gekennzeichnet: die Ausführbarkeit, die Erträglichkeiten, die Zumutbarkeit und das Wohlbefinden (nach Kirchner/Rohmert). Der Sozialwissenschaft wurde dabei primär die dritte Ebene der Zumutbarkeit zugeordnet (Luczak/Volpert 1987), eine von der Industrie- und Arbeitssoziologie immer problematisierte Einschränkung, die die angezielte Interdisziplinarität in Frage stellte. (Peter 2011)

Von Seiten der Arbeitspsychologie wurde früh auf die notwendige Erweiterung des Belastungs-Beanspruchungsmodells um die vielfachen Vermittlungs- und Rückkoppelungsprozesse hingewiesen (Ulich 2006, 459). Sozialwissenschaftliche Kritik und Erweiterungen zielten zunächst ähnlich auf die fehlende Berücksichtigung von Mehrfachbelastungen (Volkholz 1977), der Gesamtbelastung und ihr Wechselspiel in Anforderungs- und Bewältigungsprozessen, als integrierte Belastung (Naschold/Tietze 1977).

Frei und Ulich (Frei/Ulich 1981) haben zwar auf die Pragmatik hingewiesen, die im praktischen Einsatz eines (jeden) Belastungs-Beanspruchungs-Modells erforderlich sei, gleichwohl wurde das relativ schlichte (auch messtechnisch unausgereifte) Belastungs-Beanspruchungs-Konzept überwiegend kritisiert (Braun et. al. 1984; Oesterreich/Volpert 1999). Zu den vornehmlichen Kritikpunkten gehörten:

- Das Belastungs-Beanspruchungs-Konzept kann nicht helfen, die Entstehung multifaktoriell bedingter, chronischer Erkrankungen zu erklären (Slesina 1987:54). Langfristige Folgen für die Gesundheit können nicht erfasst werden, da die Interaktionseffekte zu komplex sind. - Das Konzept blendet alle Formen von Subjektivität aus (persönliche Ressourcen, persönliche Einschätzungen, Handlungsregulation/ Coping) und kann Arbeitshandeln nicht als soziales Handeln begreifen (vgl. Slesina 1987, 53f.). Der soziale Entstehungsprozess von Belastungen wird nicht erklärt, soziale Belastungsdimensionen werden nicht berücksichtigt. (Marstedt/Mergner 1986, 25) - Die „Neutralität“ der Begriffe Belastung und Beanspruchung wird nicht konsequent durchgehalten, zumeist ist der Abbau „zu hoher“ Belastungen angezielt (Oesterreich/Volpert 1999, 175).
- Zudem besteht eine unscharfe Abgrenzung der beiden Zentralkategorien („auslösende“ Belastung und „resultierende“ Beanspruchung“) gegeneinander (Kirchner 1986); Psychische Belastungen können oft nur auf kognitive Prozesse bezogen werden, wodurch die Unterscheidung zwischen Belastung und Beanspruchung nicht eindeutig ist (vgl. Semmer/Zapf/Dunckel 1999).
- Im Bereich psychischer Beanspruchung gibt es keine Messgrößen für „zumutbare Beanspruchung“. Der Anspruch, psychische Belastungen naturwissenschaftlich präzise messen zu wollen, kann nicht eingelöst werden. - Übersehen werden die potentiell gesundheitsförderlichen Aspekte von Arbeit: Nach dem Konzept kann Arbeit im besten Fall nur „nicht schaden“.

Trotz später vorgenommener Weiterentwicklungen blieb das Konzept im Zentrum ein Reiz-Reaktions-Modell, in dem nicht quantifizierbare Belastungen nur unzureichend, psychische Belastungen gar nicht verarbeitet werden können.

Mit einer stärkeren Orientierung auf die Gesamtheit der Reproduktion, ihren Möglichkeiten (SOFI Göttingen) oder Risiken (ISF München), wurden eigenständige arbeits- und industriesoziologische Konzepte vorgelegt, die nicht nur die Arbeitstätigkeit im engeren operativen Sinne, sondern die mit ihr verbundenen Kooperationsnotwendigkeiten und Herrschaftsstrukturen einschließlich arbeitspolitischer Konstellationen berücksichtigten (Jürgens/Naschold 1983; Minssen 1999, 54ff.). Eine Unterscheidung zwischen wirkungsneutralen Belastungen und subjektiver Verarbeitung als Beanspruchung, analog der Verfahrensweise der Arbeitswissenschaft, erfolgt also in der Arbeitssoziologie in der Regel nicht (mehr) (Böhle 2010).

Die Belastungs-Beanspruchungs-Debatte kam in den Jahrzehnten nach der „Humanisierungsdebatte“ der 1970/80er Jahre jedoch weitgehend zum Erliegen und wurde von dem übergreifenden Diskurs um Arbeit und Gesundheit abgelöst. Im Mittelpunkt standen dabei die WHO-Gesundheitsdefinition des körperlichen Wohlbefindens, die Konzeption der Salutogenese (Antonovsky 1997) sowie die Public Health Bewegung auch außerhalb der Arbeitswelt (Georg 2010).

Maßgeblich vorangetrieben durch das europäische Büro (und unter relativ starker deutscher Beteiligung) schlug das Ottawa-Charta-Programm der WHO nicht weniger als ein alternatives Präventionsparadigma vor: Im Gegensatz zum Individuum-zentrierten, biomedizinischen Ansatz einer am Risikoverhalten orientierten Prävention soll es zukünftig vor allem um krankheitsunspezifische Interventionen primärer Gesundheitspolitik gehen. Damit vollzog die WHO eine Hinwendung zur primären Gesundheitsförderung und proklamierte, dass die individuelle Gesundheit und ihre Sicherung immer auch Ausdruck von sozialen Lebenslagen ist. Die Karriere dieses auch für die arbeitsbezogene Gesundheitsforschung zentralen Ansatzes birgt Chancen, aber auch, angesichts der Entwicklung der modernen Arbeitsverhältnisse (Subjektivierung und Entgrenzung der Erwerbsarbeit), erhebliche Risiken. Dies betrifft zum einen den Gesundheitsbegriff wie auch das Konzept „Setting“. (Georg/ Peter 2008)

Auf der betrieblichen Ebene wird ein Muster erkennbar, nach dem mikrosoziale Verhältnisse (Arbeitszufriedenheit) und mikropolitische Verhältnisse (weniger Stress durch Mobbingprävention, ‚gesundes‘ Führungsverhalten) entsprechend dem Setting-Ansatz implementiert werden. Marstedt (1998) sieht deshalb in der betrieblichen Gesundheitsförderung eher „Schattenwürfe“ sozialer Rationalisierung als Ansätze zu einer wirklichen Modernisierung präventiver Gesundheitspolitik in der Arbeitswelt. Ziel einer „Re-Feudalisierung der betrieblichen Klassenbeziehungen“ sei es, so Kühn mit Blick auf die Erfahrungen der amerikanischen Health Promotion Programme (Kühn 1993), über eine neue Gesundheits- und Leistungsethik ein höheres Maß an „innerer“ Verausgabungsbereitschaft und Loyalität zu erzeugen.

Die Weiterentwicklung gesellschaftlicher Arbeit und Arbeitsteilung hin zu sogenannten Dienstleistungs- und Wissensgesellschaften, verbunden mit tiefgreifenden Umbrüchen der Weltwirtschaft, führte im letzten Jahrzehnt zu einem Wiederaufleben des Belastungs-Beanspruchungskonzeptes vor allem in Form der psychischen bzw. psychosozialen Arbeitsbelastungen, wie sie gerade im Zusammenhang mit permanenten Restrukturierungen und den darauf bezogenen Change-Management Prozessen in Europa öffentliche Aufmerksamkeit erregten.

Wieder in der Logik der Arbeitswissenschaft der siebziger Jahre wurde EU-weit die Norm DIN EN ISO 10075-1 „Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung“ eingeführt. Nach der Norm sind psychische Belastungen in ihren Wirkungen auf den Menschen neutral. Sie schließt erfassbare Einflüsse ein, die in der Umgangssprache als „Entlas-

tung“ sowie als „Motor für Aktivitäten“ angesehen werden. Diese Einflüsse lösen im Menschen psychische Vorgänge aus, die unterschiedliche psychische Beanspruchung bewirken können.“ (BAuA o. J.)

Psychische und psychisch-somatische Beeinträchtigungen und Erkrankungen sind nicht monokausal, daher „erfordert ihre Prävention einen Horizont, der logischerweise über den Arbeitsplatz im engeren Sinn hinausgeht“ (Seiler/Splittberger 2009, S. 143). Entsprechende Risiken, die bei der Prävention und Intervention beachtet werden müssten, sind demzufolge: lebensweltbezogene Risiken, arbeitsweltlich bezogene Risiken und arbeitsplatzbezogene Risiken (vgl. ebenda, S. 143). Und sie führen grundsätzlich zu der Frage, ob der Begriff der Belastung im Sinne der o.g. DIN Norm in einer Arbeitswelt, die durch Entgrenzung und Subjektivierung geprägt ist, noch zeitgemäß ist (oder ob nicht besser von einem spezifischen Zusammenhang von Belastungen und Risiken gesprochen werden sollte). Arbeit findet nicht in kontextfreien Räumen statt. Gerade vor dem Hintergrund der Subjektivierung bei komplexer und selbstverantwortlicher Arbeit muss der Beschäftigte nicht als passives Opfer betrachtet werden, sondern als gestaltender, die Arbeitssituation bewältigender Akteur. (Weitergehend in der Argumentation der Problematisierung siehe Georg/Meyn/Peter 2013; Change-Projekt Arbeitspapier Nr. 5 „Psychosoziale Belastungen der Arbeit(enden)“ sowie das nachfolgenden Kapitel 10: Gesundheit und Krankheit ...).

**Literatur:** Antonovsky 1997 ; BAuA o. J.; Böhle 2010; Braun et. al. 1984; Frei/Ulich 1981; Georg/Meyn/Peter 2013; Georg 2010; Georg/Peter 2008; Jürgens/Naschold 1983; Kirchner, 1986; Kühn 1993; Luczak/Rohmert 1997; Luczak/Volpert 1987; Marstedt/Mergner 1986; Marstedt 1998; Minszen 1999; Naschold/Tietze 1977; Oesterreich/Volpert 1999; Peter 2011; Rohmert 1972; Rohmert/Rutenfranz 1975; Seiler/Splittberger 2009; Semmer/Zapf/Dunckel 1999; Slesina 1987; Ulich 2006; Volkholz 1977

## **10. Gesundheit und Krankheit, das Normale und das Pathologische – ein umkämpftes Terrain.**

Der Konflikt um Arbeitsbedingungen ist geprägt durch die Auseinandersetzungen über die die Gesundheit nicht schädigenden Normalleistungen und ihre Entlohnung sowie die um die „Würde des Menschen in der Arbeitswelt“ (Brock et. al. 1969).

Gesundheit und Krankheit in der Arbeitswelt wie in der Gesellschaft folgen unterschiedlichen Definitionen. Der französische Psychiater und Lacan Schüler Daniel Widlöcher stellt zunächst nüchtern fest: „Der Begriff der Krankheit folgt vor allem praktischen Zwecken. Es geht darum, einen bestimmten Zustand wiederzuerkennen und zu behandeln. Das Problem ist nicht, einen normalen von einem pathologischen Zustand zu unterscheiden“ (Widlöcher 1983, 31; nach Ehrenberg 2004, 15).

Richtigerweise weist deshalb der deutsche Philosoph C. F. Gethmann (Essen) darauf hin, „dass das Verständnis von Krankheit und Gesundheit in einem direkten Zusammenhang zum wissenschaftstheoretischen Verständnis der medizinischen Disziplinen steht ... Es macht nach Kant einen nicht zu unterschlagenden Unterschied, ob ein Prädikator der Selbstzuschreibung des Verstandes bei seiner gegenstandskonstituierenden Tätigkeit oder der Beschreibung eines Gegenstandes der Sinneserfahrung dient.“ (Gethmann 2004, 1) Gethmann fährt fort: „Eine Krankheitsdefinition hat sowohl das Erleben des Krankseins wie auch die Verallgemeinerbarkeit des Befundes zu beachten“ (Ebenda 2). Es ist zu unterscheiden zwischen „„Krank-Sein“ als Askription und Deskription“. „Die Verwechslung des Vollzugs-Ich mit einem Berichtsgegenstand „Ich“ stellt einen Fehler der Verwechslung von Vollzugs- und Berichtsperspektive dar“ (Ebenda 3). Entsprechend sind oft die gewählten



methodischen Überprüfungen des Krankheitsgeschehens nicht problemangemessen. „Falsifizierbarkeit ist jedenfalls kein Sinnkriterium für Askriptionen“ (Ebenda 4).

Auch das Gesundheitsverständnis von „Gesundheit“ als einem Vernunftbegriff schließt z.B. aus, „Gesundheit“ allein unter Rückgriff auf das private „Wohlbefinden“ zu definieren (wie in der Definition der Welt-Gesundheitsorganisation) (Ebenda 6). Auf der anderen Seite ist aber zu berücksichtigen, dass „Askriptionen gerade durch ihre präskriptiven Elemente eine verstehbare Praxis konstituieren“. Denn „Zweck des Heilens ist die (Wieder-) Herstellung von Gesundheit. Ziele der Gesundheit sind solche der Funktionalität. ... Die Ausgrenzung bestimmter Phänomene als Körperphänomene ist ein Störungsbewältigungsinstrument, d.h. Ergebnis einer Selbst-Deutung eines Menschen ... „Krankheiten“ sind vom Menschen erlebte und durch Menschen verstehbare Störungen der Lebensfunktionen, deren Bewältigungsversuch dazu führt, die Störungsursachen zu isolieren“ (Ebenda 9).

Konsequenterweise fragt Georges Canguilhem, französischer Mediziner, Philosoph und Wissenschaftstheoretiker und Lehrer Foucaults, schon 1988: „Wenn wir unsererseits annehmen, daß eine Definition der Gesundheit ohne Bezugnahme auf irgendein explizites Wissen möglich ist, worin suchen wir dann darin die Grundlage?“ (Canguilhem 2004, 51) und er zitiert den Chirurgen René Leriche mit: „Die Gesundheit ist das Leben im Schweigen der Organe“ sowie Paul Valéry 1942: „Die Gesundheit ist der Zustand, in dem die notwendigen Funktionen sich unmerklich oder mit Vergnügen vollziehen“ und verweist schließlich auf Kant (im Streit der Fakultäten 1798): „Man kann sich gesund fühlen, nie aber wissen, ob man gesund sei ...“ (Ebenda 53).

Canguilhem betont: „Wir haben uns weit von einer Gesundheit entfernt, die durch Apparate gemessen wird. Für uns ist Gesundheit zu bezeichnen als: frei, nicht-konditioniert, unberechenbar. Diese freie Gesundheit ist kein Gegenstand für denjenigen, der von sich behauptet oder glaubt, ein Gesundheitsspezialist zu sein. Der Hygieniker bemüht sich, eine Bevölkerung zu regieren. Er hat es nicht mit Individuen zu tun. Öffentliche Gesundheit ist eine anfechtbare Bezeichnung. Gesundheitsförderung wäre angemessener. Was öffentlich ist, veröffentlicht wird, ist sehr oft die Krankheit“ und weist daraufhin: „Die Gesundheit ist nicht nur das Leben im Schweigen der Organe, es ist auch das Leben in der Zurückhaltung der sozialen Verhältnisse.“ (Ebenda 63). Er verweist auf P. Cornillot: „Der Autor zeigt, daß die Vorstellung absoluter Gesundheit zur Dynamik in Widerspruch steht, die allen biologischen Systemen eigen ist, und daß die relative Gesundheit dementsprechend ein Zustand des instabilen dynamischen Gleichgewichts ist.“ (Ebenda 41, Anm. 20) (Vgl. ausführlicher das Arbeitspapier 6 zu Canguilhem u.a. unter <http://www.dofapp.de/publikationen>)

Schließlich die sarkastische Feststellung von Canguilhem zum ablaufenden Professionalisierungsprozess und dem Verhältnis von Arzt und Patient: „Die Gesundheit ist die latente, in einem antreibenden Sinn erlebte Bedingung *a priori* für jede gewählte oder verordnete Tätigkeit. Dieses Apriori ist durch die Wissenschaft des Physiologen *a posteriori* in eine Vielfalt von Konstanten zerlegbar, wobei die Krankheiten die Variationsspanne oberhalb einer Norm darstellen, die durch einen Mittelwert bestimmt ist. Indem man die objektive Analyse von Möglichkeitsbedingungen an die Stelle des durch das lebende Subjekt erfahrenen Ganzen seines Vermögens zum Ausgesetzt sein rückt, wird jedoch eine Sprache an die Stelle einer Ausdrucksweise gesetzt, der man die Würde einer Sprache verweigert. Der Arzt ist nicht weit davon entfernt zu denken, daß seine Wissenschaft eine ausgefeilte Sprache ist, während der Kranke sich in einem Kauderwelsch ausdrückt. Doch weil der Arzt zuerst

Mensch gewesen ist ... bewahrt er einige Erinnerungen an den ursprünglichen Block, aus dem er gehauen wurde.“ (Ebenda 34 f.)

Diese problematisierenden Positionen sind in der deutschen Debatte nicht neu, sie werden medizinsoziologisch seit den siebziger Jahren durch die Forschungsgruppen um Christian von Ferber (vgl. v. Ferber/Ferber 1978) vertreten. Vorlaufend hatte schon Karl Jaspers in den fünfziger Jahren die WHO Gesundheitsdefinition als utopisch und anthropologisch fragwürdig bezeichnet (vgl. Fröhlich 2008, 27. f.).

Entsprechend ging eine kritische Sicht sowohl auf die dominante naturwissenschaftliche Betrachtung als auch die „blauäugige“ der WHO Definition von Beginn an in die Stressforschung der achtziger/neunziger Jahre ein. So formuliert Johannes Siegrist (1996) programmatisch: „Ist es möglich und sinnvoll, einem Erkenntnisprogramm zu folgen, welches wesentlich breiter und weiter angelegt ist, indem es den Organismus einer handelnden und erlebenden Person in den Mittelpunkt stellt, die mit ihrer sozialen Umwelt interagiert? Mit anderen Worten: Ist es möglich, die drei Bezugssysteme des Organismus und seiner Komponenten (biologisches Bezugssystem), der handelnden und erlebenden Person (psychologisches Bezugssystem) und der sozialen Umwelt, in und mit der die Person interagiert (soziologisches Bezugssystem) miteinander zu verknüpfen? Können aus einer solchen Verbindung neuartige Erkenntnisse über menschliche Gesundheit und Krankheit gewonnen werden? Und ergeben sich aus neuen Erkenntnissen Folgerungen für die Praxis der Gesundheitsförderung, der Krankheitserkennung und -verhütung?“

... Unser Erkenntnisinteresse richtet sich allerdings lediglich auf einen Ausschnitt der Beziehungen zwischen Organismus, Person und sozialer Umwelt ab, der für ein positives oder negatives Selbsterleben, d.h. für einen zentralen Aspekt der Selbstregulation, von kritischer Bedeutung ist .... Während in der biologischen Evolution zwei Motive der Selbstregulation dominieren..., die Motive der Selbstbewahrung und Selbstvermehrung (Darwin, ..., Wilson, ...), bildet sich in der Evolution des Menschen ein wesentlich komplexerer Prozeß der Selbstregulation heraus,“ dank der spezifisch anthropologischen Eigenschaft „exzentrischer Positionalität“ (Plessner, 1975), „d.h. der Fähigkeit des Menschen, zu sich selbst in ein Verhältnis zu treten“ (Siegrist 1996, 5).

In Siegrists Stresstheorie spielt Begriff der Selbstwirksamkeit eine große Rolle, die Fähigkeit, Kontrolle auszuüben (Ebenda 92). Ebenso verweist er auf Soziale Krisen, die über Prozesse der Blockierung von Handlungschancen (Selbstwirksamkeitserfahrung), über die Vorenthaltung von Belohnung (Selbstbewertungserfahrung) und den Entzug sozialer Positionen entstehen (Selbsteinbindungserfahrungen). „Soziale Krisen sind um so wahrscheinlicher, je geringer die Chancen sozialer Statuskontrolle einer Person oder einer Gruppe von Personen sind“. (Ebenda 94) Der zentrale Erfahrungsmodi: Kompetenzgefühl, Selbstwertgefühl, Zugehörigkeitsgefühl, gebunden an Statuskontrolle, zentrale Wertigkeit beruflicher Statuskontrolle geht über „job strain“ (bei Karasek) hinaus. (Ebenda 97) Mit dem phänomenologischen Soziologen Alfred Schütz versteht Siegrist Krisenerfahrung, wenn der Fluß natürlicher Einstellungen unterbrochen wird und bezieht sie auf sechs zentrale Dimensionen (für Testkonstruktion zu Herz-Kreislauf Risiken): 1. Anerkennung, Kritik, Erfolg, Mißerfolg; 2. Konkurrenz; 3. Verausgabungsbereitschaft; 4. Gewissenhaftigkeit; 5. Zeitdruck; 6. hohe Identifikation (Ebenda 111).

Frage ist jedoch, ob und wie das Selbstwirksamkeitspostulat als primärer Zugang in dem bisher so verstandenen Sinne im Epochenbruch weiterhin greift. Der Philosoph Klaus Peters meldet hier seit Jahren erhebliche Zweifel an: „Der Spielraum: Das Kommandosystem versteckt sich ... gewährt Handlungs- und Entscheidungsspielraum. Seine Grenzen sind fremd-

bestimmt, aber innerhalb dieser Grenzen muss der Untergebene autonom entscheiden.“ (Glißmann/Peters 2001, 25). „Die heteronom bestimmte Autonomie verstellt auf diese Weise den Blick auf ihre eigenen heteronome Bestimmtheit ... Mit dieser Selbsttäuschung der Beschäftigten erreicht das Kommandosystem in wirtschaftlichen Unternehmen den Punkt seiner höchsten Perfektion“. „Selbstorganisation statt Kommandosystem ... Mehr Druck durch Abbau von Zwang“ sind seine Formulierungen. (Ebenda 26) „Mit Handlungs- und Entscheidungsspielräumen wird das Kommandosystem perfektioniert, die neuen Managementformen wollen es abschaffen und ersetzen“. Peters schlägt deshalb vor, „den Abbau des Kommandosystems nicht als Entlastung, sondern als Abbau von Entlastung zu begreifen. Meiner Meinung nach handelt es sich um das paradox klingende Programm, den Druck auf die Beschäftigten zu erhöhen, indem man den Zwang, dem sie ausgesetzt sind, vermindert“. (Ebenda 27 f.) Und der IBM Betriebsrat Wilfried Glißmann ergänzt in demselben Band: „Das Neue beginnt damit, dass der Arbeitgeber die unmittelbare Konfrontation der Beschäftigten mit den Handlungsbedingungen inszeniert ... Der Gegensatz von Kapital und Arbeit vollzieht sich in meinem Kopf und zwar durch ganz bestimmte Perspektiven von mir auf mich selbst“ (Ebenda 129).

Damit wird die vom Trierer Betriebswirt Florian Turk (2003) formulierte Erweiterung des „Ressourcen-Based-View“ „um eine zweite Dimension des Humanpotenzials – das Gesundheitskapital von Arbeitnehmern“ grundlagentheoretisch und arbeitspolitisch problematisiert. Für Turk unterstreicht dieses lediglich „die ökonomische bzw. strategische Relevanz von Gesundheit als Humanressource. Das Konstrukt der Fähigkeit (“ability“) eines Arbeitnehmers wird über die feinere Unterteilung des Humankapitals in seine Einzelbestandteile und deren Verknüpfung über Qualitätsparameter rekonstruiert. Dadurch lässt sich nicht nur die Relevanz von Gesundheit, sondern auch von komplexen Fähigkeiten verdeutlichen.“(Ebenda 189) Gesundheit wird hierüber als eindimensionales Mittel zum Zweck ökonomischer Rationalität eingeordnet, „das Individuum sieht sich in eine Anordnung gestellt, in der es als „gesundes Subjekt“ zur Ordnung gerufen wird.“ (Hofmeister 2008, 224). Noch zugespitzter auf den Menschen bezogen formuliert es Baudrillard (1982): „Aber die ökonomische Gewalt, die das Kapital ihm mit der Nichtäquivalenz von Lohn und Arbeitskraft antut, ist nichts gegenüber der symbolischen Gewalt, die ihm mit seiner Definition als Produktivkraft selbst angetan wird.“ (Ebenda 69)

Nicht aber als verwertungsrelevante, sondern als wertesetzende Aktivität, die den strukturellen Rationalitäten der kooperativen Arbeitszusammenhänge folgt, will demgegenüber nach Georges Canguilhem Gesundheit verstanden wissen. Wir wollen dies mit ihm anhand eines Zitates aus seinem berühmten Hauptwerk *Das Normale und das Pathologische* (zuerst 1966; Neuausgabe 2013) abschließend dokumentieren. (Vgl. ausführlicher hierzu das Arbeitspapier 6 auf der Change Plattform unter <http://www.dofapp.de/publikationen>).

Canguilhem resümiert: „Die Krankheit des normalen Menschen besteht letztlich darin, dass sein biologisches Selbstvertrauen einen Knacks bekommt. ... Unsere These ist dann, dass der gesunde Mensch nicht als gesunder krank wird. Kein gesunder Mensch wird krank, denn krank ist er nur, sofern seine Gesundheit ihn im Stich lässt, und eben darum ist er nicht mehr gesund. Der sogenannte gesunde Mensch ist also nicht gesund. Seine Gesundheit ist ein Gleichgewicht, das er den eben sich andeutenden Brüchen abtrotzt. Die Drohung der Krankheit ist ein Konstituens der Gesundheit.“ (Ebenda 313) Gesundheit in eine stabile Lage zu bringen und zu halten, dazu braucht es die normative Kraft, das Bewältigungshandeln des aktiven Menschen, so wie sie in einem gelingenden, sinnvollen Arbeitszusam-

menhang zur Geltung kommen kann (Hien 2007). Die Verhältnisse derart zu gestalten ist die Aufgabe, die ansteht.

**Literatur:** Baudrillard 1982; Brock et. al. 1969; Canguilhem 2004; Canguilhem 2013; Ehrenberg 2004; v. Ferber 1978 ; Fröhlich 2008; Gethmann 2004; Glißmann/Peters 2001; Goldstein 1934; Hegel, SW Bd. III 1973; Hien 2007; Hofmeister 2008; Jaspers 1953; 1965; Plessner 1975; Siegrist 1996; Turk 2003; Widlöcher 1983.

## **11. Psychosoziale Belastungen/Risiken, das erschöpfte Selbst – eine europäische Debatte.**

### ***Die arbeitspolitisch - professionelle Sicht in Europa: arbeitsbedingter Stress.***

Die Debatten um die Zunahme psychosozialer Belastungen in Arbeits- und Lebenswelt sind kein deutsches Phänomen (dieser erste Abschnitt nach Georg/Meyn/Peter 2013, 116) International sind in der Gegenwart zwei unterschiedliche Prozesse der Thematisierung von Belastungen zu nennen: So thematisierte etwa die International Labour Organisation (ILO) „decent work“ (Senghaas-Knobloch 2005) als Durchsetzung und normierte Kontrolle basaler sozialer Mindeststandards weltweit, auch in Bezug auf Arbeitsbedingungen in den Entwicklungsländern. In den entwickelten Ländern der EU-Ebene liegt darüber hinaus ein starker Fokus auf der Implementierung von rechtlichen Regulierungen neuartiger Belastungen. So haben sich in einigen europäischen Ländern (z.B. in Dänemark) psychosoziale Gefährdungsfaktoren bereits als Bezugsgröße im Arbeits- und Gesundheitsschutz bewährt. EU-weit wurde die Norm DIN EN ISO 10075-1 „Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung“ eingeführt, die sich zunächst stark am o.g. „klassischen“ Belastungs-Beanspruchungsmodell orientiert. Die Norm schließt aber erfassbare Einflüsse ein, die in der Umgangssprache als „Entlastung“ sowie als „Motor für Aktivitäten“ angesehen werden. Allerdings trifft die DIN damit noch keine Aussagen zu den Prozessen der Belastungsverarbeitung oder zu komplexen psychosozialen Belastungen, die interpersonelle Differenzen erklären.

Erfolgversprechende Ansätze einer interdisziplinären Integration der arbeitsbezogenen Disziplinen einschließlich der Industrie- und Arbeitssoziologie zur Belastungsforschung bietet die Europäische Norm „Grundsätze der Ergonomie für die Gestaltung von Arbeitssystemen“ mit ihrer Unterscheidung von Arbeitssystemen und Arbeitssituationen sowie einer expliziten Beteiligungsorientierung. Die Arbeits- und Industriesoziologie steht dabei europaweit vor der konzeptionellen Aufgabe, Arbeitsstrukturen und -prozesse zu gestalten und Regelungsgegenstände konkret zu benennen (Gestaltung von Arbeitsaufgabe, Arbeitsorganisation, Arbeitszeit etc.) und mit ihrer Kooperations- und Partizipationsforschung die betriebliche Umgestaltung zu unterstützen (vgl. Meyn 2012).

Die intensiven Debatten über die tiefgreifenden Veränderungen in der Arbeitswelt gehen einher mit Diskussionen über „neue“ Belastungen (z.B. in der Wissensarbeit) für die Beschäftigten. Zahlreiche Untersuchungen (Dragano 2007; aktuell z.B. der BAuA-Stressreport 2012; DGB Index Gute Arbeit 2012) belegen übereinstimmend die Zunahme von Zeitdruck, Komplexität der Arbeit, Übernahme hoher Verantwortung oder drohendem Arbeitsplatzverlust. Erweiterte Handlungs- und Dispositionsspielräume sowie erhöhte Qualifikationsanforderungen bergen Belastungen durch soziale Interaktionen und Kooperation unter Leistungsbedingungen, weshalb Böhle von Selbstüberforderung als Kehrseite der Selbstverantwortung spricht (Böhle 2010: 465). Dazu kommen psychosoziale Gefährdungsfak-

toren wie Angst vor Arbeitsplatzverlust, permanenter Leistungsdruck, unzureichende Entscheidungsspielräume und geringe Mitbestimmungsmöglichkeiten.

Diese Belastungsveränderungen korrespondieren mit einer wachsenden Bedeutung psychischer Diagnosen für den vorzeitigen Renteneintritt sowie für krankheitsbedingte Fehlzeiten (Bödeker/Friedrichs 2011). Die Zahl der psychischen und psychosozialen Erkrankungen hat mittlerweile auch EU-weit ein „Rekordniveau“ erreicht. Arbeitsbedingter Stress verursacht jährliche Kosten von ca. 20 Milliarden Euro, und über 50 % des Absentismus‘ sind darauf zurückzuführen (Leka/ Kortum 2008). Doch um welche Arten von Erkrankungen handelt es sich dabei tatsächlich? Das Stichwort „Burnout“ ist mittlerweile zum Dauerbrenner mutiert, nicht nur in wissenschaftlichen Publikationen, sondern vor allen Dingen in den Medien. Dieser Dauerpräsenz ist in jüngerer Zeit eine kritische Debatte über die Begrifflichkeit wie auch das Krankheitsbild „Burnout-Syndrom“ gefolgt. Hierbei handelt es sich bisher nicht um eine definierte psychische Erkrankung, die einem bestimmten Diagnoseschlüssel zuzuordnen wäre. Vielmehr bewegen sich die Diagnosen zwischen „Probleme mit der Lebensführung“ oder „Anpassungsstörung“, teilweise auch „depressive Episode“. Und nicht zweifelsfrei kann empirisch belegt werden, dass sich die arbeitsbedingten psychischen Erkrankungen tatsächlich so dramatisch erhöht haben, oder ob es sich eher um eine „gefühlte“ Zunahme handelt, oder ob Ärzte seit rund 10 Jahren mit dem Diagnoseschlüssel ICD-10 lediglich andere Möglichkeiten haben, diejenigen Erkrankungen zu klassifizieren, die sich früher bspw. auch hinter muskuloskelettalen Erkrankungen verborgen haben.

Die von der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz in Auftrag gegebene Unternehmensbefragung (ESENER) zeigte 2009, dass nur 17 % der befragten deutschen Betriebe ein „Verfahren“ zum Umgang mit arbeitsbedingtem Stress etabliert haben (Lenhardt et al. 2010). Das EU-Projekt PRIMA-EF (Psychosocial Risk Management – European Framework) zielte vor dem Hintergrund dieser Problemlagen darauf ab, einen abgestimmten Handlungsrahmen für die Bewältigung psychosozialer Risiken bei der Arbeit zu entwickeln. Dabei betrachteten 71 % der befragten arbeitsschutzpolitischen Schlüsselakteure psychosoziale Risiken als „wichtiges Anliegen für den Arbeitsschutz in ihrem Land“, jedoch beurteilten 50 % die Europäische Rahmenrichtlinie zum Arbeitsschutz für eine angemessene Bewertung der psychosozialen Gefährdungsfaktoren als ineffektiv (vgl. Leka et al. 2011). Allerdings kann der Blick insbesondere auf Dänemark (vgl. hierzu auch Rasmussen et al. 2011) und dessen weitgehend (politisch-institutionell) regulierten Umgang mit psychosozialen Gefährdungsfaktoren am Arbeitsplatz durchaus Anregungen zur Gestaltung nachhaltiger Arbeitspolitik liefern (Meyn 2012).

Inwieweit psychosoziale Belastungen auf die Veränderungen unmittelbarer Arbeitsbedingungen zurückzuführen sind oder auch übergreifend gesellschaftliche Verursachungen zur Erklärung mit herangezogen werden müssen, scheint also noch nicht ausdiskutiert. Stellvertretend wollen wir die Argumentation von G. Günther Voss für die deutsche und Alain Ehrenberg für die französische Debatte heranziehen.

### ***Die arbeitssoziologische Vertiefung in Deutschland: Woran leidet der Arbeitskraftunternehmer? (G.G. Voss et. al.)***

In der deutschen Arbeitssoziologie werden Burnout und Depression inzwischen als „Leiterkrankungen des subjektivierten Kapitalismus“ (Voss/Weiss 2013) eingestuft, an denen der „Arbeitskraftunternehmer“ als Typus leidet. Die Argumentationsschritte sind danach folgende:

„Dass es eine deutliche Steigerung bei gemeldeten psychischen Erkrankungen mit einem Schwerpunkt auf depressiven Syndromen (zu denen die diffuse Diagnose >Burnout< zu rechnen ist) gibt, kann jedoch nicht bezweifelt werden.“ (Ebenda, 29) Sie wird Teil des Strukturwandels der Arbeit mit seinen Kennzeichen der Entgrenzung und Subjektivierung (Ebenda 30). Der Arbeitskraftunternehmer als „neue gesellschaftliche Grundform von Arbeitskraft“ lässt diese gesundheitlichen Risiken immer klarer hervortreten“. (Ebenda, 33 ff.)

