

## Schwerpunkt

# Nachhaltige Arbeit

Jg. 10, Heft 2, November 2017

### Inhalt

|   |  |     |
|---|--|-----|
| Karina Becker, Nick Kratzer   | Editorial  | 3   |
| Friederike Hardering, Sarah Lenz  | Wie viel Nachhaltigkeit braucht gute Arbeit? Arbeitsansprüche in beruflichen Umbruchphasen                           | 7   |
| Guido Becke, Günter Warsewa   | Erweiterte Subjektperspektive – Neue Ansprüche an Arbeit und Nachhaltigkeit  | 20  |
| Sarah Hinz, Anne Göttert  | Das Ende des „Raubbaus“? Der demografische Wandel als Gelegenheitsfenster für nachhaltige Arbeit in Ostdeutschland   | 37  |
| Sebastian Brandl, Ingo Matuschek  | Nachhaltige Personalpolitik und die Vernutzung von Lebenskraft durch Selbstoptimierung                               | 53  |
| Tobias Ritter, Stefan Sauer   | Nachhaltigkeitskompetenz als ökologische wie soziale Handlungskompetenz  | 71  |
| Katrin Roller   | Herausforderung arbeitsbedingte Mobilität – Zur räumlichen Mobilität und Nachhaltigkeit im Betrieb                   | 87  |
| Eva Clasen, Florian Krause, Axel Haunschild, Rita Meyer, Hans-Gerd Ridder | Mitbestimmung als Voraussetzung für eine „nachhaltige Nachhaltigkeit“ in der betrieblichen Organisationsentwicklung? | 103 |
| Martin Fritz  | Genossenschaften und nachhaltige Arbeit  | 121 |
| Georg Jochum, Leonor Quinteros-Ochoa                                      | Kontroversen um nachhaltiges Arbeiten – Das Beispiel der Fischerei in Chile  | 139 |
| Hans J. Pongratz, Sarah Bormann   | Online-Arbeit auf Internet-Plattformen. Empirische Befunde zum ‚Crowdworking‘ in Deutschland                         | 158 |
|   | Berichte und Mitteilungen  | 182 |

## **HerausgeberInnen**

Dr. Karina Becker, TU Darmstadt (verantwortlich für dieses Heft)

Dr. Wolfgang Dunkel, ISF e. V. München

Prof. Dr. Hajo Holst, Universität Osnabrück

Prof. Dr. Heike Jacobsen, TU Cottbus (Sprecherin des Herausgeberkreises)

Prof. Dr. Frank Kleemann, Universität Duisburg-Essen

Dr. Nick Kratzer, ISF e. V. München

Prof. Dr. Nicole Mayer-Ahuja, Universität Göttingen

## **Redaktion**

Die Textarbeiter

Freies Lektorat Franziska Engelmann & Ronny Reißmüller GbR

Further Straße 7

D-09113 Chemnitz

Tel.: +49 151 11612387

E-Mail: [kontakt@die-textarbeiter.de](mailto:kontakt@die-textarbeiter.de)

Website: [www.die-textarbeiter.de](http://www.die-textarbeiter.de)

<http://www.ais-studien.de>

## **Editorial**

Der Raubbau an Arbeitskraft und Natur ist ein zentrales Konfliktfeld des Kapitalismus. In den letzten Jahren lässt sich beobachten, dass Beschäftigte den Widerstreit zwischen einer möglichst gewinnträchtigen Veräußerung ihrer Arbeitskraft und dem langfristigen Erhalt derselben wieder verstärkt in sich selbst austragen müssen. Nachhaltigkeit wird somit zu einem Thema mit vielfältigen aktuellen Bezügen. Dazu gehören etwa die sozial-ökologischen Voraussetzungen und Konsequenzen der gesellschaftlichen Arbeit sowie die Möglichkeiten von nachhaltiger Arbeit. Hierbei ist Arbeit die zentrale Vermittlungsinstanz zwischen menschlicher und außermenschlicher Natur. Sie konstituiert die gesellschaftlichen Naturverhältnisse; über sie wird Natur geformt, genutzt, verbraucht und umgestaltet. Nicht-nachhaltige Arbeit wirkt sich auch auf die menschliche Natur aus: Gesundheitliche Belastungen, Umweltgifte am Arbeitsplatz, psychisch belastende Leistungsvorgaben und ungesunde Arbeitszeiten sind nur einige Stichworte, die deutlich machen, dass sich Fragen der Nachhaltigkeit von Arbeit sowohl nach innen als auch nach außen stellen und soziale, ökonomische sowie ökologische Aspekte umfassen. Ebenso haben Umweltschutzgesetzgebungen, ökologische Innovationen, die Entwicklungen in den Bio- und Lebensmitteltechnologien oder der Ausbau der erneuerbaren Energien einen erheblichen Einfluss auf die Arbeitswelt.