Die Autoren seien dazu ausführlicher zitiert: „Die Beschäftigten übernehmen jetzt wichtige Anteile der zentralen Managementfunktion der Steuerung von Arbeit selbst und wandeln sich dabei tendenziell von passiven Befehlsempfängern zu proaktiven Auftragnehmern mit unternehmerähnlichen Eigenschaften. Die Merkmale sind dabei charakteristisch:

1. *Selbstkontrolle*: Wird die direkte Steuerung von Arbeit tendenziell reduziert, müssen die Arbeitenden die Ausgestaltung ihrer konkreten Tätigkeiten stärker als zuvor in Eigenregie übernehmen. Die Verausgabung von Arbeitskraft im Betrieb beschränkt sich dann nicht mehr auf die reaktive Erfüllung fremdgesetzter Anforderungen in begrenztem Rahmen. Sie erfordert vielmehr eine aktive Selbststeuerung im Sinne allgemeiner Unternehmenserfordernisse, die oft erst genau definiert werden müssen, ... Die Sicherung der Transformation von Arbeitskraft in Arbeitsleistung durch Kontrolle wird damit auf neuartige Weise und vor allem explizit auf und in die Arbeitenden übertragen.

2. *Selbstökonomisierung*: Infolgedessen wandelt sich auch das Verhältnis der Beschäftigten gegenüber den eigenen Fähigkeiten als >Ware<. Die ... Arbeitskraftbesitzer sind gezwungen, sich in strategisch handelnde Akteure zu transformieren und ihr Arbeitsvermögen durch systematische >Selbstproduktion< von Fähigkeiten gezielt auf eine verstärkt marktvermittelte Nutzung hin zu entwickeln und durch kontinuierliche >Selbstvermarktung< zu verwerten.

3. *Selbstrationalisierung*: Damit ändert sich der gesamte Lebenszusammenhang der Arbeitspersonen. Aus einer primär rekreationsorientierten, traditionell in >Arbeit< und >Freizeit< /35/ aufgeteilten relativ stabilen Lebensweise wird eine alle individuellen Ressourcen nutzende rationalisierte Gestaltung des persönlichen Lebensrahmens. ... Das gesamte Leben der Arbeitenden gleicht auf diese Weise immer mehr einem durchorganisierten >Betrieb<.

Betrachtet man den Arbeitskraftunternehmer als neue Grundform von Arbeitskraft in einer sich wandelnden Arbeitswelt, liegt es nahe, nicht nur zu fragen, welche Eigenschaften diese neue Leitfigur besitzen muss, sondern auch, welchen typischen Belastungen sie ausgesetzt ist und welche Erkrankungen daraus resultieren können.

... Der positiven Erfahrung von Arbeit stehen historisch immer auch >Arbeitsleid< und Arbeitserkrankungen gegenüber...

In Bezug auf den hier ins Auge gefassten Strukturwandel der Arbeit liegt die Vermutung nahe, dass Arbeitskraftunternehmer seltener von traditionellen, in erster Linie körperlichen Pathologien betroffen sind. Sie leiden eher unter den neuartigen psychosozialen Anforderungen, die entstehen, wo ambivalente Freiheiten mit diffusen indirekten Herrschaftsformen verknüpft sind, so dass Menschen in höchst widersprüchliche Situationen, genau genommen sogar in regelrechte Fallen geraten. Sie sollen >selbstverantwortlich<, >innovativ< oder >unternehmerisch< handeln, werden allerdings gleichzeitig von kleinteiligen Kennziffern und tendenziell lückenlosen Erfolgskontrollen unbarmherzig überwacht.“ (Ebenda 34/35/36)

Entsprechend formulieren die Autoren: „Es liegt nahe, die Merkmale der entgrenzten sowie subjektivierten Arbeit und die Eigenschaften des Arbeitskraftunternehmers in einem Zusammenhang mit der fast zeitgleich im Gesundheitssystem registrierten deutlichen Zunahme von Erschöpfungs- und Depressionssyndromen zu bringen.“ Denn: „Vor unseren Augen (und mit unserer Beteiligung) entsteht eine neuen Form des >Menschseins< in der Gesellschaft – mit neuen sozialen Funktionen und Gefährdungen.

Ganz egal, ob (um nur drei Felder zu benennen) Betriebe Arbeits- und Beschäftigungsstrukturen flexibilisieren und von den Beschäftigten mehr >Selbstorganisation< fordern, oder der Sozialstaat auf eine >Aktivierung< der Bürger abhebt (...) oder ob Konsumenten zu >arbeitenden Kunden< werden (...): Immer geht es darum, dass Menschen ihre Arbeits- und Lebensbedingungen aktiver in die Hand nehmen müssen. Um das leisten zu können, sind sie gezwungen, ihr gesamtes persönliches Potenzial wesentlich umfassender als bisher zu mobilisieren und zielgerecht einzusetzen. ... Sie müssen weitreichende allgemeine >Kompetenzen< (nicht nur einzelne Qualifikationen ...) mitbringen, um den Anforderungen der modernen Arbeits- und Lebenswelt zu entsprechen ... Das Konzept der >Subjektivierung< erfasst damit eine sehr weitreichende allgemeine Entwicklung.“ (Voss/Weiss 2013, 44/45)

Durch die Subjektivierung von Arbeit erfolgt nach den Autoren eine erweiterte „Subsumtion“ (Marx) der „Lebendigkeit“ von Menschen oder des „lebendigen Arbeitsvermögens“ (vgl. Pfeiffer 2004) und auch der „Lebenskraft“ (vgl. Jürgens 2006) unter neuartige ökonomische Verwertungsinteressen.

„Subjektivierung in diesem Sinne wirft Betroffene existenziell auf ihre >Subjektivität< zurück: auf ihren innersten Persönlichkeitskern. Sie sind gezwungen, alle Aspekte ihres lebendigen Menschseins als quasiautonome >Subjekte< verstärkt selbstgesteuert in soziale Zusammenhänge einzubringen und der entgrenzten Vernutzung in Prozessen der gesellschaftlichen Reproduktion zur Verfügung zu stellen.“ (Voss/Weiss 2013, 46)

Wir werden im 21. Kapitel darauf zurückkommen, aber die Gleichsetzung dieser „Quasiautonomie“ mit der „wirklichen“ Autonomie, die wir als zentrales Kriterium der Arbeitsgestaltung betrachten, kritisieren (vgl. Dechmann/Georg et. al. 2013).

Das Resümee von u.a. Voss lautet jedoch: „Die mit der Subjektivierung gewonnene neue >Freiheit< und die gewachsene Bedeutung von >Subjektivität< in der Gesellschaft, so fremdbestimmt und strukturell erzwungen sie oft auch sein mag, schlagen um in eine neue Qualität der Gefährdung von Menschen und ihrer sozialen Beziehungen. Wichtige, auf die historische Emanzipation des Menschen abzielende Zentralbegriffe der Aufklärung, nämlich >Freiheit<, >Selbstbestimmung< und eben auch >Subjektivität<, offenbaren damit eine überraschende Kehrseite – nicht nur ideologisch, sondern auch praktisch. Dass dieses Dilemma zu neuen Krankheiten führt, ist nicht verwunderlich.“ (Voss/Weiss 2013, 47)

Immer schon gab es bei der Arbeit gesundheitliche Gefahren in typischen Formen, die z.T. als Berufskrankheiten anerkannt und entschädigt wurden. In diesen Dimensionen werden die aktuellen Gefährdungen gesehen. „Die Anforderung einer meist riskanten Selbststeuerung unter unsicheren Bedingungen bedeutet für viele Menschen nicht nur eine quantitative Überlastung in vielen Dimensionen ... sondern führt vor allem zu einer gefährlichen Verknüpfung von Selbstentfaltung und Selbstüberforderung.“

Die Verelendungstheorie i. S. v. Marx taucht bei Voss wieder auf, jedoch nicht soziökonomisch, sondern psycho-sozial konnotiert. Sennett, Boltanskis/Chiapello, Hardt/Negri, Foucault aber auch Max Weber werden als „Kronzeugen“ dazu herangezogen (Ebenda 49). Wir wollen das hier aber nicht weiter kritisch abprüfen.

### **Die kulturosoziologische Vertiefung in Frankreich: Das erschöpfte Selbst. (A. Ehrenberg)**

Die deutsche Veröffentlichung „Das erschöpfte Selbst“ (Campus 2004) des französischen Soziologen Alain Ehrenberg erschien 2008 in der achten Auflage (jetzt im Suhrkamp Verlag), was allein schon auf seine Relevanz des von ihm präsentierten Themas schließen lässt. In seinem Vorwort betont der Frankfurter Sozialphilosoph Axel Honneth, dass Alain Ehrenberg eine „soziologische Zeitdiagnose gelungen (ist); darin wird die rapide Zunahme von depressiven Erkrankungen als das paradoxe Resultat eines sozialen Individualisierungsprozesses gedeutet, der die Subjekte dadurch, dass er sie aus traditionellen Bindungen und Abhängigkeiten befreit, im wachsenden Maße daran scheitern lässt, aus eigenen Antrieben und in vollkommenerer Selbstverantwortung zu psychischer Stabilität sowie sozialem Ansehen zu gelangen.“ (Honneth, in: Ehrenberg 2004, VII) Wir teilen diesen generalisierenden Befund und wollen nachfolgend Ehrenberg in für unsere Fragestellung wesentlichen Auszügen nachzeichnen, um schließlich zu für die Arbeitswelt spezifischeren Einschätzungen kommen zu können.

Die Karriere der Depression beginnt (nach Ehrenberg) übergreifend „in dem Augenblick, in dem das disziplinarische Modell der Verhaltenssteuerung das autoritär und verbietend den sozialen Klassen und den beiden Geschlechtern ihre Rolle zuwies, zugunsten einer Norm aufgegeben wird, die jeden zu persönlicher Initiative auffordert: ihn dazu verpflichtet, er selbst zu werden. Die Konsequenz dieser neuen Norm ist, dass die Verantwortung für unser Leben nicht nur in uns selbst liegt, sondern auch im kollektiven Zwischenmenschlichen. Dieses Buch wird zeigen, dass die Depression die genauere Umkehrung dieser Konstellation ist. Sie ist die *Krankheit der Verantwortlichkeit*, in der ein Gefühl der Minderwertigkeit vorherrscht.“ (Ebenda 4)

Denn so begründet dies Ehrenberg: „Das ideale Individuum wird nicht mehr an seiner Gefügigkeit gemessen, sondern an seiner Initiative ... Sie manifestieren den >allgemeinen Geist< unserer Gesellschaften, sie sind *die Institutionen des Selbst*.“ Daher Ehrenbergs erste Hypothese: „Die Depression zeigt uns die aktuelle Erfahrung der Person, denn sie ist die Krankheit einer Gesellschaft, deren Verhaltensnorm nicht mehr auf Schuld und Disziplin gründet, sondern auf Verantwortung und Initiative. ... Die Depression ist eher eine Krankheit der Unzulänglichkeit als ein schuldhaftes Fehlverhalten ... Die Depression ist ein Laboratorium für die Ambivalenzen einer Gesellschaft...“ (Ebenda 9), die ja auch objektive Konfliktlagen ausdrücken.

Aber: „Um mit sich selbst verbunden zu sein, muss es von sich selbst getrennt sein. Im politischen wie im privaten Leben ist der Konflikt der normative Kern der demokratischen Kultur.“ Daher Ehrenbergs zweite Hypothese: „Der Erfolg der Depression beruht auf dem verlorenen Bezug auf den Konflikt, auf dem der Begriff des Subjekts basiert, wie ihn uns das Ende des 19. Jahrhunderts hinterlassen hat.“ (Ebenda 11)

Depression schleift die sozialen Konflikte durch zwanghaftes Verhalten ab. „In der Neurasthenie gibt es ein modernes Element, das der Melancholie fehlt. Ihr Erfinder, der Amerikaner George Beard, hat sie als Krankheit des modernen Lebens bezeichnet, denn sie resultiert aus der Hektik der neuen Zeit, der Industrie und der Großstadt: Sie sei die nervliche Dimension der industriellen Strapazen.“ (Ebenda 38)

Ehrenberg zeichnet die Entwicklung der Psychiatrie, der Herausbildung von „Geisteskrankheiten“ und subjektiven Leiden in ihren Stufen nach. So wird schon Ende des 19. Jahrhunderts die Neurasthenie als eine nervöse Erschöpfung angesehen, „die aus der modernen



Lebensweise und nicht aus Degeneration resultiert. Der gesellschaftliche Faktor steht an erster Stelle ihrer Ätiologie.“ (Ebenda 39)

„Als sich die Depression nach dem Zweiten Weltkrieg deutlich von der Melancholie löste, spielten sich deren Wendepunkte zwischen den zwei Versionen der schweren Aufgabe, sich korrekt zu verhalten, ab: zwischen der *Angst* die mir zeigt, dass ich ein Verbot überschreite und mich spalte, also eine Krankheit der Schuld, einer Konfliktkrankheit einerseits, und der *Erschöpfung*, die mich entleert und mich handlungsunfähig macht, als einer Krankheit der Verantwortlichkeit, einer Krankheit der Unzulänglichkeit andererseits.

Diese beiden Versionen gehen mit dem Aufkommen einer neuen Ära des Subjekts einher, das ganz offensichtlich nicht mehr das volle Subjekt des 18. Jahrhunderts ist, aber auch nicht mehr das geteilte Subjekt vom Ende des 19. Jahrhunderts: das emanzipierte Individuum. Sich befreien macht nervös, befreit sein depressiv. Die Angst, man selbst zu sein, versteckt sich hinter der Erschöpfung, man selbst zu sein.“ (Ebenda 53) „Ende der 1960er Jahren kann man die Depression in drei große Gruppen einteilen: die endogene Depression, die neurotische Depression (die je nach Ansatz endogen oder exogen ist) und die reaktive Depression, die naturgemäß exogen ist. Der Ursprung der ersteren liegt tief im Körper, ihre Mechanismen sind biologisch und betreffen die Empfindungen, die Emotionen, die Gefühle, kurz, die psychische und subjektive Erfahrung. Die zweite ist diejenige, bei der der Begriff der Persönlichkeit am wichtigsten ist: Sie will nahe bei der psychopathologischen Störung angesiedelt sein. Bei der dritten steht die Rolle des äußeren Ereignisses, durch die sie hervorgerufen wird, im Vordergrund: Die reaktive Depression kann auch die Gesündesten und Ausgeglichensten treffen.“ (Ebenda 119)

„Die Depression ist ein Phänomen des Übergangs, darin sind sich die Fachleute einig, welcher Richtung sie auch angehören.“ (Ebenda 119) Daraus ergeben sich gewisse professionsstrategische Anforderungen, die wir nachfolgend lediglich durch Zitate von Ehrenberg kennzeichnen, da wir dies in diesem Rahmen nicht weiter vertiefen können.

„In der Psychiatrie gibt es zwei große klassifikatorische Strategien, um die Diagnose etwas kohärenter zu machen. Beide tragen auf völlig unterschiedliche Art zum Untergang der Neurose als Ausdruck eines innerpsychischen Konflikts bei.

Die erste Strategie wird von Psychiatern psychoanalytischer Orientierung vorgeschlagen. Sie stützt sich auf den Begriff der depressiven Persönlichkeit: Das depressive Syndrom ist weder psychotisch noch neurotisch, es ist eine >Borderline-Störung<. Der Neurotiker ist ein Konfliktmensch, denn er ist >derjenige, der den unbewussten Konflikt sichtbar werden lässt< (Israel 1976, S. 31). Die >depressive Persönlichkeit< ist unfähig, ihre Konflikte auszutragen, sie sich zu vergegenwärtigen. Sie fühlt sich leer, zerbrechlich und kann Frustrationen nur schwer ertragen. ...“

„Die zweite Strategie verzichtet auf den Begriff der Persönlichkeit und die Kompetenz des Psychiaters“ (Ehrenberg 2004, 120).

„Das technische Mittel dazu besteht darin, *standardisierte* Diagnosekriterien zu entwickeln, die die Syndrome eindeutig beschreiben. Diese Lösung wurde jenseits des Atlantiks, in den USA, entwickelt: Die dritte Auflage des Diagnostischen und statistischen Manuals psychischer Störungen (DSM-III) gilt als >zweite Revolution< der Psychiatrie und hat das Gesicht der Psychiatrie erheblich verändert: Das Physiologische, das Psychologische und das Soziale bilden fortan das zentrale Dreieck des neuen psychiatrischen Mainstream, der sich in den 1970er Jahren abzeichnet. Wir treten in ein Zeitalter, das in der Psychiatrie >biopsychosozial< genannt wird.

Diese beiden Strategien besiegeln die Scheidung zwischen dem Defizit- und dem Konflikt-Modell. In der medizinischen Version ist der defizitäre Mensch vor allem Objekt seiner Krankheit. Er ist insofern Objekt, als er durch die Art seines Leidens definiert wird (...): In diesem Modell muss sich der Depressive seinen Konflikten nicht stellen, denn er hat eine Krankheit, von dem man ihn befreien kann. In der psychoanalytischen Version schafft er es nicht, zum Subjekt seiner Konflikte zu werden. Subjekt muss hier im Sinne von Subjekt seiner Handlungen verstanden werden ...“ (Ebenda 121)

„1974 erscheint ein Gemeinschaftswerk über die Beziehungen zwischen Stress, Erschöpfung und Depression: Es zeichnet ein Panorama der zahlreichen Übergänge zwischen diesen drei Leiden des modernen Menschen (Bugard 1974).“ (Ehrenberg 2004, 131) „Die neuen Therapien liefern, *vermittels* der Beziehung zur Gruppe, Ersatznormen. Selbständig leben einerseits, andererseits permanente Suche nach der Anerkennung durch die anderen.“ (Ebenda 137)

„Das Defizit-Modell, nun von seinem alten Rivalen und Verbündeten getrennt, zielt einzig auf das Wohlbefinden ab. Damit kann man die Grenzen, die die Wirklichkeit dem Leben auferlegt, nicht mehr erkennen, doch ohne dies Erkennen ist keine Heilung möglich.“ Therapeutisches Gruppenverhalten unterstützt Narzissmus des Individuums. Sennet (1974) sieht in diesem geförderten Narzissmus den Zerfall des öffentlichen Lebens. (Ehrenberg 2004, 142)

„Wir treten in die moderne Zeit der Depression ein: Das an seinen Konflikten erkrankte Subjekt lässt dem durch eine Unzulänglichkeit erstarrten Individuum den Vortritt. Die Emanzipation verschiebt die Einschränkungen, schafft sie aber natürlich nicht ab. Sie trägt zur Entstehung einer *neuen Kultur des inneren Unglücks* bei.“ (Ebenda 151)

„Mitte der 1980er Jahre brachte das Defizit-Modell eine nie dagewesene Allianz zwischen den Befreiungstherapien und der medikamentösen Behandlung zuwege. Von dem Moment an, da man zwar immer noch nicht wusste, wie man die Depression definieren sollte, man aber über handhabbare und ausreichend wirksame Antidepressiva verfügte, was konnte diese Krankheit anders sein als das, was die Antidepressiva heilen?“ (Ebenda 177)

Insgesamt gilt für Ehrenberg: „Das Bild des Subjekts wird dadurch erheblich verändert. *Die Frage bei der Handlung* ist nicht: Habe ich das Recht es zu tun? sondern: Bin ich in der Lage, es zu tun? Wir leben eine allen gemeinsame Erfahrung, dass sich die Frage nach dem Erlaubten der Frage nach dem Möglichen unterordnet.“ (Ebenda 266)

Und weiter: „In weniger als einem halben Jahrhundert hat sich die Instituierung der Person gewandelt ... Wir befinden uns heute in der zweiten Welle, derjenigen der persönlichen Initiative, der Unterwerfung unter die Normen der Leistungsfähigkeit. Die persönliche Initiative ist für das Individuum notwendig, um gesellschaftsfähig zu bleiben.“ (Ebenda 272) „So hat die depressive Erschöpfung die neurotische Angst überflügelt.“ (Ebenda 273) „Das ist die Formel des souveränen Individuums: psychische Befreiung und persönliche Initiative, Unsicherheit der Identität und Unfähigkeit zu handeln.“ (Ebenda 278)

In seiner Nachfolgeberöffentlichung „Das Unbehagen in der Gesellschaft“ fasst Ehrenberg seinen zentralen Befund dann nochmal zusammen: „Dieses Buch setzt in einer erneuten Bemühung eine Reihe von Untersuchungen fort, die der Verbreitung der Normen und Werte der Autonomie gewidmet sind, deren beide Facetten das eroberungslustige und das leidende Individuum sind. Die Depression hat die Rolle einer klinischen Entität gespielt, die zwischen der alten Welt der Psychiatrie und des Wahnsinns und der neuen Welt der seelischen Gesundheit und des psychischen Leidens vermittelt. Im Laufe des 20.

Jahrhunderts hat sie die Verschiebung von der Disziplin zur Autonomie begleitet, indem sie zunehmend die Stellung der Freud'schen Neurose, jener Pathologie der Schuld, einnahm, um zum Schatten des Individuums zu werden, dessen Norm die Autonomie ist. Bei einem Lebensstil, der durch die traditionelle Disziplin geprägt ist, gehört die Frage, die sich für jedermann stellte, zu einem >neurotischen< Typus: Was darf ich tun? Bestimmt jedoch der Bezug zur Autonomie die Geister, wird die Vorstellung, das jeder aus eigener Kraft es zu etwas bringen kann ... gehört die Frage, die sich für jedermann stellt, zu einem >depressiven< Typus: besitze ich die Fähigkeit, es zu tun? Die neurotische Schuld ist offensichtlich kaum verschwunden, sondern hat die Gestalt der depressiven Unzulänglichkeit angenommen.“ (Ehrenberg 2012, 17)

Dass die Botschaft diesseits des Rheins angekommen ist, bestätigen nicht nur die Resonanz, die Ehrenberg hierzulande gegenwärtig erfährt und die Unterstützung der Befunde durch das Frankfurter Institut für Sozialforschung, sondern auch die Rezeption und Weiterverarbeitung in den aktuellen Veröffentlichungen (in sechster Auflage) des koreanisch-deutschen Philosophen Byung-Chul Han, der über „Die Müdigkeitsgesellschaft“ (2011) feststellt: „Der Exzess der Arbeit und Leistung verschärft sich zu einer Selbstaussbeutung. Das ist effizienter als die Fremdaussbeutung, denn sie geht mit dem Gefühl der Freiheit einher.“ (Han 2011, 24) „Die psychischen Erkrankungen der Leistungsgesellschaft sind gerade die pathologischen Manifestationen dieser paradoxen Freiheit.“ (Ebenda, 25) und letztendlich zu dem Befund kommt: „Die Leistungsgesellschaft als Aktivgesellschaft entwickelt sich langsam zu einer Dopinggesellschaft.“ (Ebenda, 56) Weitere aktuelle Veröffentlichungen hierzulande sind einem derartigen Befund zuzurechnen (Haubl/Hausinger/Voß 2013; Jaeggi/Kübler 2014).

**Literatur:** Dechmann, Georg et. al. 2013; BAuA-Stressreport 2012; Bödeker/Friedrichs 2011; Böhle 2010; Bugard 1974; DGB Index Gute Arbeit 2012; DIN EN ISO 10075-1 „Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung“; Dragano 2007; Ehrenberg 2004; Ehrenberg 2012; Han 2011; Haubl/Hausinger/Voß 2013; Honneth 2004; Israel 1976; Jaeggi/Kübler 2014; Jürgens 2006; Leka/Kortum 2008; Leka et al. 2011; Lenhardt et al. 2010; Meyn 2012; Pfeiffer 2004; Rasmussen et al. 2011; Senghaas-Knobloch 2004; Sennet 1974; Voss/Weiss 2013.

## **12. Autorität und Führung, Macht und Herrschaft in Organisationen.**

Die französischen Philosophen Emmanuel Renault (Lyon) und Jean-Philippe Deranty (Sydney/Australien) haben aktuell auf einen wichtigen Gesichtspunkt Marx'scher Arbeitsanalyse hingewiesen, der in Deutschland weniger behandelt wird: „Eine von Marx' wichtigsten Erkenntnissen ist, dass Arbeit nicht nur eine Ware und eine Form individueller Praxis (der Praxis des Arbeitens) ist, sondern – als Lohnarbeit - auch eine soziale Beziehung. Als soziale Beziehung ist die Lohnarbeit weniger durch Freiheit als durch Herrschaft charakterisiert: der Arbeiter ist gezwungen zu arbeiten, um zu überleben. Marx Theorie der Reproduktion des Verhältnisses zwischen Kapital und Arbeit beschreibt sowohl die Herrschaft über die Arbeit (die Herrschaft, die am Arbeitsplatz ausgeübt wird) als auch die Herrschaft durch die Arbeit (durch die Notwendigkeit, ein Arbeitsverhältnis einzugehen, um zu überleben, egal wie die Arbeitsbedingungen sind).“ (Deranty/Renault 2012, 579)

In der Dialektik von „Herr und Knecht“ aus Hegels „Phänomenologie des Geistes“ lässt sich dieser Bedeutung der Arbeit für die Identität des Selbstbewusstseins aber noch eine andere Wendung geben. (Hegel 1973, 145 ff.) Der Herr hat dem Knecht mit der Arbeit auch ein Moment der Selbständigkeit überlassen. Das Selbstbewusstsein des Knechts, scheinbar vollständig dem Herrn als Knecht unterworfen, gewinnt in der wirklichen Arbeit seine

Freiheit gegenüber der Objektivität der Natur. Wirkliche Arbeit ist aber nur vom Ich geleistete Arbeit: Das wirkliche Selbstbewusstsein erlangt seine Wirklichkeit und damit seine Wahrheit in der Arbeit, damit seine Freiheit und seine Ich-Identität. Das „Ich bin“ ist dessen innerster Ausdruck. Das wesentliche Moment der Arbeit in diesem Zusammenhang ist jedoch nicht das Agieren mit den objektiven Dingen; das Ich handelt vielmehr zusammen mit seinesgleichen. Zu dem ursprünglichen Kampf um Anerkennung, der zur Unterordnung des Knechts unter den Herrn geführt hatte, gesellt sich nun also eine zweite Art der Anerkennung, zwischen den Arbeitenden selbst. In dieser wechselseitigen Anerkennung gewinnt das arbeitende Ich seine Freiheit, auf deren Grundlage verlangt dann auch der Knecht die Anerkennung seiner Arbeit durch den Herrn. Denn die Wechselseitigkeit der Anerkennung fehlt dem Herr – Knecht – Verhältnis, ihre Anerkennung ist einseitig. Erst die kooperative Arbeit schafft das Bewusstsein des Rechtes auf Anerkennung als ersten Schritt zur Gerechtigkeit, worin die Arbeit anerkannt ist. (vgl. Peter/Wolf 2007, 121 ff.)

Die Arbeit, die geleistet wird, und der damit verbundene Verdienst muss von der und in der Gesellschaft anerkannt werden, um wirkliche Arbeit zu werden. Der Kampf um Anerkennung (Honneth 2012) ist somit integriertes Moment des Arbeitsprozesses und aus ihm nicht wegzudenken, er verweist auf die strukturellen Bedingungen zweier unterschiedlicher praktischer Rationalitäten wie auch der verschiedenen Wertzusammenhänge.

Vor dem Hintergrund der Einordnung psychosozialer Belastungen bei Change Prozessen wirft die Frage der beiden Wertzusammenhänge in den Arbeitssituationen und im Arbeitshandeln also auch die weiterführende Frage nach den Verhältnissen von Macht, Herrschaft und Führung in Organisationen auf. Diese lassen sich nämlich als das Spannungsverhältnis eines Kampfes um die Anerkennung der Autorität des jeweiligen Wertzusammenhanges beschreiben: Des Kooperativen der Arbeit gegenüber dem Ökonomischen und umgekehrt. Wir haben bereits gesehen, dass die Arbeit innerhalb des Arbeitszusammenhanges einen eigenen Wertzusammenhang bildet – wir hatten über Wert und Wertschätzung, Autonomie und Anerkennung oben bereits gesprochen. Wir wollen hier vorschlagen, den Begriff der Autorität in den Mittelpunkt der Analyse dieses Konfliktpunktes von Autonomie und Macht der beiden Wertzusammenhänge zu stellen.

Autorität, im Zuge der klassischen Theorie der drei reinen Typen legitimer Herrschaft von Max Weber (Weber 1922/1985, 475-488), kann zunächst verstanden werden als Macht, die Legitimität verleiht und Herrschaft ermöglicht. In dieser Weise lässt sich Autorität als personales Verhältnis in sozialen Organisationen verstehen – als die Position durch persönliche Qualitäten und Status innerhalb der Organisation.

Dieser klassischen Analyse von Macht und Herrschaft hat jedoch Michel Foucault (Subjekt und Macht 1982) einen anderen Machtbegriff entgegengesetzt, den es ebenfalls zu bedenken gilt. Für Foucault ist Macht weniger eine persönliche Fähigkeit (z.B. eines Vorgesetzten) zur Durchsetzung des eigenen Willens in Konfliktsituationen, sondern eine Beziehung der Veränderung von Handlungsmöglichkeiten. Persönliche Macht erlangt man also nach diesem Bild erst in abgeleiteter Form, als Resultat einer Reihe von Zusammenhängen, Praxen der Macht, welche Handlungsfähigkeit eröffnen, erweitern und begrenzen.

Inwiefern treten nun Autorität, Macht und Autonomie in einen Konflikt? Zum einen erfordert Autonomie einen bestimmten Rahmen der Selbstgestaltung der Handlungsfähigkeit. Autonomie erfordert selbst also Handlungsfähigkeit, denn sonst hat sie nichts, das sie organisieren kann. Insofern Macht im Sinne Foucaults als Zusammenhang von Praxen verstanden wird, der Handlungsfähigkeit erweitert oder beschränken kann, steht Autonomie also in einer engen Beziehung zur Macht. Denn wir hatten ja früher gesehen, dass Autonomie

die Fähigkeit bezeichnet, seine Handlungsfähigkeit nach einem selbstgesetzten Prinzip zu organisieren und dass der Konflikt zwischen den beiden Wertzusammenhängen des ökonomischen und des Wertes der Arbeitstätigkeit die Form eines Kampfes um Anerkennung solcher Räume der Autonomie annimmt. Hier sehen wir also außerdem, dass dabei auch bestimmte Verhältnisse von Macht anerkannt werden, nämlich solche, die der Autonomie die entsprechende Handlungsfähigkeit überhaupt erst eröffnen.

Je nach Art der sozialen Organisation lässt sich also sagen, dass Autonomie und Macht in ein anderes Verhältnis zueinander treten. Autonomie ist dabei keineswegs absolut, auch das war bereits gesagt worden, sondern hängt eben direkt mit dem Handlungsspielraum der eigenen Handlungsfähigkeit zusammen. Dies aber bedeutet, dass ein autonom handelndes Wesen darum kämpfen muss, einer bestimmten Organisation von Macht zur Anerkennung zu verhelfen, die ihm einen eigenen Handlungsspielraum eröffnet.

Dieses Moment der Beziehung von Autonomie und Handlungsfähigkeit nicht zu sehen, ist insbesondere das Problem der aktuellen Kritik an Autonomie und Eigenverantwortlichkeit als Herrschaftstechnik indirekter Steuerung (vgl. Glißmann/Peters 2001). Natürlich ist es Zynismus, von Autonomie ohne Handlungsfähigkeit zu sprechen. Und genau darin besteht auch der wesentliche Gedanke hinter dem Konzept der indirekten Steuerung: Der ökonomische Wertzusammenhang überformt den Wertzusammenhang der Arbeit derart, dass immer weniger Handlungsfähigkeit zur autonomen Gestaltung vorhanden ist. Daraus aber die Schlussfolgerung zu ziehen, die Autonomie selbst, die ja in Abwesenheit der Handlungsfähigkeit in Wirklichkeit keine ist, stelle das eigentliche Problem dar und nicht etwa die mangelnde Handlungsfähigkeit, ist verfehlt.

Dieser Konflikt um den Spielraum der Handlungsfähigkeit von Arbeitszusammenhang und Management ist natürlich ein wesentliches Element im Kampf um Anerkennung des Wertes jeder kooperativen Arbeitshandlung. Damit sollte auch eine weitere Vorstellung als problematische Verkürzung erkennbar sein, nämlich dass mit der Heraufkunft der Autonomie die Autorität notwendigerweise verschwindet. Dies ist nicht der Fall, sondern die Autonomie bedarf in Situationen des Konflikts vielmehr gerade einer Anerkennung ihrer Bedingungen, nämlich des Rahmens ihrer Handlungsfähigkeit, die ebenfalls mit einer gewissen Autorität auftreten können muss. Und ebenso ist auch die Berufung auf äußere Sachzwänge, insofern diese nämlich eine Berufung auf eine bestimmte höhere Einsicht der Situation und Erkenntnis der Handlungsnotwendigkeiten ist, ein Anspruch, der auf ein Verhältnis der Autorität hinausläuft. Denn er gebietet eine Anerkennung der Beschränkung der Handlungsfähigkeit und ist in der Lage, gegenläufige Handlungsgründe zu neutralisieren.

Das Problem des Konfliktes um Autorität hängt nun wesentlich mit der ungleichen Verteilung von Macht in nahezu jeder Form von intersubjektiver menschlicher Organisation zusammen. Damit Macht sich in einer bestimmten Organisation stabilisiert, muss sie Anerkennung bei denjenigen verlangen, deren Handlungsfähigkeit sie betrifft. Die Anerkennung einer bestimmten Macht als Veränderung und damit auch Begrenzung meiner Handlungsfähigkeit durch eine andere Handlungsfähigkeit aber heißt ja aber gerade Autorität (vgl. Kojève 2004).

Die Anerkennung des Wertezusammenhangs der Arbeit bedeutet daher einer Autorität der Arbeit Geltung zu verschaffen, die Anerkennung gebietet. Andersherum bedeutet allerdings die Dominanz des Wertzusammenhangs der Ökonomie die Anerkennung einer Autorität des Managements als Repräsentant ökonomisch begründeter Entscheidung. Da ein kapitalistisches Unternehmen in der Struktur seiner sozialen Organisation auf beide Zusammenhänge wesentlich angewiesen ist, lässt sich dieser Konflikt auch nicht vermei-

den: Er gehört zum Wesen dieser wirtschaftlichen und sozialen Organisation selbst. Dieser Konflikt um Anerkennung der zwei Autoritäten, die nicht zum selben Zeitpunkt und in derselben Hinsicht zugleich anerkannt sein können, bei denen in einem kapitalistischen Unternehmen aber auch niemals die eine vollständig die andere ersetzen kann, wird daher beständig geführt, ob dies nun eingestanden wird, oder nicht.

Hier können wir noch einmal auf das Szenario unseres Epochenbruchs zurückgreifen, das zu Beginn skizziert worden war. Der italienische Philosoph Giorgio Agamben (*Was ist ein Dispositiv?* Zürich 2008) hat darauf hingewiesen, dass wir geschichtlich eigentlich in eine Phase der *Desubjektivierung* (Ebenda, 37 f.) durch Macht eingetreten sind – was sich sowohl an der Verminderung der politischen Handlungsfähigkeit einerseits, aber auch im Rahmen der Unklarheit wissenschaftlicher Eingriffsmöglichkeiten in die Realität zeigt. Die Krise der Repräsentation ist also verbunden mit einer Krise der Subjektivität. Auch wenn dieser Zusammenhang in der arbeitssoziologischen Debatte hierzulande zumeist gerade als Subjektivierung verstanden wird: Was hier stattfindet ist eine Veränderung der Subjektivität, die für die Erhaltung und Erweiterung der Handlungsfähigkeit eine Krise bedeutet. Für Agamben bildet das Subjekt, um das es ihm geht, nämlich jenen Ort des Konflikts, welchen wir hier mit dem Kampf um Anerkennung des Wertzusammenhanges und der Erweiterung des Handlungs-, und Arbeitsvermögens verstanden haben. Dieser Ort des Konflikts bildete ja auch den Hintergrund unseres Simulacrum-Modells.