Während unter dem dominanten Topos der „ökologischen Modernisierung“ von einer grundsätzlichen Vereinbarkeit von Industrie, Kapitalismus, Erwerbsarbeit und Nachhaltigkeit qua technischer Entwicklung ausgegangen wird, ist aber zunehmend umstritten, wie weitgehend der Wandel der kapitalistisch-industriellen Produktions- und Lebensweise sowie die Neubestimmung von Arbeit ausfallen muss, wenn Nachhaltigkeit angestrebt wird, und wie sich der bereits vollziehende Wandel analytisch fassen lässt: Ist Nachhaltigkeit Teil einer kapitalistischen Erneuerungsstrategie, die als Innovationsmotor neue grüne Wachstumsmärkte erschließt und green jobs schaffen kann und soll? Oder gerät die weiterbestehende Orientierung auf wirtschaftliches Wachstum selbst in Konflikt mit Nachhaltigkeitszielen?

Wie also muss und kann „nachhaltige Arbeit“ gestaltet werden? Das war die Leitfrage der Frühjahrstagung der Sektion Arbeits- und Industriesoziologie, die im April an der Friedrich-Schiller-Universität Jena stattfand und deren Beiträge mit einer Ausnahme die vorliegende Ausgabe der AIS-Studien bilden.

„Wie viel Nachhaltigkeit braucht gute Arbeit?“ fragen *Friederike Hardering* und *Sarah Lenz* (Goethe-Universität Frankfurt am Main) im ersten Aufsatz. Im Zentrum ihrer Analyse stehen subjektive Konzepte von guter und sinnvoller Arbeit sowie die Fragen, welche Relevanz die Idee der Nachhaltigkeit für die Beschäftigten hat, was sie unter Nachhaltigkeit verstehen und inwieweit sich Ansprüche an Nachhaltigkeit in der Arbeit identifizieren lassen. Auf der Basis von Interviews mit Beschäftigten, die sich in einer beruflichen Umorientierung befinden, arbeiten sie heraus, dass Nachhal-

tigkeitsvorstellungen in drei Dimensionen rekonstruiert werden können: der Arbeitskraft, der Profession und des sozialen wie ökologischen Umweltbezuges. Da Nachhaltigkeit in Verbindung mit anderen Ansprüchen eingefordert wird, lässt sich von einem flankierenden Anspruch sprechen.

Auch *Guido Becke* und *Günter Warsewa* (iaw, Universität Bremen) gehen davon aus, dass insbesondere hochqualifizierte Beschäftigte als individuelle Akteure in der Governance von Arbeit an Bedeutung gewinnen und daraus neue Chancen für eine nachhaltige(re) und sozialverträgliche(re) Gestaltung von Arbeit erwachsen. In ihrem Artikel kommen sie indes zu dem Schluss, dass die betriebliche Anerkennung der erweiterten Subjektperspektive sich vor allem dann durchsetzt, wenn diese durch förderliche Kontextfaktoren wie z. B. neue umweltpolitische Regelungen, eine öffentliche Skandalisierung unternehmensinduzierter Umweltschädigungen oder neue Marktchancen durch Nachhaltigkeits- bzw. Umweltinnovationen unterstützt wird.

Im Beitrag von *Sarah Hinz* und *Anne Göttert* (Friedrich-Schiller-Universität Jena) ist es der demografische Wandel, der als Ausgangspunkt für eine nachhaltige Gestaltung von Arbeit in Ostdeutschland genommen wird. Am Fallbeispiel eines ostthüringer mittelständischen Unternehmens der Metall- und Elektroindustrie zeigen sie jedoch, dass Fach- und Arbeitskräfteengpässe keineswegs zur Folge haben, dass Arbeitgeber einen sensibleren Umgang mit der Ressource Arbeitskraft pflegen. Die Autorinnen erklären dies mit dem Umstand, dass trotz des Anstiegs der Beschäftigungssicherheit die Arbeit in der untersuchten Region für weite Teile der Beschäftigten tendenziell prekär bleibt – im Hinblick auf das Einkommensniveau, das die Reproduktion des Lebens vielfach als unsicher erscheinen lässt, sowie in Bezug auf die Arbeitsbedingungen, die von hohen gesundheitlichen Belastungen (aufgrund repetitiver Tätigkeiten, Schichtarbeit und Überstunden) geprägt sind.