Es wird an dieser Stelle wichtig, diesen Prozess der Verringerung individueller Handlungs- und Widerstandsfähigkeit, den Agamben Desubjektivierung nennt, im Zusammenhang von Autonomie, Handlungsfähigkeit und Macht, sowie den im vorigen Kapitel eingeführten Überlegungen zum erschöpften Selbst zu verstehen.

Für den philosophischen Anthropologen Helmut Plessner war schon vor Jahrzehnten diese Problemstellung für den Menschen grundlegend und die Lösung „durch die Konzeption des Menschen als Macht nach dem Prinzip der offenen Immanenz oder der Unergründlichkeit selbst gegeben“. In der Fassung des Menschen als Macht wird für Plessner die Gefahr der Relativierung der gegebenen Orientierungen gebannt. Die anthropologische Schlussfolgerung für Plessner bezeichnet zugleich die Grundbedingungen für die Einbeziehung der arbeitenden Subjekte in beabsichtigte Wandlungsprozesse: „Der Mensch lebt nur, indem er sein Leben irgendwie führt. Dasein, Existenz, Leben vollzieht sich in seiner Alltäglichkeit immer vor dem Hintergrund oder Untergrund der Deutung, in der es ... basiert. So legt sich das Leben die Basis nach der Stellung des Lebens zu sich und seiner Welt.“ (Plessner 1931, 205)

Restrukturierungsprozesse spiegeln als Menschenwerk Machtverhältnisse wieder. Der Sozialphilosoph Heinrich Popitz fragt nach den Grundformen derartiger Machtverhältnisse. Frage ist: welche „Handlungsvermögen Macht von Menschen über Menschen konstituieren. Die Frage führt nach Popitz zur Unterscheidung von vier anthropologischen Grundformen bzw. Durchsetzungsformen von Macht, die sich als Aktionsmacht, instrumentelle Macht, autoritative Macht und datensetzende Macht darstellen. Für die Machtdurchsetzung insgesamt spielt die jeweilige institutionelle wie persönliche Autoritätsbindung eine große Rolle. (Popitz 1992, 104 ff.). Erst die doppelte Anerkennung, die Anerkennung seiner Fähigkeiten und das Streben nach seiner Achtung, begründet die Kraft von Autorität, wie sie hier verstanden werden soll“, sagt Popitz (Ebenda 133), und fügt hinzu: „Unser Selbstgefühl ist gefesselt an ihre Anerkennung und Anerkennungsentzüge.“

**Literatur:** Agamben 2008; Deranty/Renault 2012; Foucault 1982; Glißmann/Peters 2001; Hegel

1973; Honneth 2012; Kojève 2004; Peter/Wolf 2007; Plessner 1931/1980; Popitz 1992; Weber 1922/1985.

## IV. Autonomie zum Selber tun

### 13. Selbstgefühl, Freiheit und Veränderung im (Arbeits-)Handeln

Beginnen wir die Abhandlung über Autonomie zum Selber tun noch einmal mit der Diagnose von Alain Ehrenberg: „Die Subjektivität, die Affekte, die Emotionen, die moralischen Gefühle, das psychische Leben prägen heute die gesamte Gesellschaft und hinterlassen deutliche Spuren innerhalb der Wissenschaften ... Ob es um seelische Gesundheit oder um psychische Leiden geht, die Emotionen haben sich in relativ kurzer Zeit an der Schnittstelle von Psychologie, Neurowissenschaften und Soziologie angesiedelt ... Diese Wandlungen vollzogen sich unter der Schirmherrschaft von Werten, die durch den Begriff der Autonomie vereint werden. Dieser bedeutet zunächst zweierlei: die Wahlfreiheit im Namen der Selbstmächtigkeit und die Fähigkeit, in den meisten Lebenssituationen selbst zu handeln. Die Autonomie spielt eine Hauptrolle in der Ausrichtung der Gesellschaft und des Wissens auf die individuelle Subjektivität, weil sie eine allgemeine Haltung impliziert: Sie besteht in der Selbstbehauptung, in der persönlichen Behauptung, die im gesellschaftlichen Leben Frankreichs bis Ende der 1970er Jahre nur eine begrenzte Stellung innehatte. Die Selbstbehauptung ist sowohl eine >Norm<, weil sie zwingend ist, als auch ein Wert, weil sie wünschenswert ist. Eine Verallgemeinerung der Werte der Autonomie auf die Gesamtheit des gesellschaftlichen Lebens ist gleichbedeutend mit einer *personalen Wende* des Individualismus. Dieser entwirft eine Atmosphäre unserer Gesellschaften, die der seelischen Gesundheit und dem psychischen Leiden ihren sozialen Wert verleiht.“ (Ehrenberg 2012, 15 f.)

Dieser Wertzusammenhang von Fühlen, Leiden, Erfahren und Handeln bekommt durch die Zuspitzung für unsere Fragestellung der psychosozialen Belastungen von Change-Management Prozessen einen zentralen Stellenwert. Dem wollen wir nachfolgend in unterschiedlichen Zugangsweisen etwas genauer nachgehen.

Die Marburger Philosophin Ingrid Vendrell Ferran bestätigt die Relevanz über ihre aktuelle Bestandsaufnahme der heutigen Wertphilosophie: „Die Erfahrungsfrage betrifft die konkrete affektive Erfahrung, in der die Werte erlebt werden. Dabei zeichnen sich in der Tradition Brentanos verschiedene Möglichkeiten ab, von denen jede auch in der aktuellen Debatte vorkommt. Für einige Autoren sind Werte die intentionalen Objekte der Gefühle beziehungsweise der Emotionen. Andere dagegen behaupten, dass Werte die intentionalen Objekte von Wünschen anstatt von Gefühlen sind“ (Vendrell Ferran 2013, 75).

Wie steht es aber mit dem Wahrheitswert der Gefühle? Dazu weiter bei Vendrell Ferran: „Die „Gemütsbewegungen“ charakterisiert Brentano in Analogie zu Urteilen. Aus dieser Analogie wird die These abgeleitet, dass, genauso wie Urteile richtig oder unrichtig sein können, auch die Gemütsbewegungen richtig oder unrichtig sein können. Den Begriffen der Wahrheit und Falschheit bei den Urteilen entsprechen im Falle der Gemütsbewegungen die Begriffe des Guten und Schlechten ... Daraus ergeben sich zwei Bedingungen dafür, dass eine Gemütsbewegung gut ist. Zum einen ist es nötig, dass sie richtig ist. Zum anderen muss die Gemütsbewegung ein Akt des Gefallens, der Liebe oder des Annehmens im affektiven Sinne sein. Eine Gemütsbewegung ist dann gut, wenn sie eine richtige Gemütsbewegung ist, und richtig ist sie dann, wenn sie einem liebenswerten Objekt angemessen ist ... eine Gemütsbewegung ist richtig, wenn sie ihrem Objekt angemessen ist.“ (Ebenda 76)

Alfred North Whitehead, der britische Naturphilosoph und Mathematiker stützt eine derartige Position aus einer anderen Denktradition heraus, wenn er formuliert: „Der Begriff der reinen Tatsache ist das Auftauchen der Gewohnheit reiner Existenz im Denken, um sich selbst mit den Notwendigkeiten der äußeren Aktivität zu koordinieren. Es handelt sich also um eine Kenntnisnahme von Naturvorgängen, mit denen wir und alle Dinge um uns herum verflochten sind. So hat der Begriff der Tatsache seinen Ursprung in der Vorstellung von uns als Prozeß, der in einen Prozeß jenseits von uns eingebettet ist ... Dies ist das Ideal der physikalischen Wissenschaft und das verborgene Ideal derer, die auf der ausschließlichen Bedeutsamkeit von Objektivität beharren.

Der Begriff der Bedeutsamkeit ist gleichermaßen vorherrschend im zivilisierten Denken und kann provisorisch als >Interesse, das eben die Gefühlsintensität eines Individuums einbezieht, die zu öffentlichem Ausdruck führt<, definiert werden ... Die Definition ist deswegen provisorisch, weil es zwei Aspekte von Bedeutsamkeit gibt: Einer basiert auf der Einheit des Universums, der andere auf der Individualität des Details. Das Wort Interesse deutet auf den zweiten Aspekt, das Wort Bedeutsamkeit bezieht sich auf den ersten“ (Whitehead 1991, 52 f.)

„Der Begriff der reinen Tatsache ist der Triumph des abstrahierungsfähigen Intellekts“, die einzelne Tatsache „ist der Hauptmythos“ für das Denken, das unfähig ist, „das Ganze einzubeziehen“ (Ebenda 53). Nach Whitehead gibt es solche Tatsachen nicht. „Verbundenheit ist das Wesen jeglicher Art von Dingen ... Das bedeutet, daß immer da, wo ein Einzelfaktum erörtert wird, eine Voraussetzung unterschlagen wird. Nämlich die Koordination mit der Umgebung, die erforderlich ist für die Existenz dieses Faktums. Die so koordinierte Umgebung ist das ganze Universum in seiner Perspektive auf diese Tatsache. Aber Perspektive ist die Abstufung von Relevanz, d.h. ist die Abstufung von Bedeutsamkeit. Das Gefühl ist der Urheber, der das Universum auf seine Perspektive für das Tatsächliche reduziert ... So ist die Perspektive ein Resultat von Gefühl, und die Gefühle erfahren eine Abstufung durch das Empfinden von Interesse ... Wir setzen eine Umgebung voraus, die wir in all ihrer Totalität nicht definieren können.“ (Ebenda 54)

„Wir sind in der Welt und die Welt ist in uns“ fasst Whitehead dies zusammen und spricht von einem „Formungsprozeß des chaotischen Materials in ein konsistentes Gefühlsmuster“ (Ebenda 195). Wenn er formuliert: „Die Existenz ist eine Aktivität, die unentwegt mit der Zukunft verschmilzt“ (Ebenda 198), so zeigt dies seine Anschlussfähigkeit zur Zeitlichkeit der Phänomenologie, nicht nur der subjektphilosophischen in Nachfolge Husserls, sondern auch der ontologischen Heideggers mit ihrer „Konstitutionsleistung des Subjekts als Entwurf“, mit ihrer Zweck- Mittel und Selbstbeziehungen im alltäglichen Handeln, mit ihrer Sorgestruktur.

In der zusammenfassenden Formulierung von Carl F. Gethmann: „Das Doppelverhältnis von Existenz und Faktizität, Entwurf und Geworfenheit als Grundmuster der Zeitlichkeit und des alltäglichen In-der-Welt-seins zeigt auch die Doppelstruktur der Selbstbezüglichkeit und Fremdbezüglichkeit, die über Sondersituationen des gewollten Veränderens hinaus dauerhaft wirkt.“ (Gethmann 1988, 157)

Edward O. Wilson, international anerkannter Biologe und Ameisenforscher, stützt demgegenüber mehr eine Reziprozität von Körper und Geist auf der Grundlage von primären und sekundären Gefühlen. Er macht es an Szenarien deutlich, die er einem Bericht des Neurologen Antonio R. Damasio entnommen hat. (Wilson 1998, 153)



„Damasio versuchte, mit solchen Episoden ein ganzheitliches Bild vom Verstand zu zeichnen und die Existenz zweier allgemeiner Gefühlskategorien zu verdeutlichen. Die erste Kategorie, die primären Gefühle, bezeichnet die Reaktionen, die man gemeinhin angeboren oder instinktiv nenne. Primäre Gefühle erfordern kaum Bewußtseinsaktivitäten, die über das Erkennen von gewissen grundsätzlichen Reizen hinausgehen – jene Reize, die Verhaltensforscher ... >Auslöser< nennen.“ (Ebenda 154)

„Solche Primärgefühle werden nahezu unverändert von unseren Wirbeltiervorfahren auf die menschliche Linie übertragen. Sie werden von Schaltkreisen des limbischen Systems aktiviert, wobei die Amygdala die entscheidende Integrations- und Relaisstation zu sein scheint. Sekundäre Gefühle entstehen aus typisch persönlichen Lebensumständen.“ (Ebenda 154) „Das allgemeine empiristische Prinzip lautet also: Starke angeborene Gefühle und historische Erfahrungen führen dazu, daß bestimmte Handlungsweisen bevorzugt werden; nachdem wir sie erprobt und ihre Konsequenzen gegeneinander abgewogen haben, sind wir bereit, uns an die entsprechenden Regeln zu halten.“ (Ebenda 334) Gefühlsverletzungen, dass als Zwischenfazit, sind also kein harmloses Moment von „beleidigt sein“ („Entschuldigung!“), sondern berühren die, so der wenn auch unterschiedlich begründete übergreifende Konsens, in der Tiefe verankerten Gefühls- und Wertzusammenhänge von Mensch und Welt und müssen von dort her bearbeitet werden.

Menschen gewinnen auf beiderlei Weisen „ein Gefühl von Würde“, „weil ihnen Vertrauen entgegen gebracht wird und sie als kompetent, moralisch und vertrauenswürdig anerkannt werden – durch das Wissen, dass andere davon überzeugt sind, dass sie ihre Autonomie und ihr Ermessen in einer Weise einsetzen werden, die keinen Vorteil aus anderer Leute Verletzbarkeit zieht“ formuliert der englische Philosoph Andrew Sayer bezogen auf die Würde am Arbeitsplatz (Sayer 2012, 562). Wie Honneth sieht Sayer einen engen Zusammenhang von Würde, Anerkennung und Gleichheit: „Wenn wir die Effekte von Ungleichheiten auf das Erreichen von Würde in Betracht ziehen, stoßen wir auf eine radikale Implikation. Wie Samuel Scheffler es ausgedrückt hat, ist „Gleichheit ... nicht zu allererst ein Verteilungsideal ... Sie ist vielmehr ein moralisches Ideal, das die Beziehungen bestimmt, in denen Menschen zueinander stehen.“ Dennoch wird die Bestätigung oder die Verweigerung von Würde und Achtung – zentral für die Politik der Anerkennung - , wie wir gesehen haben, in der alltäglichen Praxis unvermeidlicherweise als über die Verteilung von Ressourcen und Chancen geregelt angesehen.“ (Ebenda 570) Das heißt, die erforderliche Autonomie erfordert nicht nur Anerkennung in Form von Beteiligung voraus, sondern die entsprechenden Ressourcen dazu, die mit einem Gleichheitshintergrund ausgestattet sein müssen, um zu einer gewünschten Verantwortungsübernahme zu kommen.

Die Verankerung der Autonomie am Arbeitsplatz erfordert, diese gerade im Zusammenhang psychosozialer Gefährdungen und „Burn out“ präzise zu fassen und vor allem auch das Wechselverhältnis von Autonomie und Gesundheit in keine Schiefelage zu bringen (Dechmann/Georg et. al. 2013). Die deutsche arbeitssoziologisch-arbeitspsychologische Debatte der Gegenwart hierzu muss aus dieser Sicht als zumindest oberflächlich und wenig sachdienlich angesehen werden (vgl. weiter Kap. 21 und auf der Projektplattform das Arbeitspapier 3 „Autonomie und Gesundheit“.). Sie missachtet den engen Zusammenhang von Freiheit und Verantwortung in der Gemütslage von Menschen, Individuen und Gesellschaften.

Der Kieler Philosoph Hermann Schmitz stellt über die affektive Betroffenheit die Gefühle in das Zentrum seiner Betrachtung. Er argumentiert: „Man hat die Freiheit immer in der falschen Richtung gesucht, bei der Willensfreiheit im Gebiet der objektiven Tatsachen, und die

sich damit im Dilemma der Wahl zwischen Determinismus und Indeterminismus verfangen“. (Schmitz 2007, 10), und fährt fort: „Durch die Entdeckung der subjektiven Tatsachen ... wird es möglich, die Freiheit aus dem Willen in die Gesinnung als die aktive Seite des affektiven Betroffenseins umzusetzen und dort als Selbstbewirkung einer Tatsache der verhängnisvollen Alternative ... (von Determinismus und Indeterminismus d. Verf.) zu entziehen.“ (Ebenda) Wir „haben eine dritte Möglichkeit, oder wenigstens provisorische Denkbare, übersehen: die Selbstbewirkung, dass etwas Ursache von sich (causa sui) ist ... zur Rettung der Freiheit und damit der sittlichen Verantwortung“ (Ebenda 19). Nach Schmitz soll die „Freiheit der Willensfreiheit preisgegeben werden zu Gunsten der Verankerung der Freiheit im affektiven Betroffensein, die aber nicht mehr als Verankerung ist; denn über dem Anker schwimmt die an das affektive Betroffensein gebundene Vernunft als ein ebenfalls unentbehrlicher Bestandteil der Freiheit zu sittlicher Verantwortung“ (Ebenda 20). „Es entspricht allem Herkommen, Freiheit an Verantwortung festzumachen, und zwar ... die sittliche oder moralische Verantwortung“ (Ebenda 22) „Eine notwendige und zureichende, nicht triviale Bedingung sittlicher Verantwortung bezeichne ich als eine Gestalt der Freiheit oder als ein Äquivalent sittlicher Verantwortung ... Ich verstehe darunter eine kommunikative Kompetenz, die der sprachlichen Kompetenz, ... wie Chomsky sie versteht, analog ist.“ (Ebenda 23)

Welche Merkmale sind zu einer Gestalt der Freiheit notwendig? Nach Schmitz 1. Fähigkeit zu eigener Initiative und 2. Unabhängigkeit dieser Fähigkeit (dass sie nicht gesteuert wird durch eine von der Initiative verschiedene Macht) (Ebenda 29). Schmitz argumentiert hierdurch gegen die Bedingtheit von Freiheit bei Habermas (Kyoto Rede (2004)) oder auch Bieri (2001, 166) und kommt schließlich zu 3. Rechenschaftsfähigkeit: „Dazu gehört das Vermögen, die ganzheitliche Situation, in der das Verhalten abläuft, in einzelne Komponenten zu explizieren: einzelne Normen, einzelne Umstände. ... „Das Merkmal der Rechenschaftsfähigkeit deckt sich weitgehend mit der schon zur Freiwilligkeit gehörigen Wissentlichkeit, geht aber darüber hinaus“ (Schmitz 2007, 32) Wesentliche Bestandteile von Freiheit sind dagegen nicht u. a. „1. Steuerungsfähigkeit als Macht (im angegebenen Sinne) über das eigene Verhalten...“ und „2. Nicht unbedingt das Wählen“ (Ebenda 33) sowie „3. Das Anderskönnen, das in der angloamerikanischen analytischen Diskussion in vorderster Front umkämpft ist, wenn es um die Frage geht, ob die Freiheit vor dem Determinismus gerettet werden kann.“ (Ebenda 34) Zentral sind dagegen „4. Unabhängige Initiative und Lebensmut (Ebenda 38) sowie „5. Freiheit der Tat trotz Kausalität (Ebenda 41): „Der Mensch erfährt sein Tun aber nicht als ein bloß nach Belieben ausgezeichnetes Stück Ursache, sondern als sein eigenes Wirken von sich aus. Das ist die Erfahrung der Aktivität und des Täters, auch ohne körperliche Veränderung ... Ohne Täter gibt es keine sittliche Verantwortung und keine Initiative“ (Ebenda 47) und „6. Subjektivität“. „Das affektive Betroffensein leistet daher einen unentbehrlichen Beitrag zur Selbstzuschreibung, etwas für sich selbst zu halten.“ (Ebenda 54)

„Aktives Betroffensein ist Betroffensein von Gefühlen und/oder leiblichen Regungen, wobei das Betroffensein von Gefühlen immer ein Angreifen der Gefühle bei den leiblichen Regungen ist“ (Ebenda 60). So erweist sich schließlich „7. Freiheit als Gesinnungsfreiheit“ (Ebenda 66). „Die affektive Seite des affektiven Betroffenseins ... bezeichne ich als die Gesinnung“ (Ebenda 69). „Mit dem Ausfall der affektiven Resonanz auf eine diese Resonanz in höchstem Maß herausfordernde Situation entfällt die Subjektivität, so dass nur der Rumpf einer objektiven, neutralen Tatsache übrig bleibt; die Person bleibt orientiert, zieht sich aber aus der Unmittelbarkeit, im Erlebnis als der Betroffene sich selbst (vor jeder Vergegenständlichung) zu spüren, zurück in die Rolle eines reinen Subjekts der Erkenntnis ... Wer so

gelähmt ist, dem ist zu Mute wie einem, der neben sich steht.“ (Ebenda 67f.) Schmitz sieht sich hiermit in Übereinstimmung mit der „Funktionalität des Fühlens“ bei Scheler.

Damit ist die Freiheit nach Schmitz durch die These zu sichern: „Menschliche Freiheit ist Gesinnungsfreiheit, denn der Mensch ist durch seine Gesinnung für seine Gesinnung sittlich verantwortlich ... Nicht, was der Mensch sich vornimmt, sondern das, was er frisch im Augenblick als Gesinnung in sein affektives Betroffensein einsetzt, und damit die Art, wie er als affektiv Betroffener jeweils bei der Sache ist, gibt ihm kausale Macht aus eigener unabhängiger Initiative.“ (Ebenda 70f.) Doch wie steht es um „8. Freiheit und Macht“? Dazu Schmitz: „Durch die Aufdeckung der Gesinnung als Sitz der unabhängigen Initiative ist die Freiheit und sittliche Verantwortung rechenschaftsfähiger Personen gegen Skylla (Determinismus) und Charybdis (Indeterminismus) hinlänglich gesichert, aber damit noch nichts über die Macht dieser Initiative (im Sinne von Steuerungsfähigkeit...) gesagt. ... Es könnte sein, dass die objektiven Tatsachen ungerührt vom freien Einsatz der Gesinnung ihren Weg nähmen und dieser Einsatz ein kausal impotentes Epiphänomen bliebe. (Ebenda 75) Schließlich als Notwendigkeit „9. Das Wollen“ (Ebenda 109)

„Die Undurchsichtigkeit der eigenen persönlichen Situation ist die Ausgangslage für den ersten Akt des Wollens, die Bildung einer Absicht.“ (Ebenda 114). Die erste Phase ist die der Willensbildung; „damit ein Wollen zu Stande kommt, muss sich ihr (logisch und meist auch zeitlich) die zweite Phase, die Phase der Aktualisierung, anschließen, in Gestalt der Zuwendung des vitalen Antriebs zu dem aus der persönlichen Situation als Absicht explizierten Programms.“ (Ebenda 118) Denn „Handeln ist gelingendes Wollen“ (Schmitz Ebenda 121).

Es hat sich hiermit herausgestellt, dass der Autonomie und Eigenrationalität gefühlsbasierten (Arbeits-)Handelns eine zentrale Bedeutung bei der Erklärung inhumaner und Gestaltung menschengerechter Arbeitsbedingungen, vor allem auch psychomentalsozialer Belastungen und Gefährdungen zukommt. Die dazu nötigen Erkenntnisse müssen deshalb am Selbstgefühl der arbeitenden Menschen ansetzen, eine die überkommene Arbeitswissenschaft herausfordernde Einsicht. Die Betroffenen müssen im Sinne eines „gelingenden Wollens“ im demokratischen Sinne beteiligt werden, dies ist demnach eine Grunderfordernis, von dem die Arbeitswelt auch bei uns noch sehr weit weg ist. In den vielgestaltigen „Burnout Phänomenen“ zeigen sich möglicherweise Gefühlverletzungen, die zu Blockaden in weiterhin erforderlichem Innovations- und Reformgeschehen führen werden.

Wir wollen deshalb diese Einsicht durch einen Exkurs zu einer für den Subjektivitäts- und Autonomiediskurs zentralen Veröffentlichung des Tübinger Philosophen Manfred Frank festigen und vertiefen, auch wenn der Stoff insgesamt einer weitergehenden Bearbeitung bedarf, die im vorliegenden Zusammenhang nicht zu leisten ist.

### **Unmittelbarkeit.**

Exkurs zu: Frank, Manfred (2002): Selbstgefühl. Eine historisch-systematische Erkundung, Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Frank beginnt mit Novalis, dem Frühromantiker, den er zitiert mit dem gegenstandsdefinierenden Satz: „Die Philosophie ist ursprünglich ein Gefühl. Die Anschauungen dieses Gefühls begreifen die philosophischen Wissenschaften.“ (Frank 2002, 8)

Und Frank fragt nach: „Warum aber soll Selbstbewusstsein (oder ein Aspekt seiner) ein Gefühl, eine vorbegriffliche Kenntnisnahme oder Einstellung sein? Weil, so denkt Novalis zu Beginn seiner Fichte-Studien, nur so der Unmittelbarkeit und radikalen Subjektivität des

Phänomens Rechnung getragen wird, das von einer >Selbstbeobachtung< vergegenständlicht würde.“ (Ebenda 7)

Novalis „unterscheidet ein Sein als Bezugsgegenstand des Bewusstseins von einem Sein als der Sphäre, innerhalb deren das geschieht, und dieses wieder von einem >Seyn außer dem Seyn<, nämlich dem beziehenden Subjekt, das sich gegenüber diesem doppelt kompakten Sein irgendwie in Abzug bringt.“ (Ebenda 9) Somit ist das reine Sein bestimmungsfrei (Ebenda 10).

„Der Realist muss dann freilich dem Idealisten erklären, welche Kenntnis er von einem bestimmungslosen oder reinen Stoff haben kann. Und da lautet Novalis' vorläufige Antwort: Diese Kenntnis besteht in einem Gefühl oder An-das-Glauben, was durch Wissen nicht zugänglich wird.“ „Die Bedeutung von >Gefühl< oszilliert also zwischen >Tastsinn< ... und einer reflektierten und einbildungsvermittelten Art und Weise, Sinneserlebnisse zu verarbeiten ... Das Gefühl der Lust und Unlust bewertet, grob gesagt, die Tauglichkeit des empfangenen Eindrucks zur Beförderung oder Hemmung des Lebens.“ (Ebenda 12)

Frank kommt nun zu weiteren „Kronzeugen“ für die These gefühlbasierten Primärwissens. So spricht Damasio (1994) nur von unterschiedlichen Graden und deshalb nur von primären, sekundären und Hintergrund-Emotionen. Primäre treten überlegungsunabhängig und privat auf, sekundäre sind sozial, Hintergrund sind implizite seelische Zustände (wie bei Heidegger: „Befindlichkeit“). Die transzendente, ichhaft strukturierte Einheit des Psychischen (Sitz und Ursprung aller Emotionen und Langzeit-Zustände der Seele) sei keine Eigenschaft des primären, sondern des sekundären Bewusstseins. (Frank 2002, 14 f.)

„Sartre dagegen schlägt alle Emotionen, und erst recht das Bewusstsein von mir selbst als dem Träger derselben, auf die Gegenstandsseite des Bewusstseins: Sie sind allesamt etwas, wovon Bewusstsein besteht; sie sind, wie Sartre sagt, dem Bewusstsein transzendent. Dasjenige (Akt-)Bewusstsein, dem die Emotionen (und das sie zusammenhaltende und strukturierende Ego) gegeben sind, nennt er primär, die Gegebenheiten selbst sekundär.“ (Ebenda 16)

Frank kommt zu Herder und stellt fest: Wer, wie Herder, „mit Leibniz, an die stetige (gleichsam ontogenetische) Aufhellung von Bewusstseinsgraden aus dunkleren (tierischem Gefühl etwa aus dem >Pflanzengefühl< (...)) glaubt, dem kann der Gedanke nicht abwegig erscheinen, das tastende Gefühl sei eine Art Ursinn, der verfeinerte Abstraktionen des Empfindens >unter sich enthalte<, die sich also aus Leistungen des dunklen Fühlens irgendwie herleiten.“ (Ebenda 69) „Die Wirkung von Herders Gedanken war mächtig“ (Ebenda 70) und beeinflusste Schleiermacher und Schelling. Schelling nennt im Würzburger System von 1804 den Gefühlssinn als den tiefsten der Sinne. (Ebenda 74)

„Es war in der nachkantischen Ära entscheidend Jacobi, der den Ausdruck >Gefühl< zur Doppelbezeichnung der Existenzabhängigkeit und der präkognitiven Kenntnis unserer selbst terminologisch zum Durchbruch gebracht hat.“ (Ebenda 79)

„Novalis und Friedrich Schlegel übernehmen den Ausdruck >Gefühl< von Jacobi.“ Französisch *sentiment de soi-meme* verdeutscht er selbst durch >Selbstgefühl<. Seinsgefühl und Selbstgefühl gehen dabei Hand in Hand. „Die ursprüngliche Selbsterfahrung ist als eine Seins-, eine Wirklichkeitserfahrung „welche sich unmittelbar im Bewußtsein darstellt, und durch die That beweist. (Ebenda 79 f.) „Der Modus dieses Bewusstseins ist Fühlen: >Selbst von unserem eigenen Daseyn haben wir nur ein Gefühl, aber keinen Begriff<.“ zitiert Frank den Aufklärungsphilosophen F. H. Jacobi (Ebenda 80).

Frank fasst als zentrale Einsichten der idealistischen Philosophie von Fichte bis Brentano (von dem dann ja Husserl und die Phänomenologie ausgehen) folgendermaßen zusammen (Ebenda 133 f.): „(I) Bewusstsein (von etwas oder auch Empfindungsbewusstsein ...) – nennen wir es Bewusstsein erster Ordnung – setzt Selbstbewusstsein voraus. (II) Das Bewusstsein, das vom Bewusstsein erster Ordnung besteht, muss als präreflexiv analysiert werden. (III) Obwohl das Bewusstsein von Etwas und das präreflexive Selbstbewusstsein logisch (und vielleicht auch ontologisch) unterschieden werden müssen, kann der Bezug beider nicht so analysiert werden, als sei das Erstere das Objekt, das dem Zweiten präsentiert würde. Präreflexives Selbstbewusstsein ist kein Bewusstsein zweiter Ordnung. Beide treten in einer funktionalen Einheit miteinander auf. (IV) Reflexives Bewusstsein (oder – terminologisch – Selbsterkenntnis oder Bewusstsein zweiter Ordnung) setzt präreflexives (Selbst-)Bewusstsein voraus.“

Unser Simulacrum Ansatz hat, so unsere Aussage im Arbeitspapier 2, 4, einen realistischen Hintergrund. Dann heißt es nach Frank zuzugestehen: „Die These von dem Vorrang der Wirklichkeit vor den Denkwürfen ist ontologisch; sie impliziert die Wahrheit des Realismus. Sie lässt sich aber nur durchführen, wenn Selbstbewusstsein – als Selbstgefühl wie als Selbstwissen – nicht in der Position eines beobacht- oder beurteilbaren Gegenstandes sich selbst aus der Position des Beobachters bzw. Urteilenden gegenübertritt. .... Beide müssen bei der Lösung *eines* komplexen Sachproblems kooperieren. Etwa so, dass das Sein Realgrund des Selbstbewusstseins und dieses Erkenntnisgrund des Seins ist.“ (Ebenda 234)

„Die Urhandlung ist die Einheit des Gefühls und der Reflexion, in der Reflexion.“ (Ebenda 250) um schließlich zum Wissen zu gelangen: „Mit dem Wissen tritt das Gefühl aber in die verkehrte Welt des >Ordo inversus< ein ... Es ist ... also der Offenbarung des Seins im Gefühl gegenüber Zusätzliches und Sekundäres.“ (251)

„Das Selbstgefühl liefert dem philosophischen Subjekt also (erstens) ein ungegenständliches und der Reflexion zuvorkommendes Gefühl von sich, von seiner rein zuständlichen Subjektivität. Es liefert ihm aber (zweitens und in eins damit) ein Bewusstsein des Seins (im Sinne des Bewusstseins seiner eigenen und der Existenz überhaupt). Denn der Stoff, der dem Gefühl gegeben wird, ist ja die bewusstseinszugewandte (also mit den Rezeptionsbedingungen der Bewusstnahme verträgliche) Seite des Seins, das selbst außer dem Bewusstsein bleibt. Darum kann das Bewusstsein sich nicht – produktionsidealistisch – als Schöpfer des Seins misskennen. Es versteht sich nur als sein Bild ...“ (Ebenda 255)

„Es bleibt die (mehrfach gestreifte) Frage, wie ein präkognitiver Geisteszustand eine Kognition auf den Plan rufen kann, die ohne Gehaltserweiterung zu einem Selbstwissen führt.“ (Ebenda 256)

Hier taucht die grundlegende Thematik des impliziten Wissens, auch des Erfahrungswissens auf, das zu berücksichtigen in seiner Notwendigkeit unumstritten, in seinen Wahrheitsbedingungen kontrovers und in seinen Verfahren aber noch umkämpft und strittig ist (vgl. nachfolgend Kap. 15 sowie Katenkamp/Peter 2014).

Frank konstatiert dazu: „Eine einsichtige Rechtfertigungs-Relation kann nur zwischen Überzeugungen, nicht aber zwischen unbegrifflichen Gefühlsgehalten und reflektierten Überzeugungen bestehen ... (deshalb) kann sich hier prinzipiell Irrtum einschleichen.“ (259).

Bei der praktischen Problemlösung zu diesem Dilemma hat hier sicherlich die Aktionsforschung mit ihrer demokratischen Orientierung am Möglichkeitsdenken ansatzweise einiges beizutragen (Fricke 2012), ohne dabei allerdings eine befriedigende theoretische Lö-

sung mitzuliefern. Dass „die Rechte des Individuums und der Subjektivität nie so gefährdet (sind) wie heute“ (Perniola 2009, 8), ist die Einschätzung von Mario Perniola, eine Einschätzung, der die Gedanken „der Unpersönlichkeit des Fühlens“ und seiner „Verdinglichung“ durch die vorherrschendes kapitalistische „Sensologie“ (Ebenda 11) „als neue Form ästhetischer Machtausübung“ (Ebenda 14) zugrunde liegen. Hier ist also der gefühlsbezogene Manipulationsverdacht zentral formuliert.

Unser Simulacrum Ansatz versucht ja auf eine derartige ästhetisch-chaotische Überformung neuer psychosozialer Tatbestände wie „Burnout“ vernunftmäßig zu reagieren. Den vorherrschenden Indoktrinationen der Arbeitswelt eine neue Imagination der Arbeit entgegenzusetzen, die aus den Primärerfahrungen der Arbeitenden, aber aus der kooperativen Arbeit, ihren Gefühlslagen und ihrem Anerkennungszusammenhang selbst erwächst, ist die Schlussfolgerung und deshalb die Thematik des nachfolgenden Abschnitts 14.

**Literatur:** Bieri 2001; Damasio 1994; Dechmann/Georg et. al. 2013; Ehrenberg 2012; Frank 2002; Fricke 2012; Gethmann 1988; Habermas 2004; Katenkamp/Peter 2014; Perniola 2009; Sayer 2012; Schmitz 2007; Vendrell Feran 2013; Whitehead 1991; Wilson 1998.

#### **14. Immanente Imagination der Arbeit – Neuausrichtung der Vorstellungskraft.**

„Arbeit ist etwas, wovon Arbeiter und Beobachter verschiedene Auffassungen haben. Das gilt auch und gerade dann, wenn der Arbeiter sich auf die Seite des Beobachters schlägt und zum Beispiel seine >Entfremdung< beklagt. Und es gilt auch und gerade dann, wenn der Beobachter die Position des Arbeiters übernimmt und die >Arbeitsgesellschaft< als >Fortschrittsgesellschaft< preist“. (Baecker 2002, 229)

Der Luhmann Schüler Dirk Baecker weist aus systemtheoretisch-konstruktivistischer Sicht, die wir hier nicht weiter problematisieren wollen, auf die Schwierigkeit hin, Arbeit und Arbeitsbegriff derartig eindeutig zu fassen, dass wir z.B. im Falle psychosozialer Belastungen durch Restrukturierung von Arbeit eindeutige Wirkaussagen zu Zusammenhängen machen könnten. „Mit allen anderen >großen< Begriffen der Tradition teilt der Arbeitsbegriff die Eigenschaft der Überdetermination. Nicht ein Mangel an Definitionen und dazu passenden Erfahrungen, sondern ihr Überfluß läßt unklar werden, was unter >Arbeit< zu verstehen ist. Jede einzelne Definition überzeugt und ist zugleich, im Denkkontext der Tradition, außerstande, zu erklären, daß auch die anderen Definitionen überzeugen.“ (Baecker 2002, 203) „Wir beobachten nicht die Sache selbst, sondern ihre Beobachter, die anders als wir zu wissen glauben, womit sie es zu tun haben. Und wir beobachten, was dieses Wissen anrichtet und ausrichtet in der Welt“. (Ebenda 205)

Baecker gibt jedoch auch einen wichtigen Hinweis: „Die Überdetermination als Unbestimmtheit der Arbeit ist kein Begriff für das Schicksal unserer Gesellschaft als >Arbeitsgesellschaft<, sondern ein Hinweis auf die Freiheitsgrade der Wählbarkeit von selektiven Zugriffen immer dann, wenn man es mit Komplexität zu tun hat“ (Ebenda 207). „Wir greifen aus dieser Soziologie der Arbeit für unsere Überlegung zur >gesellschaftlichen Form< der Arbeit nur den einen Aspekt der Unterscheidung von Arbeiter und Beobachter auf. Wir verstehen diese Unterscheidung so, daß der Beobachter tendenziell skeptisch gegenüber den Effekten der Arbeit ist, und daß der Arbeiter diese Beobachtung zwar zum einen passiv erleidet, sich jedoch zum anderen in die Auseinandersetzung mit dem Beobachter begibt und seine eigenen Beobachtungen zur Geltung bringt.“ (Ebenda 227) Damit ist als Mindestbedingung eine der dualen Perspektivität und der dualen Arbeitsanalyse formuliert, die nicht vorschnell in ein einheitliches Strategieschema aufgelöst werden sollte.

Das „verschiedene Auffassung haben“ in der Welt von Arbeit und Wirtschaft hat bereits in der klassischen Abhandlung des US-Amerikaners (mit deutschem Migrationshintergrund) A. O. Hirschman (1974) zu den alternativen Optionen „Exit, Voice or Loyalty“ (deutsch: Abwanderung und Widerspruch) zu einer eigenständigen ökonomischen Theorie der Fehlerkorrektur hingeführt.

Hirschman argumentiert: „Während Moralisten und Politikwissenschaftler sich stark damit beschäftigt haben, Individuen von unmoralischem Verhalten, Gesellschaften von der Korruption und Regierungssysteme vom Verfall zu bewahren, haben die Nationalökonomien den *wiedergutzumachenden Fehlern* von Wirtschaftssubjekten wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Für diese Vernachlässigung gibt es zwei Gründe. Erstens geht man in der Wirtschaftstheorie entweder von einem vollkommen rationalen Verhalten ohne jede Abweichung oder zu allermindest von einem *unveränderten Niveau* der Rationalität der Wirtschaftssubjekte aus ... Mit anderen Worten, die Wirtschaftstheoretiker gehen typischerweise davon aus, daß ein Unternehmen, das zurückbleibt (oder vorprescht), dies aus „*gutem Grunde*“ tut ...

Die zweite Ursache ... steht mit der ersten im Zusammenhang. Im traditionellen Modell der Wettbewerbswirtschaft ist es im Grunde gar nicht wesentlich, daß Fehler korrigiert werden. Sobald eine Firma im Konkurrenzkampf unterliegt, übernehmen andere (u.a. Neulinge) ihren Marktanteil“ (Ebenda 1 f.).

Doch „die Vorstellung, daß die Wirtschaft ein vollkommen wettbewerbsbestimmtes System ist, ... geht doch wohl an der Wirklichkeit vorbei. Erstens gibt es wohlbekannte, weite Bereiche, die von Monopolen, Oligopolen und monopolistischer Konkurrenz beherrscht werden ... Aber selbst dort, wo scharfe Konkurrenz herrscht, ist ein Desinteresse an der Möglichkeit, zeitweilig nachlassende Unternehmungen wieder zu Kräften zu bringen, kaum gerechtfertigt.“ (Ebenda 2)

Hirschman erinnert: „Die Grundthese meines Buches *Die Strategie der wirtschaftlichen Entwicklung* lautete: „Entwicklung hängt nicht so sehr davon ab, daß optimale Kombinationen für vorhandene Ressourcen und Produktionsfunktionen aufgespürt werden, als vielmehr davon, daß versteckte, verstreut liegende oder schlecht genutzte Ressourcen und Fähigkeiten für die Entwicklungszwecke aufgefunden und herangezogen werden.“ (Ebenda 10)

“Wenn jemand festgestellt hat, daß die einzelnen Wirtschaftssubjekte und daher auch die Wirtschaft als ganze gewöhnlich weitaus weniger gut funktionieren, als sie es könnten, dann wird seine Reaktion ... im wesentlichen zwei Richtungen einschlagen. Die unmittelbare und naheliegende Reaktion besteht in einer entschlossenen Suche nach Mitteln und Wegen, um die Schlawheit zu beseitigen ... Schließlich haben auch die Anhänger der sozialen Revolution zu dieser Richtung ... ihren Beitrag geleistet: Seit langem lautet eines ihrer verführerischen Argumente, daß nur revolutionäre Umwälzungen die in Fülle vorhandenen, aber schlummernden, unterdrückten oder entfremdeten Energien des Volkes anzapfen und freisetzen könnten.“

Eine ganz andere Reaktion ... setzt ein, „wenn der Entdecker... sich die Frage stellt, ob die Schlawheit nicht doch etwas Gutes ist, ein heimlicher Segen“, (Ebenda 11 f.), weil sie latente Funktionen erfüllt. „Bald erkannte man aber, daß ein gewisses Maß an Apathie auch seine Vorteile hat, insofern als es zur Stabilität und Flexibilität des politischen Systems beiträgt“ (Ebenda 12).

„Abwanderung und Widerspruch als Verkörperungen der Ökonomie und der Politologie“ (Ebenda 13) sind deshalb nach Hirschman, neben Loyalität und Apathie, Phänomene einer jeden Organisation, auch der ökonomischen.

„Der Wirtschaftswissenschaftler hat von Natur aus die Tendenz zu meinen, daß sein Mechanismus weitaus wirksamer, ja überhaupt der einzig ernstzunehmende sei. Besonders gut veranschaulicht diese Vorliebe ein bekannter Aufsatz von Milton Friedmann ... Umgekehrt wird im politischen Bereich Abwanderung herabgewürdigt als Abfall, Verrat usw.“ (Ebenda 15) Aber sie haben nach Hirschman gleichen Rang. „Dadurch, daß ich meine Überlegungen auf dieser Grundlage entwickle, hoffe ich, den Politologen die Nützlichkeit ökonomischer Begriffe *und den Ökonomen die Nützlichkeit politischer Begriffe* zu demonstrieren.“ (Ebenda 16)

„Als Widerspruch gilt dabei jeder wie immer geartete Versuch, einen ungünstigen Zustand zu verändern, anstatt ihm auszuweichen, sei es durch individuelle oder kollektive Petition an die unmittelbar Verantwortlichen ... oder durch die verschiedenen Arten von Aktionen und Protesten...“

„Es zeigte sich hier eine interessante Parallele zwischen Wirtschaftstheorie und Abwanderung einerseits und Politologie und Widerspruch andererseits. So wie man in der Wirtschaftstheorie lange meinte, daß es um so besser für das Funktionieren des Wirtschaftsystems sei, je elastischer die Nachfrage ist (d.h. je rascher bei jedem Leistungsrückgang die Abwanderung erfolgt), war es lange ein Glaubensartikel der politischen Theorie, daß die Demokratie, um richtig funktionieren zu können, eine möglichst wache, aktive und äußerungsfreudige Öffentlichkeit brauche. In den Vereinigten Staaten wurde dieser Glaube durch empirische Untersuchungen der Wahlen und des politischen Verhaltens erschüttert, die ein ... beträchtliches Ausmaß an politischer Apathie in weiten Kreisen der Öffentlichkeit nachwiesen.“ (Ebenda 26)

„Widerspruch ist dann die einzige Reaktionsweise für unzufriedene Kunden oder Mitglieder, wenn eine Abwanderung nicht möglich ist. Grundlegende soziale Organisationen wie die Familie, der Staat oder die Kirche kommen dieser Situation sehr nahe.“ (Ebenda 28), auch wirtschaftliche Unternehmen im Zeichen von Massenarbeitslosigkeit, müsste man heute hinzufügen.

„Das Vorhandensein der Alternative Abwanderung kann daher eine Tendenz zur Atrophie der Entwicklung der Kunst des Widerspruchs mit sich bringen“ (Ebenda 36), was die Innovationskraft und Erneuerungsfähigkeit eines Unternehmens nachhaltig beschädigen würde. Auf der anderen Seite können die fehlende Möglichkeit der Abwanderung und der unterdrückte Widerspruch zu Gefährdungen führen, wie wir sie im Zusammenhang dieses Textes diskutieren. Deshalb ist auch eine Abwanderungsoption als Voraussetzung anzusehen, um Krisenbewältigung aus der Perspektive der arbeitenden Subjekte erfolgreich und „gesund“ gestalten zu können. Vollbeschäftigung auf dem Arbeitsmarkt wäre dafür allerdings eine Grundvoraussetzung. Sie bei Aufrechterhaltung des Normalarbeitsverhältnisses zu erreichen ist jedoch weitgehend aufgegeben.

Der international kooperierende deutsche Soziologe Ulrich Beck, hier pars pro toto genannt, sieht deshalb die zivilgesellschaftliche Chance der Vollbeschäftigung von unten, durch die Belebung der kommunalen Demokratie als konkrete Möglichkeit. Er sieht sie an vier Voraussetzungen der Arbeitsteilung in der *multiaktiven* Gesellschaft gebunden:

1. Eine Arbeitszeitverkürzung im Bereich der Vollerwerbsarbeit für alle.



2. Jede und jeder, Frauen und Männer sollen ein Bein in der Erwerbsarbeit haben, so weit sie das wollen.
3. Elternarbeit, Arbeit mit Kindern werden ebenso wie künstlerische, kulturelle und politische Bürgerarbeit gesellschaftlich anerkannt, indem sie beispielsweise Ansprüche auf Rente und Krankenversicherung gewähren.
4. Das gleichzeitige Engagement in Erwerbs- und Bürgerarbeit setzt damit schließlich auch eine Umverteilung der Familienverpflichtungen zwischen Männern und Frauen voraus. (Beck 2000, 5)

Derartige Überlegungen reichen weit zurück. So weist Norbert Waszek in der Debatte um Saint-Simon und Hegel auf Eduard Gans, Hegels letzten Assistenten in Berlin, und dessen Ausführungen zur >Assoziation< bzw. freien Korporation und Vergesellschaftung „die sich als protogewerkschaftlicher Lösungsansatz für die >soziale Frage< deuten lassen.“ (Waszek 2007, 30)

Inzwischen ist die internationale Arbeiterbewegung vergangen und auch die vielfachen Ansätze und Versuche alternativer Wirtschaft (Notz 2011) aus sozialen Bewegungen heraus konnten sich auf breiter Front nicht durchsetzen. Trotzdem ist die Debatte um „Neue Arbeit und Neue Kultur“ (Bergmann 2004-8) ein nicht unwichtiger Bestandteil bei der geistigen Durchdringung der Problematik von Entfremdungserscheinungen in der kapitalistischen Arbeitsgesellschaft. Und angesichts der Tatsache, dass Massenarbeitslosigkeit einen Wechsel des Arbeitsverhältnisses/-platzes zwischen Unternehmen seit Jahren erschwert, sind die wenn auch zahlenmäßig geringen „Aussteigerprogramme“ in alternativen Szenen, sei es der Wirtschaft, der Medien oder der Kunst, wichtige optionale Öffnungen für arbeitende Menschen, die an der Sinngebung ihrer augenblicklichen Tätigkeit verzweifeln und nach Alternativen suchen, ein wichtiges gesellschaftliches „Ventil“.

Ähnlich Baecker fragt Frithjof Bergmann zunächst: „Was ist Neue Arbeit?“, gibt aber eine eindeutige Antwort: „Zwar ist das Konzept der Arbeit eine komplex verschachtelte Zusammenstellung einzelner Bestandteile. Doch sie ist für jeden Menschen leicht zu verstehen.“ (Bergmann/Friedland 2007, 12)

„Die „alte Arbeit“ sieht wie gesagt so aus: man arbeitet und wird von jemandem dafür bezahlt, dem diese Arbeit irgendwie nützlich ist. Der erhaltene Lohn dient dem Lebensunterhalt und dem Erhalt der Fähigkeit, diese Arbeit zu verrichten. Nur sehr wenige Menschen mögen ihre Arbeit wirklich“ behauptet Frithjof Bergmann. Er spricht von einer „milden Krankheit“, „die man erduldet und auf deren baldiges Ende man täglich, monatlich, jährlich hofft. Es gibt immer noch jede Menge Arbeit, die den Geist unterfordert, Kräfte verschleißt, Nerven und Gesundheit zerstört. Und diese „milde Krankheit“, für die es Geld gibt, ist dabei, auszusterben. Eigentlich kein großes Drama, würden nicht viele Menschen den Zustand, ganz ohne Arbeit zu sein, als noch schlimmer empfinden als die milde Krankheit.“ Dagegen: „Neue Arbeit kann jeder. Sie beginnt mit Selbstversorgung.“ (Ebenda 12)

„Was so einfach klingt, könnte eine enorme gesellschaftsverändernde Kraft entfalten. Wenn mehr Menschen die vorhandene Erwerbsarbeit unter sich aufteilen würden, gäbe es weniger Arbeitslose. Das setzt natürlich den Willen und die allgemeine Bereitschaft zur Um- und Neuverteilung der Arbeit voraus.“ (Ebenda 13) „Ja, und wenn dann noch alle Menschen die Möglichkeit hätten, etwas zu tun, wozu sie sich berufen fühlen, etwas, das sie wirklich tun könnten, das ihnen und anderen größter Anlass zur Freude wäre – unser Dasein hätte Sinn. Soweit die einfachste Formel für die Neue Arbeit.“ (Ebenda 14)

„Die „Neue Arbeit“ ist ein derartig universelles Konzept, dass sie sowohl in den westlichen Industrieländern als auch in der dritten Welt die Dinge zum Besseren wenden könnte“, meint Bergmann und schreibt weiter: „Der Feminismus hat dazu geführt, das Verhältnis der Geschlechter zueinander zu überdenken. Die ökologische Bewegung hat dazu geführt, dass wir über unser Verhältnis zur Natur gründlich nachgedacht haben. Die Neue Arbeit will der Arbeit einen neuen Stellenwert im menschlichen Leben geben.“ (Ebenda 17) „Im Kern bedeutet das die genaue Umkehrung der „alten Arbeit“. Nicht die Arbeit gegeben bekommen, sondern sie selbst erfinden und schaffen; nicht den Befehlen eines anderen gehorchen, sondern der eigenen Stimme, der eigenen Phantasie folgen, nicht in abhängiger Knechtschaft arbeiten, sondern autonom, nach eigenem Gutdünken und beim Licht der nächsten Idee.“ (Ebenda 43)

Vom „Geist der Utopie“ (Bloch 1918) sich beseelen lassen ist kein neuer Tatbestand und auch keine Spinnerei, zumindest nicht für Menschen, die sich ausgebrannt und am Ende fühlen. Zudem: die Debatte um neue Arbeit ist nicht nur ein Aussteigerprogramm, sie gibt auch einen generellen Hinweis auf den Aspekt der sinnvollen, autonomen Arbeit, der in den meisten Debatten zur Humansierung der Arbeit zu kurz kommt.

Der Verknüpfung von Autonomie und sinnvoller Arbeit widmet sich ein aktuell wichtiger Beitrag der Marburger Philosophin Beate Rössler und zeugt von einer aufkeimenden neuen Debatte: „Die Idee der „sinnvollen Arbeit“ ist in den letzten Jahrzehnten mit relativ wenig Aufmerksamkeit bedacht worden. Die meisten politischen und Sozialtheorien ... halten es entweder für überflüssig oder unmöglich, so etwas wie den Wert, die Bedeutung, den evaluativen oder normativen Gehalt von Arbeit zu bestimmen. Die liberale Version des Arguments lautet für gewöhnlich, dass es im Kontext des Wertepluralismus liberal-demokratischer Gesellschaften nicht Aufgabe des Staates sei zu bestimmen, ob Arbeit im Leben eines Individuums einen zentralen Stellenwert einnehmen sollte; vielmehr sollten die Individuen die für sie zentrale Quelle von Sinn- und Wertstiftung aus einer Bandbreite von Quellen wie etwa Familie, Liebes- und Freundschaftsbeziehungen, Religion, Sport, künstlerischen Betätigungen etc., selbst frei wählen können. Außerdem werde auch die Frage, was und was nicht als sinnvolle Arbeit gelten könnte, in einer liberalen Demokratie immer umstritten sein ... Anerkennungstheorien verwenden dieselben Argumentationsweisen mit denselben Ergebnissen. Wertepluralismus sowie die Schwierigkeit, einen neutralen, unumstrittenen Begriff sinnvoller Arbeit zu bestimmen, haben auch hier zu der Auffassung geführt, dass eine normative Theorie über den Gehalt von Arbeit weder möglich noch nötig ist.“ (Rössler 2012, 513)

Rössler diskutiert zunächst zwei gegensätzliche Positionen dieses Diskurses, denen sie sich jedoch nicht verpflichtet fühlt. „Ich konzentriere mich im Folgenden auf zwei Paradigmen, ein liberales und ein anerkennungstheoretisches, auf Willi Kymlickas liberale Theorie und auf die Anerkennungstheorie von Axel Honneth.“ (Ebenda 514) und fährt fort:

„Im Zuge der Begründung meiner Thesen will ich auch deutlich machen, dass wir nicht gezwungen sind, zwischen den beiden folgenden Alternativen zu wählen: *Entweder* ... ist die Ursache und der Grund für die Würde, Sinnhaftigkeit und intrinsische Befriedigung von Arbeit lediglich in fairen Arbeitsbedingungen und Beschäftigungsverträgen zu suchen, verbunden mit gleichen Berufschancen in einer gerechten und freien Gesellschaft und der damit einhergehenden gesellschaftlichen Anerkennung, die die Arbeit als Leistung bereitstellt; *oder* die einzig mögliche Begründung für jene Würde, Sinnhaftigkeit und intrinsische Befriedigung von Arbeit ist eine Anthropologie à la Marx, die die Notwendigkeit menschlicher Selbstverwirklichung in der und durch die Arbeit behauptet.

Sowohl Honneth als auch Kymlicka sind offenbar der Auffassung, es gebe nur diese beiden Alternativen und verteidigen die erste, die vorherrschende liberale Sichtweise, wonach eine Theorie sinnvoller Arbeit kein Teil der Gerechtigkeitstheorie sein könne. Sie stimmen daher miteinander überein, wenn sich beide Theorien auf die Gerechtigkeit und Gleichheit der Arbeitsbedingungen beschränken und den Charakter der Arbeit selbst außen vor lassen. ... In diesem Kontext wird Entfremdung als unvermeidbarer, wenn auch bedauerlicher Bestandteil des modernen individualisierten Lebens und Arbeitens verstanden.“ (Ebenda 515)

Honneth „trennt die Frage „Welche Arbeit machen wir?“ von der Frage „Unter welchen (institutionellen) Bedingungen machen wir sie?“ und hält eine Antwort auf die erste für nicht möglich.“ (Ebenda 517)

Dagegen Rössler: „Eine Andere liberale Konzeption von Arbeit können wir etwa bei John Rawls sehen, aber auch bei Gutman und Thompson. Sie argumentieren von den Ideen der Gerechtigkeit und Gleichheit her und verstehen Arbeit als soziale Pflicht, in der sich Reziprozität manifestiert“. (Ebenda 520)

„Arbeit ist folglich gesellschaftlich notwendig und gleichzeitig gesellschaftlich sinnvoll. Wenn dies aber der Fall ist, dann scheinen sie gezwungen zu sein, auch die Idee *sinnvoller* Arbeit in ihre Theorie zu integrieren.“, argumentiert Rössler.

„Die soziale Verpflichtung zu arbeiten folgt bei ihm (Honneth d. V.) aus den Anforderungen gesellschaftlicher Anerkennung, die ihrerseits für die Entwicklung gelungener Identitäten wesentlich ist. Vor allem auch in dieser Hinsicht ist Arbeit konstitutiv für die Gesellschaft als ganzer. Ohne die Solidarität derjenigen, die zum „System der Bedürfnisse“ beitragen und auf diese Weise soziale Anerkennung verdienen, würde die soziale Integration fehlschlagen. Auch Honneth geht also von einer Notwendigkeit von Arbeit aus, und auch er muss irgendwie ausschließen, dass Subjekte dazu gezwungen werden, Anerkennung durch sinnlose und unwürdige Arbeit zu erlangen.“ (Ebenda 520)

Rössler schlussfolgert: „Ich denke daher nicht, dass liberale und Anerkennungs-Theorien genau an dem Punkt einfach aufhören können, an dem die ethische Relevanz des Gehalts von Arbeit ins Spiel kommt ... Subjekte erwarten von ihrer Arbeit für gewöhnlich mehr, als dass sie einfach nur eine nicht allzu unangenehme Möglichkeit darstellt, Geld zu verdienen oder soziale Anerkennung zu erlangen.“ (Ebenda 522) und gibt zu bedenken: „Wenn Honneth behauptet, die ethische Relevanz von Arbeit erschöpfe sich in ihrem gesellschaftlichen Beitrag, dann lässt ihm die Theorie keinen Platz für eine normative Kritik an entfremdeter Arbeit und Arbeitsabläufen.“ (Ebenda 524)

Rössler sieht jedoch Alternativen durch Arbeitspolitik. „Der Staat als der (wenigstens in den westlichen Gesellschaften) größte Arbeitgeber könnte damit aufhören, auf externe Motivationen zu setzen (höhere Gehälter, mehr Urlaubszeit) und damit anfangen, dem Gehalt und der Gestalt der Arbeit mehr Aufmerksamkeit zu widmen.“ (533)

Sinnvolle Arbeit zu organisieren würde dann eine schrittweise Transformation des privatwirtschaftlichen in ein gemischtwirtschaftliches System bedeuten. Dies war bis in die jüngste Vergangenheit nichts revolutionäres, man denke nur an die Positionen der katholischen Soziallehre.

Bine Baumeister hat in einer jüngsten Veröffentlichung zur „Situationistischen Internationalen“ (SI), die in der Studentenbewegung der sechziger Jahre vor allem, aber nicht nur in Frankreich eine prominente Rolle spielte und deren geistiger Vordenker Guy Debord war („Die Gesellschaft des Spektakels“, zuerst 1967) in eben diesem Sinne formuliert:

„Ziel ist, die gesellschaftlichen Verhältnisse so einzurichten, dass eine freie Entwicklung der individuellen Fähigkeiten im Rahmen gesellschaftlich bewusster Bedürfnisbefriedigungsproduktion möglich werde.“ (Baumeister/Negator 2007, 40) „Die Methode der Kritik Debords kann deshalb als eine strategische bezeichnet werden, die an jeder Stelle auf die Perspektive der Überwindung der <Gesellschaft des Spektakels>“ gerichtet ist. (Ebenda 43)

„Die gesamte Zeit der Reproduktion der Arbeitskraft und das gesamte Freizeitverhalten sind vom Spektakel vorstrukturiert, aufgezwungen und durchorganisiert.“ (Ebenda 97 f.)

„Die Freizeit als bloße vom Spektakel okkupierte Nichtarbeitszeit ist die Zeit der Passivität, der Kontemplation, in der die Menschen bloße Zuschauer der vom Spektakel präsentierten gesellschaftlichen Aktivität sind.“ (Ebenda 99)

„Auf den Kampffeldern der Worte und Symbole nimmt der Begriff <Rekuperation> eine besondere Stellung ein.“ Er bedeutet ein Sammelsurium von Techniken zur Wiedergewinnung des selbstbestimmten Handelns. (Ebenda 119) „Die wichtigsten dabei sind das Trennen, das Isolieren und integrative Neuzusammensetzung von ehemals subversiven, widerständigen, revoltierenden Tendenzen“ (Ebenda 120). Wir haben in unserem Simulacrum-Kapitel analog argumentiert. „Arbeit in diesem Sinne beinhaltet insofern die objektive Möglichkeit einer selbstbestimmten freien Zwecksetzung.“ (Ebenda 137) Die Aufhebung der entfremdeten Arbeit ist nicht bloß ihre Befreiung von repressiven Formen, sondern zugleich die Änderung ihres Inhalts, so die Programmatik. Bis dahin ist ein weiter Weg, in den psychosozialen „Revolten“ blitzt jedoch Widerständiges auf, das dazu zwingt, es als sinnvoll erscheinen lässt, sich mit derartigen alternativen Szenarien auch zu befassen.

**Literatur:** Baecker 2002; Baumeister/Negator 2007; Beck 2000; Bergmann 2004; Bergmann/Friedland 2007; Bloch 1918; Debord 1996; Hirschman 1974; Notz 2011; Rössler 2012; Waszek 2007.

## **15. Die Organisation des Wissens: Wissensmanagement und Erfahrungswissen.**

Seit etwa 20 Jahren ist nun eine gesellschaftsökonomische Diskussion entstanden, die Wissen als zentrale strategische Ressource ansieht und bestrebt ist, die Handlungsfähigkeit von Menschen in Unternehmen durch die gezielte Aneignung von Wissen zu erhöhen. Während einige Unternehmen auf Wissensmanagement als Projekt der Reorganisation ihrer Wissensprozesse setzen, nutzen andere Firmen den Umgang mit Wissen um konkrete Bereiche, etwa Innovationen, Informationsplattformen etc. auszubauen (Katenkamp et al. 2002; Katenkamp 2011). Wissen im Unternehmen wird als Ressource betrachtet, die sich in vielen Aktivitäten eines Unternehmens niederschlägt und im Umfang nach groben Schätzungen in modernen Unternehmen auf bis zu zwei Drittel angewachsen ist (vgl. Willke 1996:275).

In der Literatur existiert *kein einheitliches Verständnis von Wissen*. Spender (1996, 4) unterscheidet z.B. Ansätze, die Wissen eine große Bedeutung für die Lösung von Problemen zuschreiben und solchen, die Wissen als „Repräsentation“ ansehen. Daneben existiert ein „konstruktivistischer“ Wissensbegriff der Viabilität, der Wissen als eine „fließende Mischung“ aus „justified true belief“ (Nonaka), konsensfähiger, kontext- und situationsabhängiger (situated cognition) Erkenntnis oder als „sensemaking“ (Weick) ansieht. Eine weitere zentrale Position ist das Handlungswissen von Praxeologen: Wissen ermächtigt zu handeln (z.B. Stehr 2003). Diese Position kommt dem „impliziten Können“ am nächsten, wie es Michael Polanyi (1985) angestrebt hat.

Implizites Wissen ist unerlässliches Wissen für das explizite Wissen, allerdings ist umgekehrt das objektive Wissen nicht die Grundlage für das implizite Wissen. Im Gegenteil: Es gibt praktisches Wissen, das ohne objektives Wissen auskommt, bis hin zu dem expliziten

Wissen, das blockierend wirken kann, wenn wir es uns in der jeweiligen Situation en detail vergegenwärtigen würden. Implizites Wissen ist personen- und kontextgebunden zugleich ist es schwer kommunizier- und interpersonell vermittelbar.

Implizites Wissen kann in vielen Formen auftreten: in Intuitionen, Metaphern, Stories, Visionen, der Organisationsidentität, der Zusammenarbeit, in den Regeln eines Projektteams oder in anderen arbeitsbezogenen Tätigkeiten im Alltag einer Organisation. Habitualisiertes oder vorbewusstes Wissen schlägt sich beispielsweise in schwer erlernbaren Fertigkeiten nieder. Erfahrene Techniker nehmen häufig die Signale von Maschinen über „unrunde oder komische Geräusche“ wahr. Die „alten Hasen“ der Betriebsräte handeln im Konfliktfall häufig „aus dem Bauch“ (vgl. Weltz 1977). Implizites Wissen ist eher auf „Umwegen“ (z.B. in Narrationen), in Erfahrungen oder durch Intuitionen „abbildbar“. Als Folge von subjektivierendem Arbeitshandeln (Böhle et al. 2004) ist es über Jahre hinweg entstanden und als „körperliches Wissen“ habitualisiert. Es wird daher häufig als nicht direkt beobachtbar, intuitiv, nicht lehrbar und schwer ausdrückbar beschrieben.

In Organisationen haben sich Formen etabliert, die das Erfahrungslernen als zentrale Wissensquelle entdeckt und Lerninstrumente entwickelt haben, die das Erfahrungslernen in der betrieblichen Weiterbildung, in Training und kollaborativen Designs fördern. Als wesentliche Wegbereiter können John Dewey und Kurt Lewin, in Deutschland Oskar Negt oder Fritz Böhle gelten. Informelles Lernen, Erfahrungslernen, expandierendes Lernen, exemplarisches Lernen oder selbstgesteuertes Lernen für das Lernen im Prozess der Arbeit sind verhältnismäßig „neue“ Konzepte (vgl. Baitsch 1998). Böhle z.B. fordert eine Form von Seminaren, die das subjektivierende Arbeitshandeln als „Erfahrung-machen“ (nicht das Erfahrung-haben) in den Vordergrund stellt: Sie sollen ein dialogisch-exploratives Vorgehen unter Einschluss von sinnlich-assoziativen Formen des Denkens und persönlicher Bezugnahme ermöglichen. Informelle Kooperation und Kommunikation sind zentrale Elemente, die in Communities, narrativen Formen, organizational memory und als kooperativer Erfahrungstransfer in Netzmodellen (vgl. Bolte/Porschen 2006) unterstützt werden.

Erfahrungswissen und informelle Kooperation sind hochbedeutsam im Arbeitsprozess. Das Wissenschaftswissen ist nicht gegen das „Alltagswissen“ auszuspielen: Beide haben ihre Berechtigung und sind wie eine Helixstruktur ineinander verflochten. Im Sinne von M. Polanyi sind Wissensformen wie das implizite und explizite Wissen aufeinander angewiesen. Es handelt sich dabei um eine orthogonale Struktur. Das implizite Wissen ist dem explizitem Wissen vorgängig. Das Erfahrungswissen der Belegschaft nimmt in der Analyse der Beteiligung von Betriebsräten an Innovationsprozessen eine zentrale Rolle ein.

Im Taylorismus war „Wissen“ das „Kapital“ der Mitarbeiter (Dick/Hainke 1999), im Post-Fordismus soll Wissen zum „Kapital der Unternehmen“ werden. Wissensmanagement tritt daher – je nach Unternehmensorganisation und strategischer Ausbildung - als Bindeglied zwischen Rationalisierung (Effektivität in der Generierung von Wissen) oder als „neue“ Humanisierung (z. B. in High-Performance Working Systems mit Kompetenzerweiterung, Dezentralisierung, Teamarbeit, vgl. Appelbaum, zit. nach Jürgens 2006; Gerst 2013) auf. Nach Blume/Gerstlberger (2008) ist partizipatives Wissensmanagement signifikant häufiger in innovativen Unternehmen anzutreffen. In der Praxis scheitern allerdings auch viele Wissensmanagement-Projekte (vgl. Roth 2003:174), die zu einseitig auf die Informationstechnik und der „Rationalisierung“ (bzw. Explizierung) des Wissens der Beschäftigten aus sind.

Die Gratwanderung des Wissensmanagements besteht darin, entgegen den Kodifizierungstrends und einer einseitigen Ausrichtung auf Datenbanken, IT-Tools etc., die die Belange von Beschäftigten nicht berücksichtigen, ein Management der Wissensbasis zu er-

möglichen, die das Erfahrungswissen der MitarbeiterInnen, ihr kreatives Potenzial und ihre Arbeitssituationen einbeziehen. Wissensmanagement führt zu Organisationsänderungen, zur Veränderung der Arbeitsbedingungen und zu Neugestaltung von Arbeits- und Wissensprozessen. Aus unserer Sicht gilt es die Potenziale eines partizipativen Wissensmanagements zu erkennen und die Verkürzungen eines auf expliziten Wissens fixierten Wissensmanagements zu beheben (vgl. Katenkamp/Peter et al. 2002) und für den Wissenstransfer im Projekt zu nutzen.

Wissensmanagement zielt auf eine neue Organisation der Unternehmen, auf Netzwerkstrukturen und neue Formen des organisationalen Lernens ab. Der Blick in die Praxis der Unternehmen zeigt, dass das Management bei der Einführung von Wissensmanagement die Implikationen der sozialen Konstituierung von „Wissensprozessen“ allzu leicht unterschätzen und ihren Arbeitsschwerpunkt in die Organisation von System-Architekturen, Knowledge Business-Portalen oder KM-Engineering (als Enterprise Systems) verlagern. Als Organisation von Wissen dagegen hat Wissensmanagement die Akteure einzubeziehen, ihr Handeln, ihr implizites Wissen und ihre Aktivitäten. Erst in der Kombination von Informationsselektion, Organisationswissen und geeigneten Wissensformen entsteht das neue Potential von Wissensmanagement. Wissensmanagement ist ein sozialer Prozess.

Das von Nonaka/Takeuchi (1997) entwickelte Grundmodell der Wissensspirale (von Renzl auch Wissensinteraktion von implizitem und explizitem Wissen genannt) basiert auf einem Middle-Up-Down-Modell in einer Hypertext-Organisation („offenes Divisionssystem mit sequentieller Zusammenarbeit“), dass auf fünf Prinzipien rekurriert: Autonomie der Arbeitsgruppen, Intentionalität (Vision), Fluktuation der Umwelt von Individuen und Gruppen (Anreiz zum Austausch, Lernen durch Intrusion, Ideen durch Chaos), Redundanz (slacks) und Varietät der Organisation nach Ashby. Das implizite Wissen wird dabei zum zentralen Mittelpunkt der Innovation und der Organisation von Wissen (im Original hieß das Buch „the knowledge-creating company“ (1995)).

Nonaka/Takeuchi zielen auf eine Organisation, die Wissen nicht nur als Information effizient verarbeitet, sondern durch „die Auflösung des existierenden Wissenssystems und durch die Entwicklung innovativer Denk- und Handlungsmuster“ (Dies. 64) sich selbst erneuert. Insgesamt sehen sie in den neuen Organisationskonzepten „kein Allheilmittel. Jedes Modell ist nur in bestimmten Situationen nützlich. Es muss durch eine sorgfältig entwickelte Infrastruktur – Kultur, Stil, Anreizsysteme – abgestützt werden.“ (Dies. 183)

Im Anschluss an M. Polanyi hat von Krogh (1998) und später von Krogh /Ichido/ Nonaka (2001) ein Care-Konzept für eine Wissenskultur entwickelt. Care umfasst nach dem Verständnis von von Krogh (1998, 137) fünf Verhaltensweisen: gegenseitiges Vertrauen, aktive Empathie, Zugang zur Hilfe, Nachsicht im Urteil und Courage. Das Care-Konzept hat von Krogh in einigen internationalen Firmen untersucht. Dort wurden Mentoring, Projektdebriefing, teambasierte Anreize zur Wissensteilung und Trainings zur gegenseitigen Hilfe sowie „care-based-behavior“ erfolgreich ausprobiert (vgl. von Krogh 1998:146ff.). Generell gilt für die Wissenskultur, dass sie nicht beliebig formbar ist und die Strukturen der Arbeit und der Organisation berücksichtigen muss: „Arbeitskultur ist also weder beliebig herstellbar, noch beliebig manipulierbar.“ (Senghaas-Knobloch 1997:12, zit. nach Becke 2008:205)

Die praxeologische Kritik hat darauf aufmerksam gemacht, dass Wissen noch nicht Können ist und die impliziten Regeln der Praxis weitaus mehrschichtiger sind als viele Kodifizierungsstrategien im Wissensmanagement behaupten. Jede Organisation entwickelt in ihrer Art einen bestimmten Weg, sich Wissen anzueignen. Bewusste strategische Pfade, die sich paaren mit Umweltbedingungen oder mit der eigenen Vergangenheit, stehen neben

unbewussten Wegen der Aneignung von Kompetenzen eigene Methoden Kapazitäten zu entwickeln. Die unsichtbaren Wege des Lernens bezeichnet Engeström als „emerging texture or patchwork of heterogeneous landmarks“ (Engeström 2001:21): Jede Organisation organisiert ihren Lernprozess mit diversen Instrumenten, die immer mit der Aktivität der Organisation und ihren Objekten verbunden sind. Explizit geteilte Werkzeuge und Regeln stehen immer neben unbewussten Maps, short cuts, implizitem Wissen, Routinen etc. Nicht die Summe aller Instrumente konstituiert eine Organisation und ihren Stil der *kognitiven* Arbeit, sondern das Tätigkeitssystem als Ganzes.

„In Zusammenhang mit der Dezentralisierung der Entscheidungsstrukturen eines Unternehmens sind Betriebsräte zunehmend bereit, einen Teil ihrer Kompetenzen an Gruppen von Arbeitnehmer/-innen zu delegieren. Als Ergebnis wird die betriebliche Mitbestimmung durch direkte Beteiligung ergänzt, wobei die Einzelheiten der Organisation eines ergebnisoffenen Beteiligungsprozesses am Arbeitsplatz zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung formell oder informell ausgehandelt werden.“ Die Moderation des Kommunikationsflusses zwischen Arbeitnehmern und ihren Vorgesetzten wird in der gemeinsam von der Bertelsmann-Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung in Auftrag gegebenen Expertise über die „Korporative Modernisierung“ als wichtige „neue“ Aufgabe der Betriebsräte als arbeitsplatznaher Instanz genannt (Bertelsmann/ HBS 1998, 77).

**Literatur:** Baitsch 1998; Becke 2008;; Bertelsmann/HBS 1998; Blume/Gerstlberger 2008; Böhle et al. 2004; Bolte/Porschen 2006; Dick/Hainke 1999; Engeström 2001; Gerst 2013; Jürgens 2006; Katenkamp 2011; Katenkamp/Peter et al. 2002; von Krogh 1998; Krogh /Ichido/ Nonaka 2001; Neumann 2000; Nonaka/Takeuchi 1997; M. Polanyi 1985; Roth 2003; Senghaas-Knobloch 1997; Spender 1996; Stehr 2003; Weltz 1977; Willke 1996.

## 16. Demokratisierung der Arbeitsbedingungen

Eine aktuelle populärwissenschaftliche Buchveröffentlichung des Neurobiologen und Mediziners Joachim Bauer (2013) formuliert in der Ankündigung noch einmal die auch für uns zentrale Fragestellung: „Schaffen wir die Arbeit – oder schafft sie uns?“ und fährt fort: „Das rätselhafte Doppelgesicht der Arbeit: Aus ihr schöpfen wir Befriedigung, Kreativität und ein Leben in Wohlstand. Doch sie kann uns auch krank werden lassen. In jüngster Zeit wächst die Angst um den Arbeitsplatz. Auch keine Arbeit zu haben kann krank machen. Wer arbeitet, erlebt Leistungsdruck, Multitasking, schlechte Führung und Konflikte am Arbeitsplatz. Das fördert den Stress, und Dauerstress zermürbt. Krankheiten wie Depression und Burn-out steigen rapide an. Endet die »Kultur des neuen Kapitalismus« (Richard Sennett) in der Müdigkeitsgesellschaft? Wird in einer Welt der knapper werdenden Ressourcen das ökonomische Prinzip zum alles beherrschenden Dogma? Müssen immer mehr Menschen »arbeiten, bis der Arzt kommt«?“ In der Verlagspräsentation (Karl Blessing Verlag) zusammengefasst: „Der Neurobiologe, Mediziner und Bestsellerautor Joachim Bauer nimmt unsere Art zu arbeiten unter die Lupe. Wie wurde die Arbeit »erfunden«? Was ist Arbeit aus Sicht des Gehirns? Wie besteht jeder Einzelne die beispiellose Herausforderung der heutigen Arbeitswelt? Bauer stellt klar, dass Burn-out keine »Mode-Diagnose« ist. Die radikale Erkenntnis: Der Mensch ist evolutionär nicht für die heutige Arbeit gemacht! Was muss sich ändern?“

Dagegen ist zunächst einmal mit Raniero Panzieri, einem italienischen Operaisten der fünfziger Jahre, zu betonen: „In erster Linie muß darauf hingewiesen werden, dass der Prozeß der Vergesellschaftung der Arbeit nicht in einer gesellschaftlich >neutralen< Sphäre erfolgt, sondern von Anfang an der kapitalistischen Entwicklung immanent ist. ... Das Ver-

hältnis der Arbeiter untereinander, die Kooperation, tritt erst nach dem Akt des Kaufs und Verkaufs der Arbeitskraft ein, der lediglich ein Verhältnis zwischen den einzelnen Arbeitern und dem Kapital herstellt. ... Als Kooperierende, als Mitglieder eines werktätigen Organismus, sind sie selbst nur eine besondere Existenzweise des Kapitals.“ Zusammengefasst: „In dem sich das Kapital des Arbeitsprozesses in seiner kooperativen Form bemächtigt (...), eignet es sich gleichzeitig das besondere Wesensmerkmal dieses Prozesses an, das eben in der Planung besteht.“ (Panzieri 1961, 60ff.)

Planungsbeteiligung wäre damit angesagt im Sinne der deutschen Betriebsverfassung und Mitbestimmung, eine Auslegung allerdings, der die Operaisten sicherlich nicht folgen würden. Denn diese orientiert sich notwendigerweise an den wirtschaftlichen Erfordernissen einer marktwirtschaftlichen Umwelt. Märkte kann man jedoch nicht im politischen Sinne demokratisieren, höchstens politisch regulieren, muss sie aber ansonsten in einer bestimmten Weise bedienen, um die gewünschten reproduktiven Erfolge zu erzielen.

Demokratisierung der Arbeit sind somit aus der Logik der Wirtschaft, auch der sogenannten Wirtschaftsdemokratie, Grenzen gesetzt. Nicht jedoch aus der Logik der Arbeit selbst, wie sie Panzieri für die „Arbeiterkontrolle“ gefordert hatte. Wenn man auch nicht seinen kurzfristigen Träumen von „Doppelherrschaft“ anhängen muss, sind hier doch wesentliche Merkmale einer Lösungsstrategie benannt, wie in die heutige Zeit zu transformieren wäre. Obwohl Panzieris Forderungen der „Arbeiteruntersuchungen“ nur in wenigen italienischen Firmen (Fiat, Olivetti) konkret praktisch wurden, haben sie seinerzeit doch den Arbeiterschutz europaweit beeinflusst.

Helmut Wintersberger vom WZB Berlin, der die italienische Arbeitermedizin untersucht hatte, sprach von einer „Kulturrevolution im Spannungsfeld von Arbeit und Gesundheit“, denn die „Arbeitermedizin (sei) nicht nur auf die Erfassung von Problemlagen, sondern vor allem auf Veränderungsstrategien ausgerichtet.“, wobei sie die Bildung von homogenen Arbeitsgruppen als Basiseinheiten der Erfassung und Veränderung in den Mittelpunkt stellten (Wintersberger 1988, 5)

Doch „wo ist dabei die homogene Gruppe geblieben? Dies muß wohl eine der Kernfragen der Arbeitermedizin in den 80er Jahren sein.“ (Ebenda 16) Wintersberger wies schon damals darauf hin, „wo die Arbeitermedizin ihre Grenzen findet, nämlich: erstens wo arbeitstechnisches und arbeitsmedizinisches Spezialwissen nicht durch Arbeiterbewusstsein ersetzbar ist; zweitens, wo durch die Betriebs- und Organisationsstruktur die Entwicklung von arbeitsmedizinischem Bewusstsein fragmentarisch bleiben muß (Kleinbetriebe, Leiharbeit, Heimarbeit usw.)“; drittens müsste man heute noch hinzufügen, werden durch permanente Restrukturierungen Erfahrungs- und Wirkungszusammenhänge derart auseinandergerissen, dass es einer Weiterentwicklung der Methoden der Arbeitsuntersuchungen bedarf. Dabei sollten das Niveau der Arbeitermedizin nicht unterschritten werden.

Skizzieren wir es mit Wintersberger: „Bei der „Arbeitermedizin“ wird einmal die Trennung zwischen Forschungsobjekt und -subjekt in Frage gestellt, indem die Arbeitserfahrung ebenso anerkannt wird wie wissenschaftlich-technisches Expertentum; zum zweiten wird verhindert, dass Sektorsierung der Arbeitswissenschaft in die verschiedenen Disziplinen automatisch zu einer Sektorsierung der Problemanalyse führt.“ (Ebenda 24 f.)

„Die homogene Arbeitsgruppe ist die kleinste Zelle in der Fabrik, ein Produkt der modernen Arbeitsorganisation. Sie ist durch gleiche Arbeitsumwelt und deshalb durch gleiche Risiken charakterisiert.



Jedes Mitglied der homogenen Gruppe befindet sich täglich in derselben Situation. Der Arbeiter kann ohne technische Instrumente ... aufgrund seiner eigenen Intelligenz und aufgrund seiner eigenen Erfahrung die Auswirkungen der Arbeitsumwelt auf seine und seiner Arbeitskollegen Gesundheit feststellen.“ (Ebenda 81)

„Die von der Gruppe zur Bestimmung des Arbeitsrisikos verwendete Methode ist wissenschaftlich (epidemiologisch). Sie beruht darauf, dass man sich nicht nur mit den Krankheitserscheinungen des einzelnen beschäftigt, sondern das Auftreten solcher Erscheinungen in der Gruppe beobachtet.“

„Nicht-Delegierung bedeutet, dass die Arbeiter in den Fabriken ihre Gesundheit selbst schützen müssen, das heißt: der Gesundheitsschutz der Arbeiter darf an niemanden delegiert werden, nicht einmal an die Gewerkschaften.“ (Ebenda 82) „Die organisatorischen Instrumente, die den Arbeitern zur Verteidigung ihrer Gesundheit zur Verfügung stehen, sind

- die homogene Arbeitsgruppe;
- der Delegierte als Vertreter der Gruppe;
- der Fabrikrat als Versammlung aller Delegierten.

Der Fabrikrat verhandelt mit dem Unternehmer...“ (Ebenda 115)

„Von der Arbeitsmedizin zur Arbeitermedizin – Ein Paradigmawechsel“, der durch das große Gewicht der Arbeiter(Innen)erfahrungen im Rahmen der Arbeitswissenschaften gekennzeichnet sein sollte.“ (Wintersberger 1988, 133)

Dies weiter auszuführen ist hier nicht der Ort. Doch darf dieser Ansatz nicht verwechselt werden mit Come Together- oder Zirkelveranstaltung der zahlreichen Managementschulen, deren Verbindlichkeit im arbeitsrechtlichen und mikropolitischen Sinne zumeist nicht geklärt ist. Arbeitende reagieren auf solche rein formalen inszenierten Mitmachaktionen oft mit offener oder verdeckter Passivität. (Das trifft allerdings nicht für die Gesundheitszirkel zu, deren Verbindlichkeit der betrieblichen Mitbestimmung unterliegt und deren Nutzen inzwischen unumstritten ist (vgl. Schröder 1992).)

Der österreichische Philosoph Robert Pfaller beschreibt eine derartige passive Form des sich Entziehens gegenüber der „drückenden Vorherrschaft des Diskurses der Interaktivität“ folgendermaßen: „Interpassivität ist also eine Strategie, der Identifizierung und mithin der Subjektwerdung zu entgehen. Gerade dort, wo ihnen (durch eine >Anrufung< bzw. >interpellation< im Sinne Althusers) nahegelegt wird, zu selbstbewussten Subjekten zu werden, greifen Menschen zu interpassiven Mitteln, um sich in Selbstvergessenheit zu flüchten. Interpassivität ist darum ein antiideologisches Verhalten – oder aber es bezeichnet einen zweiten, ganz anderen Typ von Ideologie, der nicht auf Subjektwerdung beruht. Die Suche nach einer solchen Möglichkeit hat nicht allein die marxistische Theorie Althusers, sondern auch die Gender-Theorie Judith Butler beschäftigt“ (Pfaller 2008, 16).

Pfaller weiter: „Die Bestrebungen nach verstärkter Partizipation zielen darauf, die Individuen, gegen deren offensichtliche Widerstände, zur Identifizierung mit den jeweiligen Kulturprozessen oder politischen Vorgängen zu bringen.“ (Ebenda 24) Dagegen kann man ankämpfen, sich jedoch auch passiv entziehen, wie Pfaller mit Hinweis auf Rancière betont. „Demgegenüber hat Jacques Rancière allerdings zu Recht darauf hingewiesen, dass es oft nicht die Aktivität, sondern vielmehr die Passivität ist, durch die ausgebeutete Arbeiter sich befreien.“ (Ebenda 25 f.)

Die Entdeckung der Interpassivität, „die Lust des Verschwindens lässt sich erklären, wenn man sie in ihrem Zusammenhang mit den Bedingungen von Subjektwerdung untersucht. Der Grund ... liegt in der ideologischen Dimension, die jegliches Genussmittel beinhaltet. Denn wie Louis Althusser gezeigt hat, beruht jede Ideologie auf einer Anrufung (>interpellation<). Die Ideologie sendet einen Ruf aus, um Individuen dazu zu bringen, sich in diesem Ruf als die Gemeinten >wiederzuerkennen< und dadurch die Position eines Subjekts einzunehmen.“ (Ebenda 180) Pfaller verweist auf den Doppelsinn des Wortes >Subjekt< (sowohl Untertan als auch Herr), auf die Dialektik von Unterwerfung und „Selbstbewusstsein, das von einem Gefühl der Autonomie begleitet ist.“ (Ebenda)

Damit kommen wir wieder zum Konflikt der in der Arbeitswelt vorhandenen zwei praktischen Rationalitätsstrukturen, zu dem Zusammenhang von Selbstgefühl und Identität, Freiheit und Autonomie, der für die für Rationalität der kooperativen Arbeit und damit für die Persönlichkeitsentwicklung und Gesundheit der arbeitenden Menschen von zentraler Bedeutung ist, auch jenseits radikaler Spekulationen, die man aber zur Kenntnis nehmen muss. Nur, wie gilt es anzusetzen? Hier hilft die aktuelle Veröffentlichung einer empirischen Untersuchung weiter, die von Kerstin Jürgens und Mathias Heiden vorgelegt wurde und mehrere Branchen umfasst. Sie arbeitet die zentrale Bedeutung persönlicher und sozialer Perspektiven („Fluchtpunkte“) (Flucht also nicht in der Bedeutung von Flüchtlingen sondern von Perspektive im Bild) für die Möglichkeit der Bewältigung der anstehenden Anforderungen, Belastungen und Risiken heraus. Wir wollen die Ergebnisse wieder in einem Exkurs textnah ausführlich explizieren, weil ihnen als aktuell empirische Ergebnisse (2012/13) eine hohe interpretative Bedeutung zukommt.

Die zentrale Bedeutung der Fluchtpunkte eigensinniger Reproduktionspraxis für das Bewältigungshandeln der Arbeitenden.

### **Stabilisierende Fluchtpunkte der Reproduktion**

*Exkurs zu: Mathias Heiden, Kerstin Jürgens (2013): Kräftemessen. Betriebe und Beschäftigte im Reproduktionskonflikt, Berlin: Sigma. (Seitenzahlen in Klammern)*

„Statt nach dem Scheitern suchen wir nach dem *Gelingen von Arbeit und Leben*. Mit dieser Zielsetzung sind zwei Perspektiven vorgegeben: Zum einen wollen wir herausfinden, was Menschen tun, um Überforderung und Verschleiß zu vermeiden. Damit bewegen wir uns in einer salutogenetischen For-/10/schungsstradition, die danach fragt, was Menschen arbeits- und lebensfähig hält. Zum anderen gehen wir davon aus, dass sich eine solche Frage nicht in einer auf Erwerbsarbeit fixierten Sicht beantworten lässt, sondern einen ganzheitlichen Blick auf die Person fordert. Wir ergänzen daher die in der Arbeitsforschung übliche Untersuchung der betrieblich genutzten *Arbeitskraft* um die Voraussetzung von Verausgabung und Leistungsfähigkeit: die *Lebenskraft* der Person.“ (9/10)

Mit der Frage nach der *Erhaltung von Arbeits- und Lebenskraft* bringen Heiden/Jürgens einen eigenen konzeptionellen Zugang auch in die Debatte um psychosoziale Belastungen und Burnout ein. Ihre hierauf bezogene These lautet: „Gelingt es den Menschen nicht, sich physisch und psychisch zu stabilisieren und ihre soziale Einbindung sicherzustellen, bewegt sich Deutschland auf eine Reproduktionskrise zu (vgl. bereits Jürgens 2010). Nicht der Geburtenrückgang und die sinkende Zahl von Personen, die in die sozialen Sicherungssystem einzahlen, erweisen sich dann als problematisch, sondern der volkswirtschaftlich und betrieblich kostenträchtige Verschleiß der vorhandenen Arbeitskraft.“

Daraus ergibt sich für die Autoren die Frage nach der Konstitution von Arbeitskraft sowie die nach der sozialen Vermittlung der individuellen Praxen der Reproduktion. Denn die „Unternehmen bieten nicht nur Hilfestellung an, sondern etablieren hier neue Erwartungs- und Verhaltensstrukturen. Mit Ernährungsberatung, Fitnesskursen, Supervisionsangeboten oder therapeutischer Hilfe wird nicht nur ein Angebot unterbreitet, sondern auch eine Pflicht der Beschäftigten definiert, sich aktiv selbst zu optimieren, wobei es wissenschaftlich höchst umstritten ist, welchen Ertrag die Angebote wirklich bringen. Nebenfolge derartiger Initiativen ist nicht nur ein erneuter Leistungsdruck auf Beschäftigte, sondern auch eine Art ‚Hypersensibilisierung‘, die mehr schaden als nutzen kann. Unsere Ergebnisse sprechen hier – soviel sei vorausgeschickt – eine klare Sprache: Sie belegen, dass die vielen Initiativen inhärente Ökonomisierungslogik einer nachhaltigen Nutzung von Arbeitskraft nicht nur nicht zuträglich ist, sondern gerade solche Aspekte des Lebens zum Gelingen von Reproduktion beitragen, die nicht vom Verwertungsgedanken getragen werden.“ (13) Kerngedanke aller präventiven Begriffe sollte aber sein, „dass Menschen in *unterschiedliche Lebensbereiche* eingebunden sind und mit *widersprüchlichen Anforderungen* konfrontiert sind.“ (17)

Reproduktion definieren die Autoren „als *menschliche Leistung*, Fähigkeiten und Potenziale wiederherzustellen. Hierzu zählt Haus- und Sorgearbeit, ebenso aber auch Erholung und Entspannung. Reproduktion ist insofern eine Tätigkeit für andere, ebenso aber auch für sich selbst. Wir bezeichnen diese Tätig-/37/keit als *Reproduktionshandeln*. Reproduktion meint darüber hinaus die soziale Sphäre, in der diese Tätigkeiten angesiedelt sind. Diese Sphäre steht in einem wechselseitigen Abhängigkeitsverhältnis zur Produktion, ist diese jedoch nachgeordnet, so dass sich über die Einbindung in diesen Arbeitsbereich soziale Ungleichheiten generieren. Dies verweist auf den *Vermittlungszusammenhang zur Produktion*, d.h. es wird etwas reproduziert, was zuvor (aus ökonomischen Interesse heraus) verwendet wurde: menschliche Arbeitskraft.“ (36/37)

Die Autoren gehen davon aus, „dass sich Überlastung und Verschleiß durchaus aus den Anforderungen aus einem Lebensbereich ergeben können, sich aber erst in der Gesamtbilanz, d.h. unter Berücksichtigung aller, aus unterschiedlichen Handlungskontexten resultierenden *Beanspruchungen*, wirklich in ihrer Wirkung erschließen. Folgende Frage bildet daher den Ausgangspunkt des Projekts:

“ Wie gelingt es Menschen, in einer sich rasant wandelnden Arbeitswelt Beschäftigungs- und Leistungsfähigkeit ebenso wie Gesundheit, subjektives Wohlbefinden und private soziale Einbindung dauerhaft und nachhaltig zu bewahren?“ (43)

Dazu zeichneten (bei aller Heterogenität) die arbeitspolitischen Akteure „ein deutlich anderes Bild als die Beschäftigten. Die Gruppen identifizierten unterschiedliche Anforderungen und Belastungsquellen. Damit war nicht nur eine Auswertungsperspektive angeregt, sondern auch eine Interpretation des Materials naheliegend, die der *Diskrepanz zwischen Experten- und Beschäftigtensicht* – und damit ein offenkundiges *Konfliktfeld* – Rechnung trägt.“(58)

Über die Fallvergleiche aus den Branchen Automobil- und Chemieindustrie sowie Dachdeckerei- und Reinigungsgewerbe kamen die Sozialforscher/-innen „dabei Schritt für Schritt zu Mustern und konnten benennen, was die Person stabilisiert: Sichtbar wurden *Fluchtpunkte des Reproduktionshandelns*.“ Diese perspektivischen Fluchtpunkte sind „den Befragten nicht bewusst; sie sind eine Art implizites Ziel des Handelns und benennen keineswegs nur, „was“ die Person stabilisiert, sondern auch „wie“ dies zustande kommt.“ (61) Um diese

näher zu bestimmen, unterscheidet die Untersuchung zwischen arbeitspolitischen Akteuren (Management, Fachvorgesetzten, Betriebsräten) und den Beschäftigten.

„Wir nehmen einen Vergleich beider Sichtweisen vor und verstehen den Betrieb als Ort der Auseinandersetzung um Arbeitskraft und Lebenskraft, als den Ort eines Kräftemessens“ in den betrieblichen Arenen. Und als bemerkenswertes Ergebnis formulieren sie vorweg: „Zwar lässt sich Reproduktion analytisch sowohl aus einer Arbeitskraft- als auch aus einer Lebenskraftperspektive beleuchten, es handelt sich dabei jedoch lediglich um eine künstliche Trennung. Unsere Ergebnisse zeigen, dass die Beschäftigten *Arbeit- und Lebenskraft* immer *gleichzeitig* mobilisieren und verausgaben – sowohl in der Arbeit als auch im Privaten.“ (64)

„Der markante Unterschied zwischen den Sichtweisen (der Akteure und der Beschäftigten) besteht jedoch darin, dass die Akteure die Bedeutung der einzelnen Belastungsfaktoren nicht in ihrem Zusammenwirken wahrnehmen, sondern nur als eine Aneinanderreihung von Belastungsfaktoren, denen man je einzeln mit betrieblichen Initiativen und Unterstützungsangeboten begegnen zu können glaubt. Für die Beschäftigten hingegen stellen die Punkte nur den sicht- und verbalisierbaren Teil ihrer Belastung dar, der sich erst *aus dem Zusammenwirken der einzelnen Faktoren* erklärt.“ (83) So ist z.B. für die Industriearbeit festzustellen: „Was den arbeitspolitischen Akteuren als unhinterfragbare Normalität erscheint, ist für die Beschäftigten eine unerträgliche Realität.“ (87) Demgegenüber hat auf der Ebene der Planer „trotz der recht positiven Sicht auf die Arbeitssituation der öffentlich-mediale Diskurs zur Verbreitung psychischer Belastungen und Erkrankungen seine Spuren hinterlassen ... : Erschöpfung und psychische Beschwerden werden in allen Interviews thematisiert – als Betroffenheit des Einzelnen, aber auch als Erfahrung im unmittelbaren Kollegenkreis.“ (90) Für den Bausektor sei hervorgehoben : „Die Beschäftigten der von uns untersuchten Dachdeckerei haben Ängste vor dem Verlust ihres Leistungsvermögens und es entwickeln /119/ sich daraus massive Konflikte zwischen den Beschäftigten um vermeintlich schützende Statuspositionen im Betrieb.“ (118) „Die Orte, an denen diese berufskulturellen Vorstellungen verbindlich gemacht, konkretisiert und auch kontrolliert werden, sind nicht wie in vielen anderen Branchen institutionalisierte Konfliktarenen, sondern die Arbeitskolonnen der Beschäftigten (Stroink 1992, 1993).“ „Gleichzeitig rücken damit Arbeitsstrukturen und betriebliche Reziprozitätsverhältnisse in den Fokus, die für die Bauwirtschaft eine herausragende Bedeutung haben, sich aber auch für viele andere Erwerbstätige als eine zentrale Ressource für die Erhaltung von Arbeitskraft erweisen.“ (119)

„Die Akteure haben weitestgehend gemeinsame Deutungen der Situation, in der sich ihre Betriebe und ihre Belegschaften befinden. Gleichwohl lassen sich Bruchpunkte identifizieren, an denen diese Gemeinsamkeit endet und sich ein Feld unterschiedlicher Argumentationsfiguren und Konfliktpositionen öffnet, das über die von uns untersuchten betrieblichen Einzelfälle hinausweist. Diese Bruchpunkte werden zum einen durch unterschiedliche Ansichten über das Kernproblem in der Erhaltung von Arbeitskraft markiert, zum anderen durch die Grenze dessen, was innerbetrieblich als „gesichertes Wissen“ über die Logiken und Funktionsweisen von Arbeitskraft gilt. Was als „richtiger“ Wissensbestand und „richtige“ Deutung anerkannt wird, ist Gegenstand von Auseinandersetzungen.“ (150)

„Im Anschluss an diese Bruchpunkte greifen die Akteure auf Argumentationsfiguren zurück und positionieren sich im arbeitspolitischen Konfliktfeld. Wir identifizieren betriebsübergreifende fünf unterschiedliche Argumentationsfiguren, die das Spektrum der Logiken und Zusammenhangsvermutungen abstecken:

1. die kostenorientiert-privatistische Argumentationsfigur, 2. die psychosoziale Argumentationsfigur, 3. die traditionelle HdA Argumentationsfigur, 4. die methodisch-betriebszentrierte Argumentationsfigur, 5. die berufskulturell-rationalistische Argumentationsfigur.“ (150)

Demgegenüber gilt für die Beschäftigten: „Alle Befragten haben „eine Ressource“, die sie „am Laufen“ hält, die sie so handeln lässt, dass sie ihre Arbeits- und Lebenskraft kontinuierlich wiederherstellen. Diese Ressource bezeichnen wir als stabilisierenden Fluchtpunkt des Reproduktionshandelns. Sie hat eine entscheidende Bedeutung für das Gelingen – und somit auch das Scheitern – der Bewahrung von Arbeits- und Lebenskraft.“ (160)

In dem Material finden die Autoren sechs stabilisierende Fluchtpunkte (164-193): die *Gemeinschaft* (Zusammenhalt im Team, Kraft aus dem Gefühl der Zugehörigkeit); die *Vergegenständlichung* (Kraft schöpfen aus einem selbstbestimmten Tätigsein, in dem sie die eigenen Vorstellungen und Fähigkeiten vergegenständlicht sehen); das „*richtige*“ *Leben* (Überzeugt, auf dem richtigen Lebensweg zu sein); die *Emanzipation und Lebensgestaltung* („... dann bin ich weg. Und das ist dann halt meine Zeit für mich.“); die *Kommunikation* (Kommunikation im nacherzählenden Gespräch); die „*Arbeit an sich selbst*“ (Der Arbeitskraftunternehmer, das unternehmerische Selbst: „Krisen werden in diesem Fluchtpunkt immer als Ausdruck individuellen Scheiterns gedeutet.“(193)) Zusammengefasst:

„Das Reproduktionshandeln der Befragten läuft auf einen Fluchtpunkt zu, der gleich einem Kompass die Richtung dafür vorgibt, in der die Person auf Anforderungen reagiert und sich von Belastungen erholt. Ein zentrales Ergebnis der Studie lautet, dass die Erhaltung von Arbeits- und Lebenskraft gelingt, wenn die Person ihrem Fluchtpunkt Rechnung tragen kann.“ (199)

„Die Beschäftigten benötigen Freiräume in Arbeit und Leben, die ihnen die Realisierung der Fluchtpunkte erleichtern. Eine Arbeitspolitik, die sich dem nachhaltigen Umgang mit Arbeits- und Lebenskraft verschreibt, ist somit gefordert zu erkennen und anzuerkennen, dass Menschen über die Fähigkeit verfügen, aber ebenso auch der Notwendigkeit unterliegen, sich über die Fluchtpunkte zu reproduzieren.“ (201) „Lässt sich die Arbeitspolitik auf eine solche Perspektive ein, muss sie bisherige „objektive“ Gewissheiten aufgeben.“ (Ebenda)

Das Interesse der Beschäftigten, ihre Arbeits- und Lebenskraft zu erhalten, birgt ein beachtliches Konfliktpotenzial in sich. Dabei sind Konflikte um die Arbeit verwoben mit Konflikten um die Reproduktion. (205) Rationalisierungsgeschehen spielt dabei eine herausgehobene Rolle und löst Konflikte zweifacher Art aus: „Konflikte um Rationalisierung bieten Beschäftigten die Chance, zumindest einen Ausschnitt von reproduktiven Bedürfnissen und Interessen zur Geltung zu bringen. Sie werden als Abwehrstrategien gegen Rationalisierung angeführt. Darüber hinaus treffen wir jedoch auch auf Konflikte in Folge von Rationalisierung. Rationalisierung ist hier nicht Streitgegenstand, sondern löst Konflikte aus, die sich wiederum als Mittel zur Erzielung von Rationalisierung erweisen.“ (224) Hierzu gehören Konflikte im Kollegenzusammenhang, ausgelöst z.B. durch gemeinsame Qualitätskontrolle (Vier-Augen-Prinzip). „Konflikte in Arbeitsteams können nun jedoch zu einer starken Belastung werden, weil sie keine fachlich-arbeitsinhaltlichen, sondern persönliche Auseinandersetzungen sind.“ (226)

Heiden und Jürgens bestreiten nicht die Bedeutung bisheriger Problemlösungsvorschläge der Arbeitsforschung. „Die Liste umfasst Aspekte wie die Qualität der konkreten Arbeit und Arbeitsabläufe, die sozialen Beziehungen im Betrieb, Anerkennung und Gratifikation

bis hin zu Zeitsouveränität oder Mitbestimmung. Mit unserer Studie wollen wir die (subjektive wie objektive) Relevanz der genannten Aspekte (oder der hier einschlägigen wissenschaftlichen Konzepte) in keiner Weise relativieren, jedoch auf einen weiteren, bislang unterbelichteten Einflussfaktor hinweisen: den Fluchtpunkt des Reproduktionshandelns. Dieser konstruiert eine Praxis der Person, die sich bisherigen Kategorisierungen entzieht. Das Interpretationsmodell „Fluchtpunkt“ hat in zweierlei Hinsicht Potenzial: Zum einen benennt es, worüber sich die Person stabilisiert...; zum anderen verweist es auf die begrenzte Wirkung der üblichen arbeitspolitischen und –organisatorischen Instrumente.“ (254)

Das Fazit für arbeitspolitische Interventionen bisherigen Typs ist ernüchternd und stützt unseren Versuch weitergehender konzeptioneller Anstrengungen. Denn: „Arbeitspolitische Akteure befinden sich in dem Dilemma, dass sie immer stärker in die Verantwortung für den Schutz von Arbeits- und Lebenskraft der Belegschaft genommen werden, sich die Reproduktionspraxen der Beschäftigten aber ihrer Beobachtung – vor allem ihrem Zugriff – entziehen. Die von uns befragten Akteure reagieren auf dieses Dilemma damit, ihren Kontroll- und Beobachtungsradius zu erweitern. Sie tendieren dazu, Beschäftigte in ihren Verhaltensweisen anleiten und steuern zu wollen“ (266) Die Folgen wären jedoch fatal: „Reproduktion droht damit für die Person ihre Selbstverständlichkeit zu verlieren und wird zur unlösbar komplexen oder gar nur falsch zu lösenden Aufgabe.“ (266)

**Literatur:** Bauer 2013; Heiden/Jürgens 2013; Jürgens 2010; Panzieri 1961; Pfaller 2008; Schröer 1992; Stroink 1992; 1993; Wintersberger 1988.

## **V. Kooperative arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse**

Das nachfolgende Kapitel V. bezeichnet Themenfelder des Simulacrum (<http://www.dofapp.de/publikationen>) und damit Arbeitsfelder der ausgewählten Kooperationspartner des Projektes, deren Arbeitsergebnisse zum Zeitpunkt dieser Manuskripterstellung noch nicht vorliegen. Es werden nachfolgend deshalb die in der Kurzfassung bereits veröffentlichten „Ankündigungstexte“ wiedergegeben.

### **17. Kompetenzbasierte Strategien und kooperative Arbeitsgestaltung.**

Eine wichtige Bedingung erfolgreichen Wissens- und Changemanagements ist die Beteiligung der Beschäftigten. Die von Blume/Gerstlberger 2007 aufgestellte Hypothese, wonach ein „koordiniertes Partizipationsregime“ als Zusammenspiel von partizipativer Arbeitsgestaltung und beteiligungsorientiertem Wissensmanagement einen positiven Effekt auf die Intensität von Produkt- und Prozessinnovationen haben, konnte empirisch bestätigt werden (Klippert et. al. 2009).

Die beteiligungsorientierte Anwendung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse muss deshalb zukünftig Teil des Wissens- und auch Innovationsmanagements in Betrieben und Unternehmen werden. Gesicherte Erkenntnisse, aktuelle Leitlinien, die Vereinbarung von Beteiligungskonzepten, die Zusammenführung und Ergebnissicherung von Teams aus Qualitätszirkeln oder Gesundheitszirkeln, Gestaltungsmöglichkeiten der Betriebe zum demographischen Wandel in den Unternehmen etc., diese Problemstellungen verlangen gleichzeitig nach „neuem Wissen“ und bereits gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen, die zu praktischen Lösungen führen.

Der arbeitsbezogene Wissenstransfer kann über Bildungsmaßnahmen oder Beteiligungszirkel entwickelt werden (Y. Engeström 2008). Anknüpfend an früheren Erfahrungen der

Beteiligung, sollen neue Formen des Wissenstransfers zur menschengerechten Arbeitsgestaltung ausprobiert werden.

Darüber hinaus: Die menschliche Produktionsweise und ihre Auswirkungen auf das Ökosystem, wird ebenfalls stark durch die konkreten Formen menschlicher Arbeit, sei es zur Reproduktion oder zur Produktion, bestimmt. Folglich sollten in Arbeitsforschung, Arbeitspolitik und Öffentlichkeit nicht nur die Folgen der Produktionsweise auf die den Menschen umgebende Natur thematisiert, sondern auch die direkten Wirkungen bestimmter Arbeitsformen auf den Menschen und seine Umwelt in den Fokus gerückt werden (Becke (Hrsg.) 2008).

Zusammengefasst:

- Eine wichtige Bedingung erfolgreichen Wissens- und Change-Managements ist die Beteiligung der Beschäftigten.
- Die Anwendung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse sollte zukünftig Teil des Wissensmanagements in Betrieben und Unternehmen werden.
- Der arbeitsbezogene Wissenstransfer kann über Bildungsmaßnahmen und Beteiligungszirkel entwickelt werden.
- Die den Menschen umgebende Natur und die Wirkungen der Arbeit sind zu berücksichtigen.

**Literatur:** Becke (Hrsg.) 2008; Blume/Gerstlberger 2007; Engeström 2008; Klippert et. al. 2009.

### **18. Arbeitskraft, Arbeitsvermögen und primäre Arbeitspolitik.**

Über Arbeit reproduzieren sich die einzelnen Menschen, ihre Gemeinschaften sowie die Gesellschaft als Ganzes. Reproduktion ist somit Reproduktion von Arbeitskraft und Reproduktion von Lebenskraft gleichermaßen und im Zusammenhang (Jürgens 2006). Somit ist Arbeit nicht gleich Erwerbsarbeit, sondern bezeichnet alle Tätigkeiten, die Teil eines Gesamtprozesses gesellschaftlicher Arbeitsteilung sind. Diese Orientierung auf „das Ganze der Arbeit“ stellt die Arbeitspolitik und –forschung vor neue Herausforderungen, um Gestaltungskonzepte darauf neu ausrichten zu können.

Versteht man arbeitsteilige Arbeit als gesellschaftlichen, kooperativen Gesamtzusammenhang innerhalb, aber auch außerhalb der kapitalistischen Verwertungsdominanz, dann wird die Kooperation der arbeitenden Subjekte zum zentralen Fokus beim Kampf um die Durchsetzung einer neuen Politik der Arbeit. K. Marx hatte schon darauf hingewiesen: „Der einzige Gebrauchswert, der einen Gegensatz und Ergänzung zum Geld als Kapital bilden kann, ist die Arbeit, und diese existiert im Arbeitsvermögen, das als Subjekt existiert.“

Das sich umfassend herausbildende Arbeitsvermögen, die zweifellos heutzutage breit vorhandene Überschusskraft gesellschaftlicher Reproduktion neuartig zu organisieren, wird Herausforderung und Chance einer neuen Arbeits- und Arbeitsgestaltungspolitik.

S. Pfeiffer formuliert die These, dass das Konzept des Arbeitsvermögens an Qualitäten ansetzt, „die im Subjekt zu verorten und nicht nur als Folge von Arbeit und ihren Anforderungen zu interpretieren seien. Hierauf will das Konzept des Arbeitsvermögens eine Antwort geben, indem es eine Erweiterung anbietet, die innerhalb der Erwerbsarbeit trägt, deren Qualitäten sich aber gerade aus der Negation von Erwerbsarbeit speisen.“ (Pfeiffer 2004, 141)

Arbeitsvermögen ist danach die zentrale Kategorie, die der organisatorischen und gesellschaftlichen Entfremdung trotzt, indem es, so H. Wolf, „bis in die einzelnen Arbeitsvollzüge als durch und durch politische, konfliktgeladene Tätigkeit“ zu begreifen ist. (Wolf 1998, 90).

In diesem Sinne meint eine erneuernde, primäre Arbeitspolitik (Peter 2012) eine konstitutive Politik, die getragen ist vom Arbeitsvermögen, das auch in den Betrieben und in der Gesellschaft überschießend über die aktuell verwertete Arbeitskraft hinaus existiert und wirkt (vgl. auch Böhle et al. 2011).

Zusammengefasst:

- Die Kooperation der arbeitenden Subjekte wird zum zentralen Fokus beim Kampf um die Durchsetzung einer neuen Politik der Arbeit.
- Das Konzept des Arbeitsvermögens setzt an Qualitäten an, die nach S. Pfeiffer im Subjekt zu verorten und nicht nur als Folge von Arbeit und ihren Anforderungen zu interpretieren seien.
- Arbeitsvermögen wäre danach die zentrale Kategorie, die sowohl der organisatorischen als auch gesellschaftlichen Entfremdung trotzt.
- Primäre Arbeitspolitik ist eine konstitutive Politik, die nicht die Institutionen oder Systemstrukturen in den Vordergrund des Handelns rückt, sondern die konkreten Interaktionen, Perspektiven und das Arbeitsvermögen der Beschäftigten im Visier hat.

Literatur: Böhle et al. 2011; Jürgens 2006; Peter 2012; Pfeiffer 2004; H. Wolf 1998.

### **19. Reziprozitätsbalance, organisationale Achtsamkeit und Resilienz.**

Auffällig ist, dass trotz langjähriger Untersuchungen z.B. an der Universität Bremen (Volmerg/ Senghaas-Knobloch/ Leithäuser 1985) gerade die „lebensweltliche Perspektive radikalen Organisationswandels bisher weder in der Management- und Beratungspraxis, noch in einschlägigen Ansätzen und theoretischen der Arbeitswissenschaft hinreichend Aufmerksamkeit zuteil wird“ (Becke 2008, 11). Auch werden kollektive Erlebnisweisen und ihre Verarbeitungsmuster in einschlägigen Managementratgebern kaum verstanden oder gar berücksichtigt.

Sinn von Arbeit und Eigensinn in der Arbeit erweisen sich demnach als personale und soziale Qualität. Subjektzentrierte Managementstrategien können auf die subjektiven Leistungspotentiale von Beschäftigten nicht zugreifen, ohne zugleich diese kontingenten, potenziell widerständigen lebensweltlichen Anteile ihrer Subjektivität in Kauf nehmen zu müssen. Diese prägen die auf die Zukunft der Unternehmungen gerichteten sozialen Erwartungsstrukturen. Es existieren also lebensweltliche soziale Filter, die auf eine Reziprozität des Gebens und Nehmens in der Zeit (in die Zukunft) gerichtet sind und die einseitige Subjektivierungsstrategien durch das Management aus einer ökonomischen Rationalisierungslogik heraus ins Leere laufen lassen.

Die Reziprozität von Erwartungen, eine (dynamische) Reziprozitätsbalance zwischen Belegschaften und Unternehmensleitungen, wird in vielen Bereichen auch als Voraussetzung zur Bewältigung neuer gesundheitlicher Gefährdungspotentiale im psychosozialen Bereich angesehen. Horizontale und vertikale Erwartungsstrukturen sind oft durch soziale Figurationen (Elias 1993) interdependenten Akteursgruppen aufeinander bezogen und miteinander verschränkt und bringen sich bei Veränderungsabsichten zur Geltung und sollten deshalb von vorneherein berücksichtigt werden.



Zu den Elementen organisationaler Achtsamkeit in Veränderungsprozessen zählen u.a. die Förderung von Perspektivenvielfalt und betrieblichen Auseinandersetzungskulturen. Organisationale Resilienz im Sinne von Funktions- und Adaptionsfähigkeit der Organisation zur Bewältigung von beispielsweise nicht intendierten Folgen des Wandels gilt dabei als ein grundlegendes Prinzip (Becke et. al. 2013). Nur auf der Basis eines solchen Konzeptes sozialer Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit des betrieblichen Kooperationszusammenhangs in einem übergreifenden Lebens- und Reproduktionszusammenhang ist es allerdings zu verantworten, eine Stärkung der Resilienz der arbeitenden Subjekte als *eigenständige* Managementstrategie zu verfolgen.

Zusammengefasst:

- Der lebensweltliche Perspektive radikalen Organisationswandels wird bisher weder in der Management- noch in der Beratungspraxis noch in einschlägigen theoretischen Ansätzen der Arbeitswissenschaft hinreichend Aufmerksamkeit zuteil.
- Eigensinn erweist sich danach als personale und soziale Qualität.
- Die Reziprozität von Erwartungen und eine dynamische Reziprozitätsbalance zwischen Belegschaften und Unternehmensleitungen werden in vielen Bereichen als Grundlage zur Bewältigung neuer gesundheitlicher Gefährdungspotentiale angesehen.
- Organisationale Achtsamkeit darf unter den Bedingungen permanenten Wandels den übergreifenden Lebens- und Reproduktionszusammenhang nicht aus den Augen verlieren.

**Literatur:** Becke 2008; Becke et. al. 2013; Elias 1993; Volmerg/ Senghaas-Knobloch/ Leithäuser 1985.

## **20. Change-Management als Vertrauensmanagement.**

Als Erfolgsfaktoren für Change-Management nennen diverse AutorInnen eine Reihe sehr unterschiedlicher Aspekte, so u.a. fähige Führungskräfte, Machtverhältnisse, Kommunikation und Partizipation, Unternehmenskultur („Sensemaking“), Vertrauen, den „impliziten Vertrag“ und Stabilitäts- und Vertrauensanker, organisationale Energie, Management Commitment oder ganzheitliche Konzepte. Weitere häufig genannte Faktoren sind: Teamintegration, Projektmanagement, Bereitschaft zum Change („readiness“), effektive Kommunikation, Umgang mit Widerstand, Training zum Change-Management, Coping und Stressbewältigung (psychosoziale Belastungen). In letzter Zeit wird stärker auf das Vertrauen als Prämisse und Grundlage im Change-Prozess hingewiesen. Vertrauen ist ein kritischer Erfolgsfaktor in permanenten Veränderungen.

Als positive Erwartungshaltung, die besonders in riskanten und unsicheren Situationen von Bedeutung ist, enthält Vertrauen immer einen Vorschuss auf etwas. Im Fall der Enttäuschung, wird das Vertrauen brüchig und eine Erosion des Vertrauens tritt ein. Die Akzeptanz in Veränderungsinitiativen geht verloren, wo der faire Umgang mit Beschäftigten im permanenten Wandel nicht gewährleistet wird. „Wenn Unternehmen ihre Reorganisationen als Erfolge einordnen, obwohl Arbeitsbelastungen steigen, keine hohe Akzeptanz ausgeprägt ist und auch Qualitätsverbesserungen durch die Reorganisation nicht gesichert sind, so wird ein auf das Unternehmen bezogener Vertrauensvorschuss aufgezehrt und eine wichtige Ressource „vernutzt.““ (Kriegesmann 2011)

Damit verliert man eine wichtige Basis für Veränderung, „ein Antidot des natürlichen Unbehagens im Angesicht tiefgreifender Wandlungsprozesse.“ (Kriegesmann 2013)

Zusammengefasst:

- Vertrauen gilt als positive Erwartungshaltung in riskanten und unsicheren Situationen.
- Kein Wandel ohne vertrauenswürdige Führung: Führungskräfte sind als „Vertrauensmanager“ im permanenten Change besonders gefordert.
- Vertrauenswürdigkeit ist nicht nur eine Frage der Kommunikation („der Worte“ und der Art, wie etwas gesagt wird) und der Motivation („der Anreize“)! Transparenz, Stärkung des mittleren Managements (als Change Agents und Umsetzer von Ideen im permanenten Wandel), „ehrliche“ Erfolgsbilanzen und ein fairer Umgang mit den Beschäftigten sind nach B. Kriegesmann zentrale Werte des Vertrauensmanagements .
- Betroffene zu Beteiligten machen, ein hohes Ziel, aber bei gegebenen ökonomisch-rechtlichen Rahmenbedingungen schwer umzusetzen.

**Literatur:** Kriegesmann 2011; Kriegesmann 2013.

## **VI. Schlussfolgerungen**

Grundlagenreflexion und analytische Betrachtung zur Thematik „Psychosoziale Belastungen in Change-Management-Prozessen“ bringen im Ergebnis zugespitzt einen Ansatz hervor, der unter dem neuen Leitbild Care/Sorge formuliert wird. Um diese Neuorientierung zu erreichen, wird als regulative Idee in Veränderungsprozessen die Autonomie der Arbeitenden neu in Anwendung gebracht, um deren Handlungsfähigkeit es geht. Gruppenkooperation („teilautonome Arbeitsgruppen“) herauszubilden, in einer den jeweiligen Erfordernissen angepasste Form, scheint nach wie vor das dazu geeignete Ziel. Humane Methoden des Change-Management können dies bewerkstelligen.

### **21. Autonomie als Hauptaspekt für zukünftige Arbeitsgestaltung.**

Die von uns im Rahmen des Szenarios konstatierte spezifische Subjektivierung von Arbeit, die auch als eine der „Desubjektivierung durch Macht“ (Agamben 2008) verstanden werden kann, stellt im Zusammenhang mit der Krise der Repräsentation eines einheitlichen Arbeitsverständnisses an die Formulierung übergeordneter Leitbegriffe besondere Anforderungen. Denn „Desubjektivierung“ wie Repräsentationskrise vermindern wissenschaftliche und politische Eingriffsmöglichkeit gleichermaßen. Das Bewältigungsvermögen von Arbeit wie von Erkenntnis scheint eingeschränkt, worauf wir zunächst mit unserem Simulacrum-Modell, als Erklärungs- wie Eingriffsmodell, reagiert haben. Die thematischen Felder dieses Modells bekommen nun ihre Führung durch hervorgehobene Leitideen und deren Fokussierung auf ein übergeordnetes Leitbild Care/Sorge im Wechselverhältnis mit der regulativen Idee der Autonomie. Wir verwenden Autonomie dabei zunächst als Hauptaspekt der Eingriffsbewertung und Care als übergeordnete Ausrichtung, werden diese Entscheidung aber im Laufe der Konzeptionsphase auch noch einmal überprüfen. Denn beide Orientierungen ergänzen sich nicht nur im hohen Maße, sie stehen auch in einem bestimmten Spannungsverhältnis und Konflikt. Mit Agamben sehen wir das Subjekt als Ort dieses Konfliktes an, wo sich in der Praxis des Zusammenwirkens von Arbeit und Ökonomie, der Kampf um Anerkennung mit der der Bewältigung unterschiedlicher Wertekonflikte paart.

Arbeitsgestaltung als Orientierung setzt die Überzeugung voraus, dass offene Handlungsspielräume vorhanden sind. Das ist zunächst als Widerlegung des Fatalismus formuliert. „Fatalismus ist die These, dass alles Zukünftige schon jetzt festgelegt ist. So dass niemand von jetzt an einen Spielraum mehrerer ... Möglichkeiten seines Verhaltens hat“ (Schmitz

2007, 88). Nach Schmitz sollte deshalb, wie bereits vorhergehend formuliert, die Vorstellung von Freiheit als Willensfreiheit „preisgegeben werden zu Gunsten der Verankerung der Freiheit im affektiven Betroffensein, die aber nicht mehr als Verankerung ist; denn über dem Anker schwimmt die an das affektive Betroffensein gebundene Vernunft als ein ebenfalls unentbehrlicher Bestandteil der Freiheit zu sittlicher Verantwortung“ (Ebenda 20).

Damit steht die Frage der Autonomie (Freiheit) an erster Stelle, die positiv beantwortet werden muss. Autonomie ist in enger Verbindung mit den vorhergehenden Überlegungen zum „erschöpften Selbst“ zu betrachten.

Allerdings sind die Aspekte nicht gegeneinander auszuspielen. So konstatieren die französisch/australischen Philosophen Deranty und Renault skeptisch: „Was die Arbeit, verstanden als produktive Aktivität, betrifft, so neigt eine Reihe von zeitgenössischen Autoren anscheinend zu der Auffassung, dass Ansprüche, welche der Erhaltung der eigenen Gesundheit oder die Möglichkeit zu sinnvoller Arbeit betreffen, wichtiger sind als Ansprüche auf Autonomie.“

Gerade in kritischer Perspektive auf kommunitaristische Sichtweisen (z.B. bei MacIntyre) schlagen Deranty/ Renault vor, und wir folgen ihnen darin, bei der Frage der Gesundheit als auch der Frage der internen Gütekriterien der Arbeitstätigkeit diese „eher als mit normativen Autonomieerwartungen bei der Arbeit verflochten (zu) betrachten, statt in ihnen unabhängige und konkurrierende normative Perspektiven zu sehen.“ (Deranty/Renault 2012, 581) Denn: „Jede Arbeitsaktivität setzt einen minimalen Grad an individueller und formaler Autonomie voraus. Darüber hinaus enthält Arbeit die strukturelle Möglichkeit von Formen kollektiver und substanzieller Autonomie. Gleichzeitig stellen jedoch die für die Lohnarbeit kennzeichnenden Herrschaftsbeziehungen solchen Formen einer stärkeren substanzieller Autonomie strukturelle Hindernisse in den Weg.“ (Ebenda 582)

Die schließliche Schlussfolgerung von Deranty/Renault stellt dann den Zug zu unserer Psychosozialen Problemstellung her: „Allgemein lässt sich sagen, dass der Verlust der Autonomie am Arbeitsplatz im Sinne eines Verlusts des Spielraums für autonome Aktivität und der Verlust der Autonomie in der Sphäre der Zirkulation im Sinne des Verlusts der Autonomie bei individuellen Lebensentscheidungen sich gegenseitig verstärken und jenes überwältigende Gefühl hervorbringen, dass man, indem man zur Arbeit (...) gezwungen ist, die Hölle auf Erden erlebt.“ (Ebenda 583)

Das heißt, die erforderliche Autonomie erfordert nicht nur Anerkennung in Form von Beteiligung, sondern auch die entsprechenden Ressourcen dazu, die mit einem Gleichheits-hintergrund ausgestattet sein müssen, d.h. auch mit Rechten, um zu einer gewünschten Verantwortungsübernahme zu kommen.

Wir hatten die autonomiekritische Debatte in der deutschen Arbeitssoziologie und Arbeitspsychologie erwähnt und sie als wenig sachdienlich qualifiziert. Sie hantiert mit einem eingeschränkten Autonomiebegriff und lässt die Ausstattung mit Ressourcen und Rechten und den engen positiven Zusammenhang von Freiheit und Gesundheit außen vor (vgl. im Überblick Frey 2009, 19-61).

Auf die nähere Argumentation dieser „Autonomiekritiker“ gehen wir im Arbeitspapier Nr. 3 („Autonomie und Gesundheit“) (Change Projekt 2013) ausführlicher ein. Sie stehen jedoch in der arbeitssoziologischen Debatte nicht für die Gesamtheit der Diskussion, weshalb wir uns im vorliegenden Zusammenhang auf diese gegenläufigen Befunde und Argumente beschränken wollen. (vgl. vor allem Sichler 2005; 2006; Frey 2009)

Ausgangspunkt der Argumentation von Ralph Sichler „sind Prozesse der Entgrenzung von Arbeit und Lebensführung, die von den Individuen nur dann bewältigt werden können, wenn sie sich dazu *autonom* verhalten. Autonomie bedeutet in diesem Kontext weniger die Möglichkeit, frei von jeglichen äußeren und inneren Beschränkungen handeln zu können. Vielmehr kommt hier das Moment der Selbstbestimmung oder Selbstgesetzgebung und damit auch der Selbstbegrenzung zum Tragen. Autonomie meint dann die Kompetenz des Einzelnen, aufgrund von selbst gewählten und selbstverpflichtend gültigen Orientierungen, Prinzipien und Werten seinem Leben selbst Gestalt und Form zu geben und dafür die notwendigen Grenzen nach außen und innen zu setzen.“ (Sichler 2005, 104)

„Gesellschaftlicher Wandel geht stets mit Prozessen der Entgrenzung sowie mit Prozessen neuer Grenzbildung auf sozialer und individueller Ebene einher. Dabei ist mit ansteigender Individualisierung des modernen sozialen Lebens der Einzelne in immer stärkerem Ausmaß aufgefordert, sich zu diesen Prozessen zu verhalten und Stellung zu beziehen – durch Reflexion und nicht zuletzt durch sein Handeln. Genau dies stellt heute einen wesentlichen Teil moderner Individualisierungsprozesse dar.“ (Ebenda 105)

Denn „es gibt keine Alternative zur Gestaltung des eigenen Lebens gerade auch im Hinblick auf die Grenzziehung zur Gesellschaft hin. ... Das Phänomen der Suspendierung und Neukonstitution von Grenzen lässt sich gegenwärtig besonders deutlich im Kontext des Wandels der modernen Arbeitswelt beobachten. Das Tempo der Veränderung von Arbeitsinhalten, Arbeitsstrukturen und Arbeitsprozessen hat eine neue Qualität erreicht.“ Mit Meyer-Drawe (1990, 8) hebt Sichler hervor, dass Autonomie zu Beginn der Aufklärung ein *oppositioneller* Begriff war. (Sichler 2005, 107) In der Gegenwart verschiebt sich seine Bedeutung auf Bestimmung des Menschen, und er zitiert Meyer-Drawe, „sich als Vernunftwesen gegen jede Bevormundung zu wehren und so das Wagnis der Mündigkeit einzugehen.“ (Meyer-Drawe 1990, 9)

Bemerkenswert ist Sichlers Befund zu HdA und der Entwicklung danach. Er formuliert: „Die oppositionelle Kraft des Autonomiebegriffs war noch in den Bestrebungen zur Humanisierung der Arbeitswelt in den siebziger und frühen achtziger Jahren erkennbar. Seit Beginn der neunziger Jahre zeichnet sich allerdings eine Wende hin zu einem neuen Autonomieverständnis ab. Im Zentrum steht nun die Selbstbestimmung im Sinne von Selbstorganisation und Selbstbehauptung angesichts verschärfter Markt- und Wettbewerbsbedingungen. Wie Meyer-Drawe (1990, 64) jedoch betont, bleibt Autonomie „als Chiffre für eine humane Gesellschaft“ unverzichtbar, weil sie gegen jede Form von Zwang und Fremdbestimmung protestiert. Allerdings – und darin liegt die Gefahr der Selbsttäuschung angesichts der Möglichkeit einer autonomen Lebensführung – ist eine vollständige Beseitigung von Heteronomie aussichtslos. Autonomie kann nicht vollkommen verwirklicht werden.“ Der intersubjektive Charakter von Autonomie (Sichler 2005, 110) spiegelt sich ja auch in der HdA-Formulierung von *teil*-autonomer Gruppenarbeit wieder. Wir halten das intersubjektive Feld von Autonomie allerdings für eine selbstverständliche Voraussetzung, so dass man die über die Selbstverständlichkeit hinausgehende mögliche freiheitseinschränkende Absicht derartiger Formulierungen kritisch hinterfragen sollte.

Stringent formuliert Sichler (2006) die neuen Anforderungen an Autonomie in der Arbeit: „Angesichts des gravierenden Wandels in der Arbeitswelt wird aber in Zukunft die Persönlichkeitsentwicklung am Arbeitsplatz in immer stärkerem Maße eine Aufgabe der Arbeitenden selbst sein. Zum einen werden sie ihre Aufgaben und Tätigkeiten in einer Weise zu organisieren haben, dass sie den Charakter der Persönlichkeitsförderlichkeit zumindest im Ansatz aufweisen. Zum anderen werden Arbeitende als Selbständige oder als Beschäftigte

auch auf ihr Arbeitsumfeld einwirken müssen, damit sie sich in ihrer Arbeit weiterentwickeln können. Dies setzt wiederum ein verändertes Verständnis von Autonomie im Arbeitsleben voraus. Es handelt sich dabei um eine Form der Selbstbestimmung im Arbeitshandeln, welche nicht durch die Arbeitsaufgaben und Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz am Arbeitsplatz ermöglicht wird, sondern welche die Arbeitenden selbst mitbringen und in ihre Arbeit einbringen.“ (Sichler 2006, 134) Sichler ist zuzustimmen in seiner Schlussfolgerung, dass es nahe liegt, „den Autonomiebegriff als kontrafaktischen Begriff einzuführen. Mit ihm wird kritisch zu den jeweils vorherrschenden realen Lebensverhältnissen Selbstbestimmung eingefordert, sei es bei den Individuen oder den sozialen Verhältnissen, in denen wir leben.“ (Ebenda 180)

Sichler (2005, 113) verweist auf die Unterscheidung des kanadischen Philosophen Charles Taylor, der für eine Lesart des positiven Freiheitsbegriffs plädiert, „welche mit einer bestimmten Form der Selbsterkenntnis und der Selbstverwirklichung einhergeht. Den negativen Freiheitsbegriff nennt er ein *Möglichkeitenkonzept* von Freiheit (opportunity-concept), den positiven Freiheitsbegriff hingegen ein *Verwirklichungskonzept* (exercise-concept)“ (vgl. auch Pauer-Studer 2000, 20). Letzteren beschreibt Taylor folgendermaßen: „Um also von Autonomie und Freiheit im positiven Sinne sprechen zu können, ist es erforderlich, daß das, was eine Person wünscht, nicht ihren grundlegenden Zielen und ihrem Bestreben nach Selbstverwirklichung zuwiderläuft.“ (Taylor 1988, 125)

Entsprechend folgert Sichler: „Offensichtlich gehört zu dem Freiheitsverständnis, welches wir hier zu entwickeln versuchen, neben der Fähigkeit, im Rahmen von starken Wertungen zu einem tiefer gehenden Selbstverständnis zu gelangen, auch die Fähigkeit, Selbst- und Situationstäuschungen zu erkennen und zu bewältigen.“

Für die Arbeitswelt bedeutet das nach Frey (2009): „Die Frage der Autonomie in der Arbeit wird so ergänzt um die Frage der *Aneignung in der Arbeit*.“ Diese Frage führt aber über die unmittelbaren Arbeitsbedingungen hinaus. „Autonomie in der Arbeit wird dabei als *Kontrolle über die wesentlichen Rahmenbedingungen der Arbeit* gefasst. Der Kategorie der Aneignung kommt hierbei eine zentrale Rolle als Indikator- und Vermittlungsinstanz zu. Sie wird als *subjektive Äußerung eines Anspruchs nach Kontrolle in der Arbeit* verstanden und kann damit als eine wichtige subjektbezogene Voraussetzung für Autonomie in der Arbeit gelten. Dabei steht sie im engen und interdependenten Zusammenhang mit den strukturellen und betrieblichen Rahmenbedingungen der Arbeit.“ (Ebenda 12/13) Gegenüber als zu einseitigen strukturalen Subjektivierungsvorstellungen sieht Frey „die *Chance einer erweiterten Autonomie und Aneignung in der Arbeit* nicht nur trotz, sondern möglicherweise sogar gerade wegen der Vermarktlichung und Subjektivierung von Arbeit grundsätzlich für möglich gehalten“ (Ebenda 14) und führt über eine Fallanalyse (Deutsche Bahn) den empirischen Beweis dazu.

Autonomie schließt das Vermögen ein, die fundamentale praktische Frage zu stellen, was eine Person mit ihrem Leben anfangen will und was für diese Person ein gutes Leben bedeutet (vgl. Anderson 1994, 117). „Autonomie meint dann die Fähigkeit einer Person zur Selbsttransformation. Sie ist eine Kompetenz, die es dem Einzelnen möglich macht, seinem Leben eine Richtung zu geben, auch gegen äußere und innere Barrieren. Starke Wertungen verleihen dabei dem Handeln und der Lebensführung ein gewisse Orientierung“. (Sichler 2005, 120) Autonomie gilt als Form der Selbstbegrenzung in gesellschaftlichen Handlungssphären. (Ebenda 122)

„In diesem Sinne definiert auch Pauer-Studer (2000, 12) im Anschluss an Taylor Freiheit als „die Fähigkeit, eine autonome Person zu sein, also autonom zu entscheiden, welche Art

von Leben man führen möchte.“ Im Unterschied zu einem Freiheitverständnis, das Freiheit schlicht mit einer Menge von Wahlmöglichkeiten identifiziert, beinhaltet die Autonomie einer Person eine reflektierte Haltung zu ihren Zielen.“ (Sichler 2005, 122)

Gegenüber allzu pauschalen Verurteilungen der ablaufenden Prozesse der Deinstitutionalisierung und Entgrenzung betont Sichler zurecht: „Wenn Individualisierung beinhaltet, daß der Einzelne aus traditionellen Bindungen freigesetzt und vor der unumgänglichen Aufgabe gestellt wird, seine Lebensgestaltung selbst in die Hand zu nehmen, dann stellt dies sicher auch einen Autonomiegewinn für das Individuum dar.“ (Ebenda 123) Aber er sieht auch, dass mit diesem *Individualisierungsdruck* auch ein steigender *Sicherheitsbedürfnisdruck* einhergeht, „der sich sowohl an staatliche und andere öffentliche Einrichtungen als auch an die veränderten Familienformen und Freundeskreise richtet. In diesem Sinn ist Sicherheit sowohl „eine institutionelle Voraussetzung von Modernität“ (Zapf 1994, 301) als auch für Autonomie.“ (Sichler 2005, 124)

**Literatur:** Agamben 2008; Anderson 1994; Deranty/ Renault 2012; Frey 2009; Meyer-Drawe 1990; Pauer-Studer 2000; Schmitz 2007; Sichler 2005; Sichler 2006; Taylor 1988; Zapf 1994.

## **22. Gruppenkooperation als Grundprinzip der Arbeit.**

Wie auch Autonomie ist „Gruppenarbeit“ ein umkämpfter Begriff mit zunehmend ambivalenten Bedeutungszuschreibungen (Lay 2013, 247). So konnten Ulich et. al. vor Jahrzehnten vor dem Hintergrund einer breit geteilten Taylorismuskritik und im Sinne einer kooperativen Rationalität noch zweifelsfrei die teilautonome Gruppenarbeit als qualitative Zusammenfassung verschiedenster Ansätze in ein Konzept dynamisch-differentieller Arbeitsgestaltung formulieren (vgl. nachfolgend die in der Vorbemerkung nachgewiesene INQA Broschüre „Arbeitsorganisatorische Leitbilder“ der Projektgruppe: Autorengruppe 2009, 43-45.) Diese qualifizierenden teilautonomen Arbeitsgruppen (TAGs) sind von dem „Allerweltsbegriff“ Gruppenarbeit, der von Arbeitskolonnen am Bau bis zu Toyota-Arbeitsystemen in der wertschöpfenden Produktion reicht, zu unterscheiden.

Ulich hat die Prinzipien für TAGs präzise herausgearbeitet. Danach bezieht sich zunächst das Prinzip der flexiblen Arbeitsgestaltung „auf die Berücksichtigung interindividueller Differenzen innerhalb eines vorgegebenen Arbeitssystems. Davon abzuheben ist das von uns formulierte Prinzip der differentiellen Arbeitsgestaltung (Ulich 1978): Dieses Prinzip meint das gleichzeitige Angebot verschiedener Arbeitssysteme, zwischen denen der Arbeitende wählen kann. Das Prinzip der differentiellen Arbeitsgestaltung soll dazu beitragen, eine optimale Entwicklung der Persönlichkeit in der Auseinandersetzung mit der Arbeitstätigkeit auf dem Hintergrund interindividueller Differenzen zu gewährleisten. Damit dies tatsächlich geschehen und Prozessen der Persönlichkeitsentwicklung Rechnung getragen werden kann, bedarf das Prinzip der differentiellen Arbeitsgestaltung schließlich der Ergänzung durch das Prinzip der dynamischen Arbeitsgestaltung. Damit ist die Möglichkeit der Erweiterung bestehender oder der Schaffung neuer Arbeitssysteme gemeint sowie die Möglichkeit des Wechsels zwischen den verschiedenen Arbeitssystemen. Diesen Überlegungen entsprechend genügt es also nicht, durch differentielle Arbeitsgestaltung allfälligen interindividuellen Differenzen gerecht zu werden. Vielmehr verlangen die durch die Erfüllung von Auseinandersetzung mit Arbeitsaufgaben ausgelösten Qualifizierungsprozesse zusätzlich eine dynamische Arbeitsgestaltung, die auch intraindividuellen Differenzen über die Zeit gerecht zu werden vermag.“ (Ulich et. al. 1980, 66)

Nichtübereinstimmung (misfit) der einen oder anderen Art sind zu vermeiden, deshalb sind vorzusehen: 1. Individuelle Ermöglichung von Kontrolle über den Arbeitsprozess; 2. Bei Änderung der persönlichen Anspruchshaltungen sind Anpassungsmaßnahmen vorzusehen. Dies entspräche der aktiven Coping-Strategie gegen Stress nach der Theorie von Richard Lazarus (Ebenda 68). „Noch weitergehend wäre schließlich der Ansatz, Aufgaben der Arbeitsgestaltung in den Bereich der eigentlichen Arbeitsaufgabe und damit in den Kompetenzbereich des Arbeitenden selbst zu legen ... Allerdings müßte die reine Kompetenzerweiterung flankiert werden durch gezielte Qualifizierungsmaßnahmen“ (Ebenda 69).

Ernüchternd konstatierte jedoch Jahrzehnte später Lay (2008, 16 f.; ohne Literaturverweise zitiert) aufgrund repräsentativer Erhebungen in der deutschen Industrie:

„Befunde machen deutlich, dass die in deutschen Betrieben bislang vorzufindenden Formen der Gruppenarbeit überwiegend nicht gleichzusetzen sind mit einer Anreicherung der industriellen Produktionsarbeit. Die marktbedingt begonnenen Dezentralisierungs- und Integrationsstrategien zielen darauf ab, durch die Implementierung von Gruppen die Reaktionsfähigkeit der Betriebe zu erhöhen. In der Vergangenheit spezialisierte und in bestimmten Organisationseinheiten wie der Arbeitsvorbereitung, der Instandhaltung oder der Qualitätssicherung gebündelte Zuständigkeiten werden in neu gebildete Gruppen hinein verlagert, ohne jedoch die überkommene Trennung zwischen direkten und indirekten Funktionen auf der Ebene des einzelnen Funktionsträgers aufzuheben. Es entstehen überwiegend so genannte „organisations- und regulationsorientierte Gruppen“. Die vielfach diskutierte Frage „Homogenes Aufgabenprofil oder Spezialisierung in der Gruppenarbeit“ scheint in der Betriebspraxis also überwiegend zugunsten der Spezialisierung entschieden zu werden.

Damit bestätigt sich ein bereits Ende der neunziger Jahre vorgelegter Befund, wonach die Aufbruchsstimmung und Offenheit gegenüber neuen Organisationsmethoden lediglich zu einer Praxis geführt habe, der es an Breite, Tiefe und Integration mangelt. In diesem Sinne kann kaum davon gesprochen werden, dass es einen spezifischen deutschen Weg der Arbeitsorganisation gibt, der durch eine geringe Standardisierung, die Favorisierung hoher Arbeitsumfänge und eine Anreicherung mit indirekten Tätigkeiten gekennzeichnet ist. „Für die Kompetenzentwicklung der in der Produktionsarbeit tätigen Beschäftigten scheint die Verwirklichung von Formen der Gruppenarbeit, wie sie in deutschen Betrieben mehrheitlich anzutreffen sind, somit fachlicherseits keine weitreichenden neuen Anforderungen zu stellen. Die vorhandenen Qualifikationen scheinen überwiegend auszureichen, um die neuen Strukturen zu realisieren. ... Für die Zukunft der Industriearbeit scheinen sich daher vor dem Hintergrund der heute verfügbaren Erkenntnisse zu der Einführung der Gruppenarbeit keine radikalen Trendbrüche abzuzeichnen.“ (Lay 2008, 16/17; vgl. ders. 2013)

War zwar zwischendrin eine hohe Nähe zwischen gewerkschaftlichen (vgl. Muster/Wannöfel 1989) und industriewirtschaftlichen (vgl. für Siemens: Grob 1992) Positionen erreicht, so zeichneten sich durch das Vordringen der japanischen Produktionsweise (Kopp/Peter 1994; Gerst 2006; Latniak 2007) und schließlich einer breiten Globalisierung hin zu ganzheitlichen Produktionssystemen (Gerst 2010; Dechmann/Peter 2012) doch bald neue Leitvorstellungen ab. Der jüngste Streit um Gruppenarbeit ging dann auch primär um die Frage der Autonomie der Arbeitsgruppen, also eigentlich um Macht und Herrschaft im Betrieb. Der Metallarbeitgeberverband machte sich vehement für „geführte Gruppenarbeit“ stark und gegen - ihrer Ansicht nach - nicht wettbewerbsfähige Teilautonomie (für Südwestmetall: Gryglewski 2005; zur Kritik an dieser Position: Dechmann/Georg/Peter 2007; zum Kostenargument Gerst 2013, 250 - mit weiterer Literatur). Insgesamt ist die Frage aber eingebettet in tarifpolitische und gesellschaftspolitische Machtverschiebungen (Haipen-

ter 2009) im Rahmen des „Epochenbruchs“, die einer eingehenderen Erörterung bedürften, als in diesem Zusammenhang zu Beginn des Projektes möglich. Allein die Tatsache, dass teilautonome Arbeitsgruppen (TAGs) nicht aus der wissenschaftlichen und arbeitspolitischen Diskussion bei Erörterungen zur Zukunft der Arbeit verschwinden, weist jedoch auf ihr (auch salutogenetisches) Potential hin. Allerdings wird die Frage der Aufgabenintegration nicht allein im Vordergrund stehen können, vielmehr sind Leitorientierung und regulative Ideen im Gruppenarbeitsmodell neuen Typs über alle Branchen hinweg, nach dem Simulacrum Prinzip, umzusetzen, wie sie in Change Labs herausgebildet werden könnten (Engeström 2008). Dies läuft auf ein neues Verhältnis der zwei praktischen Rationalitäten hinaus, wie wir es im Kap. 5 angesprochen haben.

**Literatur:** Autorengruppe 2009; Dechmann/Georg/Peter 2007; Dechmann/Peter 2012; Engeström 2008; Gerst 2006; Gerst 2010; Gerst 2013; Grob 1992; Gryglewski 2005; Haipeter 2009; Kopp/Peter 1994; Latniak 2007; Lay 2008; Lay 2013; Muster/Wannöffel 1989; Ulich 1978; Ulich et. al. 1980.

### **23. 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 et. al.) 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 hervorragende 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](http://www.csr-in-deutschland.de)) und „Corporate Governance“ (Cromme 2006) Abhilfe schaffen und Verhaltensstabilitäten entwickeln helfen, wie sie frühere nach innen gerichtete Debatten (z.B. im Rahmen der Montanmitbestimmung: „Das Unternehmen als Leistungsgemeinschaften“ (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. Unsre 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 usw. (vgl. Pöhler/Peter 1982). Diese Übereinstimmung in der Leitidee einer wirksamen „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 Arbeitsforschung Einhalt geboten und stattdessen ihre Eingriffsfhigkeit erhöht werden kann. Diese Überlegungen stehen in einem engen Zusammenhang unserer Vorstellungen von neuen Formen

der Interdisziplinarität, der Herausbildung eines Simulacrums als positives Modell der wissenschaftlichen Erkenntnis und Beratung sowie der Wiedergewinnung eines positiven Verständnisses von Autonomie als Hauptaspekt der Arbeitsgestaltung. Diese Vorstellungen sind in den 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.

### **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 heraus. 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 Strukturanzuges 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“ (Marcuse 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 vorgeifender 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 seinem 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 Pfl egetätigkeit, 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. (Kohlen/Kumbruck 2008)

Hier drehte es sich zunächst um die zumeist unbezahlten Betreuungs- und Pfllegetätigkeiten 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 jedoch zunehmend einen grundlegenden 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 Be-

ziehung 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)

Dieser qualitative Tatbestand von Care führt Joan Tronto zu der Überzeugung, Care als Praxis für geeignet zu halten, nicht nur zur Rekonzeptionalisierung von Demokratie beizutragen, sondern neue Grundlage für die Form von Demokratie zu bilden, die „mit Problemen der Differenz zurecht“ kommt (Tronto 2000, 25). „Am besten läßt Fürsorgen sich als Praxis verstehen. Als Praxis verlangt Fürsorge das Tun und den Einsatz von Menschen.“ Care stellt somit „eine Kombination vieler engagierter Praxen des menschlichen Lebens“ dar. (Ebenda 27) Durch sie wird Demokratie zum Prozess, der auf Autonomie ausgerichtet ist. Tronto schreibt: „Was Demokratie zu einer fürsorglichen Praxis macht, behaupte ich, ist das Bedürfnis, menschliche Gleichheit und etwas, was ich vorerst Autonomie nennen will, zu fördern und aufrechtzuerhalten. Die meisten Demokratietheoretiker setzen voraus, daß menschliche Wesen gleich und autonom sind. Mit der Annahme aber setzt Demokratietheorie etwas voraus, was sie erst hervorbringen muß, um ihre Probleme zu lösen.“ (Ebenda 29) Care wird somit auch als Haltung einer demokratischen Persönlichkeit : „Ich behaupte, daß Fürsorge sich am besten zur Auslegung und Beschreibung einer moralischen Persönlichkeit eignet, die für die Demokratie tauglich ist.“ (Ebenda 35) Derartige politische Menschen „werden gelernt haben, mit Konflikten zu leben, ohne zu fürchten, daß sie das Ende bestehender Beziehungen oder in letzter Instanz Zerstörung bedeuten.“ (Ebenda 38)

Die Konzeptionalisierung der Praxisform Care dient somit als Folie der Kritik zeitgenössischer gesellschaftspolitischer Ethik (Conradi 2001). Die Sorge für andere Menschen wird innerhalb dieser sozialen Wertungen falsch eingeschätzt. Entsprechend werden helfend-versorgende Tätigkeiten in der Gesellschaft abgewertet. Der Imperativ „Take care“ verweist aber darauf hin, 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.

### ***Wissenskultur (High Care) in Unternehmen***

Care als Praxisform ist jedoch nicht auf den feministischen Diskurs beschränkt, sondern taucht im Zusammenhang mit Foucaults Machtbegriff auch auf dem Feld des Managementhandelns, konkreter des Wissensmanagements auf. Der Begriff des >Wissens<, der von Anfang an im Zentrum der Untersuchungen von Foucault steht, ist nach ihm „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 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 Verhaltens-

dimensionen: 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 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*“) müssten 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 (Hrsg.) 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.

### **Schlussfolgerungen:**

Die Suche nach Leitbildern innerhalb der Arbeitswissenschaften soll helfen, die notwendigen interdisziplinär erweiterten Kriterien menschengerechter Arbeitsgestaltung hervorzubringen. Der Frage nach der Autonomie (vgl. Kap. 21 und 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 zusammen zu denken sein. Ein ausformuliertes Leitbild Care und Beachtung des Aspektes der Autonomie, die normative Subjektivität inbegriffen, halten wir für geeignet, für eine derartige Neuausrichtung zu „sorgen“ (vgl. aber kritisch zur 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 gegenwärtigen Leitbild „Gute Arbeit“ der Ge-

werkschaften (Pickshaus/Urban 2009 ff.) wissenschaftlich und politisch hoch anschlussfähig sind.

Wir sind der Meinung, dass der Begriff Care/Sorge 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 Ideen der Autonomie und subjektiven Normativität 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 eine 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;
- Mit 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 umschließt 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 vertrauensvoll behandelt;
- Care als Praxis wird Grundlage zur arbeitsdemokratischen Bewältigung der Differenzen und daraus resultierenden Benachteiligungen zwischen den arbeitenden Menschen, nicht nur zwischen den Geschlechtern, wird Grundlage also für ein wirksames Diversity Management;

- Der Frage nach der Autonomie wird als integrierte regulative Idee der Eingriffsbewertung bei einer Care-Orientierung zu beachten sein, Care und Autonomie bestehen in einem engen Wechselverhältnis;
- Dies trifft gleichermaßen auf die gegebenen Möglichkeiten der subjektiven Normativität zu, die für die Gesunderhaltung wesentliche Voraussetzung im Arbeitshandeln darstellt.
- In gesamtgesellschaftlicher Dimension wird Care schließlich als demokratische 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; Barthel 2013; Becke (Hrsg.) 2008; Conradi 2001; Cromme 2006; Dechmann/Georg/Peter 2007; Dierkes 1974; Dierkes, Marz 2001; Ehrenberg 2004; v. Ferber 1959; Foucault 1993; Giesel 2007; Haug 2011; Heese 1994; Heidegger 2001; Jürgens 2006; Jürgens 2008; Kohlen/Kumbruck 2008; von Krogh 1998; von Krogh/Ichijo/Nonaka 2001; Marcuse 1933; Nickel 2008; Pauer-Studer 2000; Peter 1992; Pfeiffer 2004; Pickshaus/Urban 2009; Pöhler/Peter 1982; Senghaas-Knobloch 2005; Senghaas-Knobloch 2008; Tronto 2000; Weber 1980; Wittgenstein 1992; Z.Arb.Wiss. 1/2013

#### **24. Humane Methoden fördern.**

„Autonomie“, „subjektive Normativität“ und „Care“ wirken nicht aus sich heraus oder auf einen Schlag, sondern müssen sukzessiv als Prozess realisiert werden. Dazu bedarf es geeigneter Methoden, auch Managementmethoden, die sich durch hohe Professionalität wie Beteiligungstiefe auszeichnen. Entsprechend einer dualen Struktur „zweier praktischer Rationalitäten“ haben wir es zudem mit dem Zusammenwirken unterschiedlich begründeter Vorgehensweisen zu tun.

F. Frei (ETH Zürich) formulierte bereits Ende der siebziger Jahre die dazu geeigneten vier Managementprinzipien der humanen Arbeitsgestaltung:

- 1) Das Judo-Prinzip: Andere als die eigenen Kräfte nutzen;
- 2) Partizipation: Die Betroffenen zu Beteiligten machen;
- 3) Heuristisches Vorgehen: Es gibt nicht den einen besten Weg;
- 4) Doppelhelix: Es gibt keine individuelle ohne systemische Entwicklung. (Frei 1979)

Die heutigen Konzepte des Change-Management bleiben oft noch hinter diesen vier Prinzipien zurück, was ihr Scheitern erklärt. Neue Tools, die den permanenten Wandel unterstützen und die psychosozialen Ressourcen stärken, sind zu entwickeln. Die bisherigen Methoden sind oft noch auf der Vorstellung einmaliger Veränderungen aufgebaut und vernachlässigen vielfach die Doppelhelix von individueller und organisationaler „Change-Erschöpfung“.

Humane Managementmethoden müssen ein Zusammenwirken erzielen, was der Biologe E.O. Wilson (2000) als >Konziliation< beschreibt, d.h. eine Vereinigung und eine Kohärenz des Wissens erreichen. Der kooperative Wert der Arbeit, die impliziten Erfahrungen und das Arbeitsvermögen sind der Schlüssel zur Vernetzung und führen zu einem „Zusammensprung“ des Wissens im Sinne des Simulacrum-Ansatzes und eines aufgeklärten Innovationsverständnisses. Dies neue Wissen hilft, die Humanisierung der Arbeitswelt mit der Sicherung der Lebensqualität und die ökonomische Effizienz mit der Stabilisierung der Ökosysteme zu verbinden.



Die Herausarbeitung und Verbreitung humaner Methoden der Organisierung und Gestaltung von Arbeit ist Entwicklungsbestandteil des Change-Projektes, wofür dieses Grundlagentext erstellt wurde und zur Anwendung gebracht werden soll. Aus diesem Grunde wird an dieser Stelle (zu Beginn des Projektes) auf weitere Ausführungen verzichtet.

**Literatur:** Frei 1979; Wilson 2000.

### **Literaturverzeichnis Grundlagen-Szenario:**

#### **A**

- Agamben, Giorgio (2008): Was ist ein Dispositiv? Zürich-Berlin: diaphanes
- Altmann, Norbert (1994): „Beteiligung“ in der japanischen Produktion?, in: Karl Krahn, Gerd Peter, Rainer Skrotzki (Hrsg.), Immer auf den Punkt. Beiträge zur Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung, Arbeitspolitik. , Willi Pöhler zum 65. Geburtstag. Dortmund
- Anderson, Joel (1994): Starke Wertungen. Wünsche zweiter Ordnung und intersubjektive Kritik, in: DZPhil 42 (1994) 1, 97-119
- Antonovsky, Aaron (1997): Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit, Tübingen.
- Arendt, Hannah (1974): Über die Revolution, München: Piper.
- Arendt, Hannah (1981): Vita activa, München: Piper.
- Autorengruppe Fb4 sfs (Dechmann et al.) (2009): Arbeitsorganisatorische Leitbilder, Broschüre, INQA TIK Produktion, Dortmund: sfs. Online verfügbar (siehe Vorbemerkung).

#### **B**

- Baecker, Dirk (2002) (Hrsg.): Archäologie der Arbeit, Berlin: Kadmos.
- Baitsch, Christoph (1998): Lernen im Prozeß der Arbeit - zum Stand der internationalen Forschung, in: QUEM (Hrsg.), Kompetenzentwicklung 1989, Münster u.a.: Waxmann.
- Baldamus, Wilhelm (1960), Der gerechte Lohn. Eine industriesoziologische Analyse, Berlin: Duncker&Humblot.
- Barthel, Klaus (2013): Humanisierung der Arbeit braucht Forschung, in: WISO direkt. Analysen und Konzepte der Wirtschafts- und Sozialpolitik, Mai 2013.
- (BAuA-Stressreport 2012); Lohmann-Haislah, A. u.a.: Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden 1. Auflage. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Baudrillard, Jean (1982): Der symbolische Tausch und der Tod, München: Mathes & Seitz (Paris 1976).
- Bauer, Joachim (2013): Arbeit. Warum unser Glück von ihr abhängt und wie sie uns krank macht, München: Karl Blessing Verlag.
- Baumeister, Biene, Zwi Negator (2007): Situationistische Revolutionstheorie. Eine Aneignung, Vol. I: Enchiridion, Stuttgart: Schmetterling Verlag (2. Aufl.).
- Beck, Ulrich (Hrsg.) (2000): Schöne, neue Arbeitswelt, Zukunft von Arbeit und Demokratie, Frankfurt am Main/New York: Campus.
- Becke, Guido (2008): Soziale Erwartungsstrukturen in Unternehmen. Zur psychosozialen Dynamik von Gegenseitigkeit im Organisationswandel, Berlin: Sigma.

- Becke, Guido (Hrsg.) (2008): Soziale Nachhaltigkeit in flexiblen Arbeitsstrukturen, Berlin: LIT.
- Becke, Guido, Eva Senghaas-Knobloch (2011): Dialogorientierte Praxisforschung in organisatorischen Veränderungsprozessen, in: Meyn, Christina, Gerd Peter, Uwe Dechmann, Arno Georg, Olaf Katenkamp, O. (Hrsg.) (2011): Arbeitssituationsanalyse. Bd.2: Praxisbeispiele und Methoden. Wiesbaden: VS, 383-405.
- Becke, Guido, Miriam Behrens, Peter Bleses, Sylke Meyerhuber, Sandra Schmidt (2013): Organisationale Achtsamkeit. Veränderungen nachhaltig gestalten, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Beermann, Beate (2010): Entwicklung der Arbeitsbedingungen vor dem Hintergrund betrieblicher Restrukturierung, in: FES (Hrsg.) Perspektiven der Erwerbsarbeit, Bonn, 68-80, <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/07287-20100624.pdf>
- Behrens, Martin, Jürgen Kädtler (2008): Betriebliche Restrukturierung und Partizipation. Wie viel Teilhabe erlauben unterschiedliche Rationalisierungsansätze? in: Industrielle Beziehungen, 15 (1), 76-100.
- Bergmann, Frithjof (2004): Neue Arbeit, Neue Kultur, Freiamt: Arbor. (5. Aufl. 2008)
- Bergmann, Frithjof, Stella Friedland (2007): Neue Arbeit kompakt. Visionen einer selbstbestimmten Gesellschaft, Freiamt: Arbor.
- Bertelsmann Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) (1998): Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen - Bilanz und Perspektiven. Empfehlung der Kommission Mitbestimmung, Gütersloh: Bertelsmann.
- Bieri, Peter (2001): Das Handwerk der Freiheit, Darmstadt: Wiss. Buchgesell.
- Biesecker, Adelheid (2000): Arbeitsgesellschaft – Tätigkeitsgesellschaft – Mitgestaltungsgesellschaft. Umriss eines zukunftsfähigen Arbeitskonzepts, in: Berliner Debatte Initial, 11 (2000) 4, 63-72.
- Birkwald, Reimar, Hans Pornschlegel (Hrsg.) (1973): Mitbestimmen im Betrieb Ein arbeits- und betriebskundliches Handbuch für Arbeitnehmervertreter, Köln: Bund.
- Bloch, Ernst (1918): Geist der Utopie, München (Gesamtausgabe Bd. 3: Frankfurt/M: Suhrkamp 1985)
- Blume, Lorenz, Wolfgang Gerstlberger (2007): Determinanten betrieblicher Innovation: Partizipation von Beschäftigten als vernachlässigter Einflussfaktor, in: Industrielle Beziehungen 14 (3), 223-244.
- Bödeker, Wolfgang; Michael Friedrichs (2011): Kosten der psychischen Erkrankungen und Belastungen in Deutschland, in: Lothar Kamp; Klaus Pickshaus (Hrsg.) (2011): Regelungslücke psychische Belastungen schließen. Dokumente und Gutachten, Düsseldorf: HBS, 69-102.
- Böhle, Fritz, Annegret Bolte, Judith Neumer, Sabine Pfeiffer, Stephanie Porschen, Tobias Ritter, Stefan Sauer, Daniela Wühr (2011): Subjektivierende Arbeitshandeln - „Nice to have“ oder ein gesellschaftskritischer Blick auf „das Andere“ der Verwertung? in: AIS-Studien, Jg. 4, 2, 16-16.
- Böhle, Fritz (2010): Arbeit und Belastung, in: Ders., G. Günter Voß, Günther Wachtler (Hrsg.), Handbuch Arbeitssoziologie, Wiesbaden: VS, 451-481.
- Böhle, Fritz, Annegret Bolte, Stephanie Porschen (2004): Kooperation als Belastung, in: WSI-Mitteilungen 2, 96-101.
- Böhle, Fritz; Margit Wehrich (2009): Handeln unter Unsicherheit. Wiesbaden: VS.

- Bolte, Annegret, Stephanie Porschen-Hueck (2006): Die Organisation des Informellen - Modelle zur Organisation von Kooperation im Arbeitsalltag, Wiesbaden: VS
- Braun, Bernard, Arno Georg, Rolf Stuppardt, Erika Zoike (1984): Die Notwendigkeit der Analyse arbeitsbedingter Erkrankungen zum Zwecke der Gesundheitssicherung. In: Arbeitsmed Sozialmed Präventivmed 19.
- Brock, Adolf; Wolfgang Hindrichs; Reinhard Hoffmann; Willi Pöhler; Olaf Sund (1969): Der Konflikt um Lohn und Leistung. Themenreihe Betrieb 2, Neuauflage Frankfurt/M.: EVA 1975.
- Brock, Ditmar, Hans-Rolf Vetter (1982): Alltägliche Arbeiterexistenz. Soziologische Rekonstruktionen des Zusammenhangs von Lohnarbeit und Biographie. Frankfurt/M. /New York: Campus.
- Bugard, Pierre (Hrsg.) (1974): Stress, fatigue et dépression. L'homme et les agressions de la vie quotidienne, Paris: Doin, 2 Bde.

## C

- Cartwright, Nancy (1983): How the Laws of Physics Lie, Oxford: University Press.
- Castoriadis, Cornelius (1981): Durchs Labyrinth. Seele, Vernunft, Gesellschaft, Frankfurt/M. : EVA (Paris 1978).
- Castel, Robert (2011): Die Krise der Arbeit. Neue Unsicherheiten und die Zukunft des Individuums, Hamburg: Hamburger Edition (frz. 2009).
- Canguilhem, Georges (2004): Gesundheit – eine Frage der Philosophie, Berlin: Merve.
- Canguilhem, Georges (2013): Das Normale und das Pathologische, Berlin: August Verlag (Carl Hanser Verlag München 1976; Tb Ullstein 1977)(Erster Teil von 1943; neue Ausgabe Paris 1966).
- Chandler, Alfred (1962): Strategy and Structure. Cambridge MIT-Press
- Conradi, Elisabeth (2001): Take Care. Grundlagen einer Ethik der Achtsamkeit, Frankfurt/M.: Campus.
- Cromme, Gerhard (2006): Corporate Governance Report, Stuttgart: Schäffer-Poeschel (seit 2002).

## D

- Damasio, Antonio (1994): Descartes' Error – Emotion, Reason, and the Human Brain, New York (Penguin Putnam); deutsch: Descartes' Irrtum – Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn, München: List 1995.
- Debord, Guy (1996): Die Gesellschaft des Spektakels, Berlin: Edition Tiamat
- Demmerling, Christoph (2013): Schwerpunkt: Werte, Wertschätzung und Gefühle, in: DZPhil 1, 69-72.
- Dechmann, Uwe, Arno Georg, Gerd Peter (2007): Das neue Modell von Produktionsarbeit und seine gesellschaftlichen Risiken. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Jg. 61, H. 1, S. 55–58.
- Dechmann, Uwe, Gerd Peter (2012): Ansätze demokratischer Arbeit durch menschengerechte Arbeitsgestaltung und Gruppenarbeit, in: Werner Fricke, Hilde Wagner (Hrsg.), Demokratisierung der Arbeit. Neuansätze für Humanisierung und Wirtschaftsdemokratie, Hamburg: VSA, 183-201.
- Dechmann, Uwe, Arno Georg, Kerstin Guhlemann, Olaf Katenkamp, Christina Meyn, Gerd Peter (2013): Arbeit, Autonomie und Gesundheit im Epochenbruch – oder: Ist Partizipation gesundheitsschädlich? in: Jahrbuch für kritische Medizin und Gesundheitswissenschaften 49, 29-52.

- Decombes, Vincent (1996): Les Institutions du sens, Paris.
- Debord, Guy (1996): Die Gesellschaft des Spektakels, Berlin: Edition Tiamat (Paris 1967).
- Demmerling, Christoph (2013): Schwerpunkt: Werte, Wertschätzen und Gefühle, in: DZPhil 1, 69-72.
- Deranty, Jean-Philippe, Emmanuel Renault (2012): Arbeit als Ort von Ungerechtigkeit und Herrschaft. Die Grenzen der zeitgenössischen politischen Philosophie, in: DZPhil 60 (2012) 4, 573-592.
- Derrida, Jacques (1976): La dissémination, Paris: Éd. du Seuil.
- DGB Index Gute Arbeit (2012): Arbeitshetze, Arbeitsintensivierung, Entgrenzung. So beurteilen die Beschäftigten die Lage. Ergebnisse der Repräsentativumfrage 2011, Berlin [http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/jaehrliche\\_repraesentativerhebung/dgb-index\\_gute\\_arbeit\\_2011/data/arbeitshetze\\_arbeitsintensivierung\\_entgrenzung\\_-\\_ergebnisse\\_der\\_repraesentativumfrage\\_2011.pdf](http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/jaehrliche_repraesentativerhebung/dgb-index_gute_arbeit_2011/data/arbeitshetze_arbeitsintensivierung_entgrenzung_-_ergebnisse_der_repraesentativumfrage_2011.pdf)
- DIN EN ISO 10075-1 „Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung“.
- Dick, Michael, Steffen Hainke (1999): „Das ist doch das Einzige, was ich habe an Kapital“. Mitarbeiter einschätzungen über Wissensmanagement, Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit, Nr. 16, Hamburg-Harburg: TU.
- Dierkes, Meinolf (1974): Die Sozialbilanz. Ein gesellschaftsbezogenes Planungs- und Rechnungssystem, Freiburg: Herder.
- Dierkes, Meinolf, Lutz Marz (2001): Leitbild und Lernen. Zum Organisationslernen in Krisen, Berlin: Springer.
- Doppler, Klaus, Christoph Lauterburg (2003): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, Frankfurt/New York: Campus (12. Auflage 2008).
- Dragano, Nico (2007): Personalabbau, Outsourcing, Restrukturierung: Gesundheitliche Folgen von Rationalisierungsmaßnahmen und mögliche Erklärungen, in: psychosozial H. III (Nr. 109), 39-54.
- E
- Ehrenberg, Alain (2004): Das erschöpfte Selbst. Depression und Gesellschaft in der Gegenwart, Frankfurter Beiträge zur Soziologie und Sozialphilosophie, hrsg. Von Axel Honneth i.A. des IfS a.d. J.W.G. Uni FM, Frankfurt/NY: Campus (franz. Erstaussgabe 1998; 6. Auflage Berlin: Suhrkamp 2008).
- Ehrenberg, Alain (2012): Das Unbehagen in der Gesellschaft. Berlin: Suhrkamp (Paris 2010).
- Elias, Norbert (1993): Was ist Soziologie? 7. Auflage, Weinheim: Juventa.
- Engeström, Yrjö (2001): The Horizontal Dimension of Expansive Learning: Weaving a Texture of Cognitive Trails in the Terrain of Health Care in Helsinki, Paper at the International Symposium "New Challenge to Research on Learning", Helsinki.
- Engeström, Yrjö (2008): Entwickelnde Arbeitsforschung. Zur Tätigkeitstheorie in der Praxis, Berlin: Lehmanns Media.
- F
- v. Ferber, Christian von (1959): Arbeitsfreude. Wirklichkeit und Ideologie. Ein Beitrag zur Soziologie der Arbeit, Stuttgart: Enke.
- v. Ferber, Christian (1961): Die Institution der Arbeit in der industriellen Gesellschaft. Versuch einer theoretischen Grundlegung. Manuskript, Universität Göttingen.

- v. Ferber, Christian, Liselotte v. Ferber (1978): Der kranke Mensch in der Gesellschaft, Reinbek: Rowohlt.
- v. Ferber, Christian (1991): Subjektive und objektive Arbeitssituation – wo stehen wir in der phänomenologischen Analyse heute?, in: Peter, Gerd (Hrsg.): Arbeitsforschung? Methodologische und theoretischer Reflexion und Konstruktion, Dortmund.
- Fischer, Martin (2008): Organisationales Lernen in Unternehmen mit großem Leistungsdruck, in: Peter Mistele, Peter Pawlowski (Hrsg.), Hochleistungsorganisationen, Wiesbaden, 112-130.
- Fitting/ Auffahrt u. a. (2010): Betriebsverfassungsgesetz. Handkommentar, begründet von Prof. Karl Fitting, fortgeführt von Prof. Dr.jur Fritz Auffahrt u.a., 25. neubearbeitete Auflage von Gerd Engels, Ingrid Schmid, Yvonne Trebinger und Wolfgang Linsenmaier, München: Franz Vahlen.
- Foucault, Michel (1982): The Subject and Power, in: Dreyfus and Rabinow, Beyond Structuralism and Hermeneutics, 2nd Ed., Chicago: University of Chicago Press 1982/1983. (Vgl. auch Foucault, Michel (1982): Subjekt und Macht, Frankfurt/M.: Suhrkamp.)
- Foucault, Michel u.a.(1993): Technologie des Selbst, Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Frank, Manfred (2002): Selbstgefühl. Eine historisch-systematische Erkundung, Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Frei, Felix, Eberhard Ulich (Hrsg.). (1981). Beiträge zur psychologischen Arbeitsanalyse. Bern: Huber.
- Frei, Felix (1979): Arbeit als Lernprozess und Qualifizierungschancen, in: Psychosozial 2, H.1, 7-21.
- Frey, Michael (2009): Autonomie und Aneignung in der Arbeit, München: Hampp.
- Fricke, Werner (2009): Innovatorische Qualifikationen. Ihre Entfaltung und Anwendung im Prozess des Lernen und Handelns in Arbeitssituationen, in: Bolder, Axel, Rolf Dobischat (Hrsg.), Eigensinn und Widerstand. Kritische Beiträge zum Kompetenzentwicklungsdiskurs, Wiesbaden: VS.
- Fricke, Werner (2011) Aktionsforschung - Wissenschaft und Praxis im Dialog, in: Meyn, Christina u.a., Arbeitssituationsanalyse. Bd. 2: Praxisbeispiele und Methoden, Wiesbaden: VS, 406-421.
- Fricke, Werner (2012): Beitrag der Aktionsforschung zur Demokratisierung der Arbeit, in: Ders., Hilde Wagner (Hrsg.), Demokratisierung der Arbeit. Neuansätze für Humanisierung und Wirtschaftsdemokratie, Hamburg: VSA, 129-150.
- Fröhlich, Günter (2008): Kritik der Gesundheit, in: Thorsten Kingreen, Bernhard Laux (Hrsg.), Gesundheit und Medizin im interdisziplinären Diskurs, Heidelberg: Springer, 25-44.
- Fuchs, Karl-Detlev (1984): Die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse. Ein umstrittener Begriff im Arbeitsschutz, Frankfurt/M.: Campus
- Fürstenberg, Friedrich (1975): Konzeption einer interdisziplinär organisierten Arbeitswissenschaft, Göttingen: Schwartz.

## G

- Gleißmann, Wilfried, Einleitung, in: Glißmann, Wilfried, Klaus Peters (2001), Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen, Hamburg: VSA.
- Georg, Arno, Christina Meyn, Gerd Peter (2013): Belastung und Beanspruchung, in: Hartmut Hirsch-Kreinsen, Heiner Minssen (Hrsg), Lexikon Arbeits- und Industriesoziologie, Berlin: Sigma, 112-117.
- Georg, Arno (2010): Gesundheitsprävention und präventive Arbeitsgestaltung als arbeitspolitische Herausforderung. In: IG Metall Vorstand, AK Arbeitspolitik und Arbeitsforschung (Hrsg.): Bei-

träge zur Arbeitspolitik und Arbeitsforschung. Handlungsfelder, Forschungsstände, Aufgaben. Frankfurt/Main.

Georg, Arno, Gerd Peter (2008): Subjektivierung der Arbeit – Subjektivierung der Arbeitswissenschaften. Was folgt aus dem Epochenbruch?, in: Arbeit 1.

Gerlmaier, Anja, Erich Latniak, (2005): Widersprüchliche Arbeitsanforderungen bei Projektarbeit: ein ressourcenorientierter Ansatz der Belastungsanalyse; in: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Personalmanagement und Arbeitsgestaltung, Dortmund, S. 419–422.

Gerst, Detlef (2006): Von der direkten Kontrolle zur indirekten Steuerung -Eine empirische Untersuchung der Arbeitsfolgen teilautonomer Gruppenarbeit, München/Mering: Hampp.

Gerst, Detlef (2010): Ganzheitliche Produktionssysteme - Mitgestalten ohne Co-Management, in: Helga Schwitzer u.a. (Hrsg.), Zeit, dass wir was drehen! Perspektiven der Arbeitszeit- und Leistungspolitik, Hamburg: VSA, 201-216.

Gerst, Detlef (2013): Was lässt sich aus der Debatte um die High Performance Work Systems (HPWS) lernen? In Z.ARB.WISS. 1/2013, S. 23-29.

Gethmann, Carl Friedrich (2004), Zur Amphibolie der Krankheitsbegriffs, newsletter Nr. 48, Europäische Akademie zur Erforschung von Folgen wissenschaftlich-technischer Entwicklungen, Bad Neuenahr-Ahrweiler.

<http://www.europaeische-akademie-aw.de/susanis/index.php?lang=DE>

Gethmann, Carl Friedrich (1988): Heideggers Konzeption des Handelns in Sein und Zeit, in: Anemarie Gethmann-Siefert, Otto Pöggeler (Hrsg.), Heidegger und die praktische Philosophie, Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Giesel, Katharina D. (2007): Leitbilder in den Sozialwissenschaften, Konstanz: VS.

Gleißmann, Wilfried, Klaus Peters (2001), Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen, Hamburg: VSA.

Goldstein, Kurt (1934): Der Aufbau des Organismus, Den Haag: Nijhoff (fotomechanischer Nachdruck ebenda 1963)

Graeber, David (2012): Die falsche Münze unserer Träume. Wert, Tausch und menschliches Handeln, Zürich: diaphanes (New York 2001).

Greif, Siegfried, Bernd Runde, Ilka Seeberg (2004): Erfolge und Misserfolge beim Change Management, Göttingen.

Grob, Robert (1992): Gruppenarbeit? Alter Wein in neuen Schläuchen? in: Arbeitgeber, 21, 804-812.

Gryglewski, Stefan (2005): Sicherung von Produktionsarbeit in Deutschland - Reformbedarf der arbeitsorganisatorischen Leitbilder, in: IAW & MTM (Hrsg.): Arbeitsorganisation der Zukunft. Innovative Arbeitsorganisation am Standort Deutschland. Tagung, veranstaltet vom Lehrstuhl und Institut für Arbeitswissenschaft (IAW) der RWTH Aachen und der Deutschen MTM-Vereinigung e.V., Aachen 15.9.2005 (Tagungsunterlagen).

H

Habermas, Jürgen (1985): Die neue Unübersichtlichkeit, Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Habermas, Jürgen (2004): Öffentlicher Raum und politische Öffentlichkeit. Lebensgeschichtliche Wurzeln zweier Gedankenmotive. Kyoto Rede, 11. Nov. 2004, in: NZZ: <http://www.nzz.ch/aktu->

- ell/startseite/article9ZOQ0-1.346787 (vgl. ders., Freiheit und Determinismus, in: DZPh 52 (2004) 6, 871-890).
- Habermann, Frank (2010): Mythen des Change Managements, in: zfo 79 Jg., S. 413–419.
- Haipeter, Thomas (2009): Tarifabweichungen und Flächentarifverträge: Eine Analyse der Regulierungspraxis in der Metall- und Elektroindustrie, Wiesbaden: VS.
- Han, Byung-Chul (2011): Müdigkeitsgesellschaft, Berlin: Matthes& Seitz (6. Auflage).
- Hanzig-Bätzing, Evelyn (1996): Selbstsein als Grenzerfahrung. Versuch einer nichtontologischen Fundierung von Subjektivität zwischen Theorie (Hegel) und Praxis (Borderline-Persönlichkeit), Berlin: Akademie Verlag.
- Haubl, Rolf, Brigitte Hausinger, G. Günter Voß (Hrsg.) (2013): Riskante Arbeitswelten. Zu den Auswirkungen moderner Beschäftigungsverhältnisse auf die psychische Gesundheit und die Arbeitsqualität, Frankfurt/M.: Campus
- Haug, Frigga (2011): Das Care-Syndrom. Ohne Geschichte hat die Frauenbewegung keine Perspektive, in: Das Argument 291, H. 3, 345-364.
- Haug, Wolfgang Fritz (1976): Vorlesungen zur Einführung ins >Kapital<, Hamburg: Argument (2. Aufl.).
- Haug, Wolfgang Fritz (2001): general intellect, in: Ders. (Hrsg.), Historisch-Kritisches Wörterbuch des Marxismus, Bd. 5, Spalten 230-242.
- Heese, Alfred (1994): Der Arbeitsdirektor im Strukturwandel der Stahlindustrie, in: Arbeit 3, 270-280.
- Hegel, Georg Wilhelm Friedrich (1973): Phänomenologie des Geistes, Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Heidegger, Martin (2001): Sein und Zeit. 18. Auflage, Tübingen: Max Niemeyer.
- Heiden, Mathias, Kerstin Jürgens (2013): Kräfteressen. Betriebe und Beschäftigte im Reproduktionskonflikt, Berlin: Sigma.
- Hien, Wolfgang (2007): Neue Autonomie in der Arbeit: Quelle neuer Belastungen, in: Georg, Arno, Wolfgang Hien, Gerd Peter, Neue Autonomie in der Arbeit und die Bewertung von Arbeit und Gesundheit. sfs-Beiträge aus der Forschung, Bd. 155, Dortmund: Sozialforschungsstelle, 14-53.
- Hirschman, Albert O. (1974): Abwanderung und Widerspruch. Reaktionen auf Leistungsabfall bei Unternehmungen, Organisationen und Staaten, Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck). (engl: Exit, Voice and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations and States. Harvard University Press, Cambridge MA 1970).
- Hofmeister, Arnd (2008): Dimensionen eines kritisch-psychologischen Gesundheitsbegriffs, in: Huck, Lorenz, Christina Kaindl, Vanessa Lux, Thomas Pappritz, Katrin Reimer u. Michael Zander (Hrsg.) (2008): „Abstrakt negiert ist halbkapiert“. Beiträge zur marxistischen Subjektwissenschaft – Morus Markard zum 60. Geburtstag, Marburg: BdWi-Verlag, 221-234.
- Honneth, Axel (2012): Kampf um Anerkennung, 7. Aufl., Frankfurt a.M.: Suhrkamp 1992/2012.
- Honneth, Axel (2004): Vorwort, in: Alain Ehrenberg, Das erschöpfte Selbst. Depression und Gesellschaft in der Gegenwart, Frankfurter Beiträge zur Soziologie und Sozialphilosophie, hrsg. Von Axel Honneth i.A. des IfS a.d. J.W.G. Uni FM, Frankfurt/NY: Campus, VII-IX.
- Honneth, Axel (1980), Arbeit und instrumentales Handeln. Kategoriale Probleme einer kritischen Gesellschaftstheorie, in: Axel Honneth, Urs Jaeggi (Hrsg.), Arbeit, Handlung, Normativität. Theorie des Historischen Materialismus 2, Frankfurt/M.: Suhrkamp 1980.

- Howaldt, Jürgen, Michael Schwartz (2010): Soziale Innovation im Fokus. Bielefeld: transcript.
- Husserl, Edmund (1962): Die Krisis der europäischen Wissenschaften und die transzendente Phänomenologie. Eine Einleitung in die phänomenologische Philosophie. Husserliana, Bd. VI, 2. Aufl., Haag.
- I
- ISO 6385:2004.
- Israel, Lucien (1976): L' Hystérique, le sexe et le médecin, Paris: Masson
- J
- Jaeggi, Rahel, Lukas Kübler (2014): Pathologien der Arbeit. Zur Bedeutung eines gesellschaftlichen Kooperationsverhältnisses, in: WSI Mitteilungen 7, 521-527
- Jahrbuch Gute Arbeit (2012): Zeitbombe Arbeitsstress - Befunde, Strategien, Regelungsbedarf, Hrsg. Lothar Schröder, Hans-Jürgen Urban, Frankfurt/M.: Bund.
- Jaspers, Karl (1965): Allgemeine Psychopathologie, Berlin u.a.: Springer.
- Joas, Hans (1999): Die Entstehung der Werte, Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Jürgens, Ulrich, Frieder Naschold (Hg.) 1983: Arbeitspolitik. Leviathan Sonderheft 5. Opladen: WVlg.
- 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.
- Jürgens, Kerstin (2010): Deutschland in der Reproduktionskrise. Leviathan 38, 4: 559-587.
- (K. Jürgens 2013 - siehe >Heiden/Jürgens)
- Jungert, Michael, Elsa Romfeld, Thomas Sukopp, Uwe Vogt (Hrsg.) (2010): Interdisziplinarität. Theorie, Praxis, Probleme, Darmstadt: WBG.
- K
- Kambartel, Friedrich (1998): Wert, ökonomisch betrachtet, in: Hauke Brunkhorst (Hrsg.), Experimentalismus. Politik in der komplexen Gesellschaft, Frankfurt/M.: Suhrkamp 1998.
- Kambartel, Friedrich (1993): Arbeit und Praxis, in: Dtsch.Z.Philos. 2/1993, S. 239-249; wiederabgedruckt in: Kambartel, Friedrich (2002): Arbeit und Praxis, in: Honneth, Axel (Hrsg.): Pathologien des Sozialen. Die Aufgaben der Sozialphilosophie, Frankfurt/M.
- Karasek, Robert A. (1979): Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job redesign. Administrative Science Quarterly, 24, 285-308.
- Katenkamp, Olaf (2011): Implizites Wissen in Organisationen. Konzepte, Methoden und Ansätze im Wissensmanagement, Wiesbaden: VS.
- Katenkamp, Olaf, Gerd Peter (2014): Arbeitssituationsanalyse und implizites Wissen bei entgrenzter subjektiver Arbeit, masch. verf. i. E.
- Katenkamp, Olaf, Ulrich Grüneberg, Michael Niehaus, Gerd Peter, Gerd Röhl (2002): Einführung von Wissensmanagementsystemen in Wirtschaft und Wissenschaft - eine aktuelle Bestandsaufnahme, in: Arbeit 3, 253-259.
- Keat, Russel (2012): Marktökonomien als moralische Ökonomien, in: DZPhil, 60 (2012) 4, 535-556.



- Kieselbach, Thomas, Karl Kuhn, et al. (2009). Gesundheit und Restrukturierung: Innovative Ansätze und Politikempfehlungen. München: Hampp.
- Kieselbach, Thomas (2010). Gesundheit in der Unternehmensrestrukturierung: Politikempfehlungen der EU-Expertengruppe HIREs. In: T. Rigotti, S. Korek & K. Otto (Hrsg.), Gesund mit und ohne Arbeit. Lengerich: Pabst, 91-107.
- Kirchner, Johannes-Heinrich (1986): Belastungen und Beanspruchungen. Einige begriffliche Klärungen zum Belastungs-Beanspruchungs-Konzept. Z. Arb.wiss. 40, H. 69.
- Klippert, Jürgen, Monique Wölk, Christiane Potzner (2009): Beitrag partizipativer Aspekte der Arbeitsgestaltung und des Wissensaustausches zum Innovationserfolg, in: Arbeit 2.
- Kohlen, Helen, Christel Kumbruck (2008) : Care-(Ethik) und das Ethos fürsorglicher Praxis (Literaturstudie) artec-paper Nr. 151, Universität Bremen
- Kojève, Alexandre (2004): La notion de l' autorité, Paris: Gallimard.
- Köper, Birgit, Götz Richter (2012): Restrukturierung in Organisationen und mögliche Auswirkungen auf die Mitarbeiter, BAUA Fachbeiträge, Artikel 27, [http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/artikel27.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/artikel27.pdf?__blob=publicationFile&v=4)
- Kopp, Ralf, Gerd Peter (1994): Gruppenarbeit damals und heute. HdA, lean production und was dann? Editorial zum Schwerpunktheft der Zeitschrift Arbeit, 3. Jg. 2, 97-102.
- Kratzer, N.; Dunkel, W.; Becker, K.; Hinrichs, S. (Hrsg.) (2011): Arbeit und Gesundheit im Konflikt, Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement. Berlin: Edition Sigma.
- Kriegesmann, Bernd, Horst Kunhenn, Thomas Kley, Christina Lücke (2011): Reorganisationen als „Stresstests“ für Unternehmen: Erschöpfte Akteure In erschöpften Organisationen? In: Praevision, 5/2011, S. 24-26.
- Kriegesmann, Bernd, Thomas Kley, Christina Lücke u.a. (2013): Vertrauensorientiertes Changemanagement. Empirische Ergebnisse und Gestaltungsideen für nachhaltigen Wandel in Organisationen. BMBF-Projekt InVest. Brosch. Bochum: IAI.
- von Krogh, Georg (1998): Care in Knowledge Creation, in: California Management Review, Vol. 40, No. 3, 133-154.
- von Krogh, Georg, Kazuo Ichido, Ikujiro Nonaka (2001) Enabling Knowledge Creation. How to Underlook the Mystery of Tacit Knowledge, Oxford: University Press.
- Kühn, Hagen (1993): Healthismus. Eine Analyse der Präventionspolitik und Gesundheitsförderung in den U.S.A., Berlin: Sigma.
- Kurz-Scherf, Ingrid (2013): Arbeitspolitik und Geschlecht, in: Arbeit 3, 167-186.
- L
- Lakatos, Imre (1978): The Methodology of Scientific Research Programmes, Cambridge: University Press.
- Latniak, Erich (2007): Organisationswandel und Gruppenarbeit - eine Zwischenbilanz, in: Gerd Peter (Hrsg.), Grenzkonflikte der Arbeit, Hamburg: VSA , 144-164.

- Lay, Gunter (2008): Gruppenarbeit in Deutschland – Instrument zur Requalifizierung der Industriearbeit oder leere Worthölse? In: Arbeit 1 (2008), 5-20.
- Lay, Gunter (2013): Gruppenarbeit, in: Hartmut Hirsch-Kreinsen, Heiner Minssen (Hrsg), Lexikon Arbeits- und Industriesozioologie, Berlin: Sigma, 245-255.
- Leka, Stavroula, Evelyn Kortum (2008): A European Framework to Adress Psychosocial Hazards, in: Journal of Occupational Health, 50, 294-296.
- Leka, Stavroula, Aditya Jain, Sergio Iavicoli, Maarit Vartia, Michael Ertel (2011): The role of policy for the management of psychosocial risks at the workplace in the European Union, in: Safety Science 49, 558-564.
- Lenhardt, Uwe, Michale Ertel, Martina Morschhäuser (2010): Psychische Arbeitsbelastungen in Deutschland: Schwerpunkte-Trends-betriebliche Umgangsweisen, in: WSI-Mitteilungen 7, 335-342.
- Lewin, Kurt (1948): Die Lösung sozialer Konflikte, Bad Nauheim, (3. Auflage 1963)
- Lippitt, R., J. Watson, B. Wesley (1958): The dynamics of planned change, New York.
- Lohmann-Haislah, A. u.a.: Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. 1. Auflage. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Luczak, Holger, Walter Volpert (1987): Arbeitswissenschaft. Kerndefinition- Gegenstandskatalog- Forschungsgebiete, Eschborn: RKW.
- Luczak, Holger, Walter Rohmert (1997): Belastungs-Beanspruchungskonzepte, in: Holger Luczak, Walter Volpert (Hrsg.), Handbuch Arbeitswissenschaft, Stuttgart: Poeschel, S.326-332.
- Luhmann, Niklas (1984): Soziale Systeme, Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- M**
- Marcuse, Herbert (1933): Über die philosophischen Grundlagen des wirtschaftswissenschaftlichen Arbeitsbegriffs, in: ders. (2004): Schriften Band 1, Springe: Klampen.
- Marstedt, Gerd, Ulrich Mergner (1986): Psychische Belastungen in der Arbeitswelt. Theoretische Ansätze, Methoden und empirische Forschungsergebnisse, Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Marstedt, Gerd (1998): Krankenkassen - Die neuen Gesundheitsberater der Risikogesellschaft?, in: Marstedt, Gerd, Rainer Müller (Hrsg.), Gesellschaftlicher Strukturwandel als Herausforderung der Gesundheitswissenschaften, Bremerhaven: WVL
- Marx, Karl (1953): Grundrisse der Kritik der politischen Ökonomie, Berlin (DDR): Dietz.
- Marx, Karl, Das Kapital. Bd. 3, MEW 25, Berlin (DDR) (11. Auflg. 1962).
- Meyer-Drawe, Käte (2000): Illusionen von Autonomie. Diesseits von Ohnmacht und Allmacht des Ichs, München: Peter Kirchheim Verlag (2. Auflage; Erstauflage 1990).
- Meyn, Christina, Gerd Peter (Hrsg.) (2010): Arbeitssituationsanalyse. Bd. 1: Zur phänomenologischen Grundlegung einer interdisziplinären Arbeitsforschung, Wiesbaden: VS
- Meyn, Christina, Gerd Peter, Uwe Dechmann, Arno Georg, Olaf Katenkamp (Hrsg.) (2011): Arbeitssituationsanalyse. Bd.2: Praxisbeispiele und Methoden. Wiesbaden: VS.
- Meyn, C.; Klatt, R.; Georg, A. (2011): Psychische Belastungen in der Arbeitswelt. Neue Forschungsergebnisse und Umsetzungsverfahren aus einem BMBF-Förderschwerpunkt. In: L. Schröder; H.-J. Urban (Hrsg.): Jahrbuch Gute Arbeit. Folgen der Krise – Arbeitsintensivierung – Restrukturierung, IG Metall Ausgabe 2011. Frankfurt am Main: Bund, 249-260.

Meyn, C. (2012): Europäische Initiativen gegen psychosoziale Gefährdungen – ein Blick über den nationalen Tellerrand lohnt sich. In: Gute Arbeit - Jahrbuch 2012 - Handlungsfelder für Betriebe, Politik und Gewerkschaften. Frankfurt am Main: Bund-Verlag, 89–103.

Minssen, Heiner (1999): Von der Hierarchie zum Diskurs? Die Zumutungen der Selbstregulation. Berlin: Sigma.

Mittler, Hans, Peter Ochs, Rudi Peter (1977): Anwendung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse im Industriebetrieb. Eine empirische Studie über die Bedingungen und Strukturen betrieblicher Umsetzung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnis. Forschungsbericht des BMAS, Bonn- Duisdorf.

Moldaschl, Manfred (Hrsg.) (2005): Immaterielle Ressourcen: Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit I, Hampp, Mering, erste Auflage

Müller-Stewens, Günter, Christoph Lechner (2011): Strategische Management, Stuttgart, Bern: Schäffer-Poeschel.

Muster, Manfred, Manfred Wannöffel (1989): Gruppenarbeit in der Automobilindustrie, Hrsg. Ruhr Universität Bochum/IG Metall Bochum, Bochum: masch. verf.

## N

Naschold, Frieder (1994): Nationale Programme zur Innovationsentwicklung. Arbeitspolitik im internationalen Vergleich. In: Arbeit 2, 103-131.

Naschold, Frieder, Barbara Tietze (1977): Arbeitsgestaltungspolitik durch rechtliche Normierung. Zum Entwurf der DIN 33405: Psychische Belastung und Beanspruchung. In: „Humanisierung der Lohnarbeit? Der Kampf um bessere Arbeitsbedingungen“, Argument-Sonderband AS 14. Berlin 1977, S. 102-115.

Neckel, Sighard, Greta Wagner (Hrsg.) (2013): Leistung und Erschöpfung. Burnout in der Wettbewerbsgesellschaft, Berlin: Suhrkamp.

Negt, Oskar, Alexander Kluge (1993): Geschichte und Eigensinn, Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Neumann, Robert (2000): Die Organisation als Ordnung des Wissens, Wiesbaden: DVU.

Nickel, Hildegard Maria (2008): Care – Black Box der Arbeitspolitik, in: Berliner Journal für Soziologie, Band 18, Heft 2, S. 185-192.

Nida-Rümelin, Julian (2001): Strukturelle Rationalität. Ein philosophisches Essay über praktische Vernunft, Stuttgart: Reclam.

Nida-Rümelin, Julian (2011): Die Optimierungsfalle. Philosophie einer humanen Ökonomie, München: Irisiana.

Nonaka, Ikujiro, Hirotaka Takeuchi (1997): Die Organisation des Wissens: Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt/M.: Campus.

Notz, Gisela (2011): Theorien alternativen Wirtschaftens. Fenster in eine andere Welt, Stuttgart: Schmetterling Verlag.

## O

Oesterreich, Rainer, Walter Volpert (1999): Psychologie gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen. Konzepte, Ergebnisse und Werkzeuge zur Arbeitsgestaltung, Bern.

Oltmanns, Torsten, Daniel Nemeyer (2010): Machtfrage Change - Warum Veränderungsprojekte meist auf Führungsebene scheitern und wie Sie es besser machen. Frankfurt/Main, New York: Campus.

## P

- Panzieri, Raniero (1961): Über die kapitalistische Anwendung der Maschinerie im Spätkapitalismus, in: Spätkapitalismus und Klassenkampf. Eine Auswahl aus den Quaderni Rossi, hrsg. von Claudio Pozzoli, Frankfurt/M.: EVA 1972.
- Pauer-Studer, Herlinde (2000): Autonom leben. Reflexionen über Freiheit und Gleichheit, Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Perniola, Mario (2010): La Società die Simulacri, Sesto S.G. (I):Mimesis (1. Aufl. 1980).
- Perniola, Mario (2009): Über das Fühlen, Berlin: Merve.
- Peter, Gerd (Hrsg.) (1991): Arbeitsforschung? Methodologische und theoretische Reflexion und Konstruktion, Dortmund: Montania.
- Peter, Gerd (1992). Theorie der Arbeitsforschung. Situation-Institution-System als Grundkategorien empirischer Sozialwissenschaft, Frankfurt/M.: Campus.
- Peter, Gerd (Hrsg.) (2007): Grenzkonflikte der Arbeit, Hamburg: VSA.
- Peter, Gerd (2011): Eine Interdisziplinarität der Arbeitswissenschaft(en) muss den Arbeitenden einen praktischen Nutzen bringen, in: Z.Arb.Wiss. 4, S. 341-346.
- Peter, Gerd (2012): Primäre Arbeitspolitik und kooperative Arbeitswissenschaften - Erfahrungen und Perspektiven, in: Werner Fricke, Hilde Wagner (Hrsg.), Demokratisierung der Arbeit. Neuansätze für Humanisierung und Wirtschaftsdemokratie, Hamburg: VSA, 111-128.
- Peter, Gerd, Frieder O. Wolf et. al. (2008): Welt ist Arbeit. Im Kampf um die neue Ordnung, Münster: Westf. Dampfboot.
- Peter, Gerd, Andreas Peter (2008): Zum Verständnis von gesellschaftlicher Arbeit und Anerkennung, in: Gerd Peter, Frieder O. Wolf. et al.: Welt ist Arbeit. Im Kampf um die neue Ordnung, Münster: Dampfboot, S. 121ff.
- Pfaller, Robert (2008): Ästhetik der Interpassivität, Hamburg: Philo Fine Arts.
- Pfeiffer, Sabine (2004): Arbeitsvermögen. Ein Schlüssel zur Analyse (reflexiver) Informatisierung, Wiesbaden: VS.
- Pickshaus, Klaus (2012): Restrukturierung und Aufgaben der Interessenvertretung, in: Z.ARB.WISS. (66) 4, 322-326
- Pickshaus, Klaus, Hans-Jürgen Urban (2009): Gute Arbeit als Strategie – Perspektiven gewerkschaftlicher Arbeitspolitik, in: Schröder/Urban (Hrsg.), Gute Arbeit. Ausgabe 2009, Frankfurt/M.: Bund, S. 99-104.
- Picot, Arnold, Heino Freudenberg, Winfried Gaßner (1999): Maßgeschneidertes Management von Wandel. [http://www.iom.bwl.uni-muenchen.de/forschung/veroeffentlichungen/veroeffen\\_pdf/zuerich\\_manuskript.pdf](http://www.iom.bwl.uni-muenchen.de/forschung/veroeffentlichungen/veroeffen_pdf/zuerich_manuskript.pdf)
- Plessner, Helmuth (1924/1980): Grenzen der Gemeinschaft. Eine Kritik des sozialen Radikalismus, in: ders. Gesammelte Schriften V, Frankfurt/M. 1980 (Darmstadt 2003).
- Plessner, Helmuth (1928/1975), Die Stufen des Organischen und der Mensch. Einleitung in die philosophische Anthropologie, Berlin/New York 1975.
- Plessner, Helmuth (1931): Macht und menschliche Natur. Ein Versuch zur Anthropologie der geschichtlichen Weltansicht, in: Ders., Gesammelte Schriften V, Frankfurt/M: Suhrkamp 1980 (Darmstadt: WBG 2003), 135-234.

- Popitz, Heinrich (1992): Phänomene der Macht. 2. Aufl., Tübingen: Mohr (1. Aufl. 1986).
- Pöhler, Willi, Gerd Peter (1982): Erfahrungen mit dem Humanisierungsprogramm, Köln: Bund.
- Polanyi, Karl (1977): The Great Transformation. Politische und ökonomische Ursprünge von Gesellschaften und Wirtschaftssystemen, Wien: Europaverlag.
- Polanyi, Michael (1985): Implizites Wissen. Frankfurt/M.: Suhrkamp (zitiert als TD, zuerst 1966 als Tacit Dimension, New York, Doubleday).
- Pongratz, Hans J; Voß, G. Günter (2003): Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen, Berlin.
- Priddat, Birger P. (2002): Das Verschwinden der langen Verträge, in: Dirk Baecker (Hrsg.), Archäologie der Arbeit, Berlin: Kadmos.

## R

- Rasmussen, Mette Bøgehus; Hansen, Tom; Nielsen, Klaus T. (2011): New tools and strategies for the inspection of the psychosocial working environment: The experience of the Danish Working Environment Authority, in: Safety Science 49, S. 565-574.
- Roghé, Fabrice; Strack, Rainer; Petrova, Veronika; Grün, Oskar; Krüger, Wilfried; Sulzberger, Markus (2009): Organisation 2015, in: Zeitschrift Führung + Organisation, 5, 201ff.
- Rohmert, Walter; Josef Rutenfranz (1975): Arbeitswissenschaftliche Beurteilung der Belastungen und Beanspruchung an unterschiedlichen industriellen Arbeitsplätzen. Bonn.
- Rössler, Beate (2012): Sinnvolle Arbeit und Autonomie, in: DZPhil (60) (2012) 4, 511-534.
- Roth, Siegfried (2003): Wissensvernetzung und lernende Organisation, in: Frank Bsirske u.a. (Hrsg.): Wissen ist was wert, Hamburg: VSA, 166-176.

## S

- Sato, Yoshikazu (2003): Eine phänomenologische Untersuchung des Ong (Dankbarkeit), in: Ilja Srubar, Steven Vaitkus (Hrsg.) (2003) Phänomenologie und soziale Wirklichkeit. Entwicklungen und Arbeitsweisen, Opladen: Leske u. Buderich, S. 189 ff.
- Sauer, Dieter (2005): Arbeit im Übergang, Hamburg: VSA.
- Sayer, Andrew (2012): Würde am Arbeitsplatz, in: DZPhil 60 (2012) 4, 557-572.
- Schelsky, Helmut (1965): Über die Stabilität von Institutionen, besonders Verfassungen, in: ders., Auf der Suche nach der Wirklichkeit. Gesammelte Aufsätze, Düsseldorf/Köln: Dieterichs.
- Schmitz, Hermann (2005): Situationen und Konstellationen. Freiburg: Alber.
- Scholz, Dieter, Heiko Glawe, Helmut Martens, Pia Paust-Lassen, Gerd Peter, Jörg Reitzig, Frieder O: Wolf (2006): Turnaround? Strategien für eine neue Politik der Arbeit, Münster: Dampfboot.
- Schröer, Alfons (1992): Gesundheitszirkel, in: Die Betriebskrankenkasse 7, 404-411.
- Schumpeter, Joseph A. (1975): Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie, München: Francke (4. Auflage) (Originalausgabe „Capitalism, Socialism and Democracy“, New York 1942, Harper & Brothers).
- Schmitz, Hermann (2007): Freiheit, Freiburg/München: Alber.
- Seiler, Kai, B. Splittberger (2009): Psychische Risiken in modernen Arbeitswelten: Wie handlungsfähig ist der Arbeitsschutz? ErgoMed 2009, 5: 140-147.

- Semmer, Norbert K., Dieter Zapf, Heiner Dunckel (1999). Instrument zur streßbezogenen Tätigkeitsanalyse ISTA, in: H. Dunckel (Hrsg.), Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren (S. 179-204). Zürich: VdF Hochschulverlag.
- Senghaas-Knobloch, Eva (1997): Werte und Handlungsorientierungen im Spannungsfeld zwischen beruflichen Rollenanforderungen und persönlichen Sinnbezügen, in: dies., Brigitte Nagler, Annette Dohms, Zukunft der industriellen Arbeitskultur. Persönliche Sinnansprüche und Gruppenarbeit, Münster: Lit, 41-64.
- Senghaas-Knobloch, Eva (2005): Fürsorgliche Praxis und die Debatte um einen erweiterten Arbeitsbegriff, in: Ingrid Kurz-Scherf, Stefanie Janczyk, Lena Correll (Hrsg.), In Arbeit: Zukunft, Münster: W. Dampfboot.
- Senghaas-Knobloch, Eva (Hrsg.) (2005): Weltweit geltende Arbeitsstandards trotz Globalisierung. Analyse, Diagnosen und Einblicke, Münster: Lit.
- 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
- Sennet, Richard (1974): Verfall und Ende des öffentlichen Lebens. Die Tyrannei der Intimität, Frankfurt/M.: Fischer.
- Sichler, Ralph (2005): Autonomie im Kontext der Entgrenzung von Arbeit und Lebensführung. Entwurf einer sozialphilosophisch begründeten Perspektive, in: J.f.Psych.,13, 1/2 (2005), 104-126.
- Sichler, Ralph (2006): Autonomie in der Arbeitswelt, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Siegrist, Johannes (1996): Soziale Krisen und Gesundheit. Eine Theorie der Gesundheitsförderung am Beispiel von Herz-Kreislauf-Risiken im Erwerbsleben, Göttingen usw.: Hochgreve.
- Slesina, Wolfgang (1987): Arbeitsbedingte Erkrankungen und Arbeitsanalyse – Arbeitsanalyse unter dem Gesichtspunkt der Gesundheitsvorsorge. Stuttgart.
- Spender, J.-C. (1996): Organization Knowledge, Learning and Memory: Three Concepts in Search of a Theory, in: Journal of Organizational Change Management 9 (1), 63-78.
- Springer, Roland (2010): Operative Exzellenz in komplexen Prozessen. Vortrag bei der MAN Nutzfahrzeug AG Werk München, 12.02.2010. Download unter: [http://www.iim-consult.de/pdf/Vortrag\\_MAN\\_NFZ\\_AG\\_120210.pdf](http://www.iim-consult.de/pdf/Vortrag_MAN_NFZ_AG_120210.pdf) (20.05.2010)
- Stehr, Nico (2003): Wissenspolitik. Die Überwachung des Wissens, Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Stroink, Klaus (1992): Hierarchie und Kontrolle in der Bauproduktion, in: Gerd Syben (Hrsg.), Marmor, Stein und Computer. Beiträge zur Industriesoziologie des Bausektors, Berlin: Sigma, 81-101.
- Stroink, Klaus (1993): Gruppenarbeit in der Bauwirtschaft: die Kolonne, in: WSI-Mitteilungen, 46 (2), 672-680.
- T
- Taylor, Charles (1988): Negative Freiheit? Zur Kritik des neuzeitlichen Individualismus, Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Thomas, Konrad (1969): Analyse der Arbeit. Möglichkeiten einer interdisziplinären Erforschung industrialisierter Arbeitsvollzüge, Stuttgart: Enke.
- Tronto, Joan (2000): Demokratie als fürsorgliche Praxis, in: Feministische Studien extra, 25-42.

Turk, Florian (2003), Betriebliches Gesundheitskapital, München und Mering: Hampp

## U

Udris, Ivars (Hrsg.) (1997): Arbeitspsychologie für morgen. Herausforderungen und Perspektiven, Heidelberg: Ansanger.

Ulich, Eberhard (1978): Über das Prinzip der differentiellen Arbeitsgestaltung, in: Industrielle Organisation 47, 566-568.

Ulich, Eberhard (2005): Arbeitspsychologie, Stuttgart/Zürich: Schäffer-Poeschel, 6. Auflage.

Ulich, Eberhard (2006): Arbeitspsychologie, Stuttgart/ Zürich: Schäffer-Poeschel, 7. Auflage.

Ulich, Eberhard, Ivars Udris, Felix Frei und Andreas Alioth (1980), Zur Frage der Individualisierung von Arbeitstätigkeiten, in: Hacker, Winfried, Harald Raum (Hrsg.) (1980): Optimierung von kognitiven Arbeitsanforderungen, Bern etc., S. 65-69.

Ulich, Eberhard (1994): Gruppenarbeit damals – Lehren aus dem HdA-Programm, in: Krahn/Peter/Skrotzki (Hrsg.), Immer auf den Punkt. Beiträge zur Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung, Arbeitspolitik. Willi Pöhler zum 60. Geburtstag, Dortmund: Montania.

## V

Vendrell Ferran, Ingrid (2013): Moralphänomenologie und gegenwärtige Wertphilosophie, in DZ-Phil, 1, 73-89 .

Verhaege, Paul (2013): Und ich? Identität in einer durchökonomisierten Gesellschaft, München: A. Kunstmann.

Voigt, U. (2012): Die Philosophie der Interdisziplinarität und die Interdisziplinarität der Arbeitswissenschaft. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft. 1 (66), S. 89-91.

Voigt, Uwe (2010): Interdisziplinarität: Ein Modell der Modelle, in: Jungert, Michael, Elsa Romfeld, Thomas Sukopp, Uwe Voigt (Hrsg.) (2010): Interdisziplinarität. Theorie, Praxis, Probleme, Darmstadt: WBG, 31-46.

Volkholz, Volker 1977: Belastungsschwerpunkte und Praxis der Arbeitssicherheit. Bonn: BMAS.

Volmerg, Birgit, Eva Senghaas-Knobloch, Thomas Leithäuser (1985): Erlebnisperspektiven und Humanisierungsbarrieren im Industriebetrieb. Empfehlungen und Anleitungen für die Praxis. HdA Schriftenreihe Bd. 63, Frankfurt/M.: Campus.

Voß/Pongratz 1998 Voß, G. Günther, Pongratz, Hans, J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft, in: KZfSuS , Heft 1, 1998, 131-158.

Voss, G. Günter, Cornelia Weiss: Burnout und Depression – Leiterkrankungen des subjektivierten Kapitalismus oder: Woran leidet der Arbeitskraftunternehmer? S. 29-57 in: Neckel, Sighard, Greta Wagner (Hrsg.) (2013): Leistung und Erschöpfung. Burnout in der Wettbewerbsgesellschaft, Berlin: Suhrkamp.

## W

Waszek, Norbert ( 2007): Saint-Simonismus und Hegelianismus - ein Forschungsfeld, in: Schmidt am Busch, Hans-Christoph, Ludwig Siep, Hans-Ulrich Thamer, Norbert Waszek (Hrsg.) (2007): Hegelianismus und Saint-Simonismus, Paderborn: Mentis, 13-36.

Waterman, R. Jr., Peters, T., Phillips, J.R. (1980): "Structure Is Not Organization", in: Business Horizons, 23,3 June 1980. 14-26.

- Weber 1922/1985. Weber, Max (1922/1985) Weber, Die drei reinen Typen der legitimen Herrschaft, in: Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre, 6. Aufl., Tübingen: Mohr Siebeck .
- Weber, Max (1980): Wirtschaft und Gesellschaft, Tübingen: Mohr (5. Aufl.).
- Weltz, Friedrich (1977): Kooperative Konfliktverarbeitung. In: Gewerkschaftliche Monatshefte (5; 8), S. 291-301; 489-494. Online verfügbar unter <http://library.fes.de/gmh/main/pdf-files/gmh/1977/1977-05-a-291.pdf>
- Werner, E. E., & Smith, R.S. (1982): Vulnerable but invincible: A longitudinal study of resilient children and youth., New York: McGraw Hill.
- Whitehead, Alfred North (1991): Denkweisen. Hrsg., übersetzt und eingeleitet von Stascha Rohmer, Frankfurt/M.: Suhrkamp 2001 (stw 1532).
- Widlöcher, Daniel (1983): Les Logiques de la dépression, Paris: Fayard (Deutsch: Die Depression, Logik eines Leidens, München/Zürich: Pieper 1995).
- Willke, Helmut (1996): Dimensionen des Wissensmanagements – Zum Zusammenhang von gesellschaftlicher und organisationaler Wissensbasierung. In: G. Schreyögg; P. Conrad (Hg.): Wissensmanagement, Managementforschung Band 6, Berlin, New York: Walter de Gruyter, S. 263-304.
- Wilson, Edward O. (2000): Die Einheit des Wissens, München: Goldmann (Berlin: Siedler 1998; Original Consilience, New York: Knopf 1998).
- Wintersberger, Helmut (1988): Arbeitermedizin in Italien. Eine Kulturrevolution im Spannungsfeld von Arbeit und Gesundheit, edition sigma Berlin (WZB: Forschungsschwerpunkt Arbeitspolitik).
- Wittgenstein, Ludwig (1992): Über Gewißheit, Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Wolf, Harald (1998): „Die Revolution neu beginnen.“ Über Cornelius
- Castoriadis und „Socialisme ou Barbarie“, in: Archiv für die Geschichte des Widerstandes und der Arbeit, Nr.15, 69-112 (Manuskript im Netz vorhanden unter [http://www.autonomieentwurf.de/fileadmin/Dokumente/Wolf\\_Revolution.PDF](http://www.autonomieentwurf.de/fileadmin/Dokumente/Wolf_Revolution.PDF) )
- Work in America (1973): Work in America: Report of a Special Task Force to the Secretary of Health, Education and Welfare, Cambridge/Mass., 1973.
- Z
- Zapf, Wolfgang (1994): Staat, Sicherheit und Individualisierung, in: Ulrich Beck, Elisabeth Beck-Gernsheim (Hrsg.), Riskante Freiheiten. Individualisierung in modernen Gesellschaften, Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Z.Arb.Wiss. 1/2013, Themenheft Humanisierungsoffensive (Ed. M. Schweres)