*Sebastian Brandl* (Hochschule der Bundesagentur für Arbeit in Schwerin) und *Ingo Matuschek* (Universität Duisburg-Essen) kommen in ihrer Studie ebenfalls zu einem kritischen Urteil. So sind Betriebe und Verwaltungen infolge von Fachkräfteengpässen zwar zu nachhaltiger Personalpolitik angehalten. Diese verstehen und nutzen sie aber in erster Linie für einen erweiterten betrieblichen Zugriff auf das individuelle Leistungsvermögen und das Verhalten von Beschäftigten. In verschiedenen Projekten haben die Autoren beobachtet, dass Beschäftigte (gezwungenermaßen) die Selbstoptimierung ihrer Arbeitskraft mittragen und es damit auch zu Entsolidarisierungsprozessen in den Betrieben kommt.

Um der Handlungsvergessenheit gesellschaftlicher und ökonomischer Diskurse zur ökologischen Nachhaltigkeit zu begegnen, widmen sich *Tobias Ritter* und *Stefan Sauer* (ISF München) in ihrem Aufsatz empirisch und konzeptionell unterfütterten Überlegungen zum Nachhaltigkeitshandeln und zur Nachhaltigkeitskompetenz von Produktionsbeschäftigten. Für Letzteres nimmt die erfahrungsgelitet-subjektivierende Dimension des Arbeitshandelns eine Schlüsselrolle ein. Anhand eines Forschungsprojekts erläutern Ritter und Sauer, dass der Entwicklung von Nachhaltigkeitskompetenz vielfältige betriebliche Barrieren und Hemmnisse im Wege stehen, die nicht selten Frust bei den für Nachhaltigkeitsfragen sensibilisierten Personen er-

zeugen. Um Nachhaltigkeitskompetenz in der betrieblichen Praxis erfolgreich entwickeln und umsetzen zu können, müssen Führungskräfte eingebunden, ein direktes und dialogisches Feedback organisiert werden. Der Ansatz, Beschäftigte als ExpertInnen ihres Arbeitshandeln zu begreifen, ist den Autoren zufolge für Aspekte ökologischer Nachhaltigkeit unabdingbar – auch deshalb, weil sie nicht allein an der Steigerung von Ressourceneffizienz orientiert sind, sondern ökologisch nachhaltiges Handeln ebenso lebensweltlich seinen Niederschlag findet und die Beschäftigten somit das Potenzial zu einer emanzipierten gesellschaftlichen sowie politischen Verhandlung von Nachhaltigkeit in sich tragen.

*Katrin Roller* (Hochschule München) untersucht in ihrem Beitrag die „Herausforderung arbeitsbedingte Mobilität“ und fragt nach dem Verhältnis von räumlicher Mobilität und Nachhaltigkeit im Betrieb. Ausgehend von einer Analyse grundlegender Herausforderungen und Problematiken der Mobilitätsformen Dienstreise sowie Wochenendpendeln zeigt sie betriebliche Umgangspraktiken auf und diskutiert diese im Hinblick auf soziale wie ökologische Kriterien von Nachhaltigkeit.

Der Artikel von *Eva Clasen, Florian Krause, Axel Haunschild, Rita Meyer* und *Hans-Gerd Ridder* (Leibniz Universität Hannover) fragt, wie nachhaltig eigentlich betriebliche Nachhaltigkeitsstrategien sind. Ausgehend von der Annahme, dass nachhaltigkeitsorientierte Regelungen oder Maßnahmen auf der betrieblichen Ebene das Ergebnis von Aushandlungen zwischen verschiedenen Interessengruppen sind, untersuchen sie die Rolle der betrieblichen Interessenvertretungen für die Institutionalisierung von Nachhaltigkeitsstrategien. Auf Basis einer Sekundäranalyse von Betriebsvereinbarungen kommen sie am Beispiel des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes – somit einem Gestaltungsfeld sozialer Nachhaltigkeit – zu dem Schluss, dass Betriebsvereinbarungen tatsächlich ein probates Mittel zur Verankerung von Nachhaltigkeitsthemen im Betrieb sein können. Voraussetzung ist allerdings das Vorliegen einer Prozesskette, die von der Thematisierung über die Implementierung zur Institutionalisierung sowie Verstetigung führt.

Genossenschaften – so *Martin Fritz* (Universität Bielefeld) in seinem Aufsatz – wiesen spezifische Merkmale auf, die die Betriebe mit einer solchen Rechtsform zu beispielhaften Akteuren der Nachhaltigkeit machen könnten. Diese aus der Rechtsform selbst abgeleitete Annahme unterzieht Fritz einer ersten Überprüfung. Dazu arbeitet er Leitprinzipien der Genossenschaftsidee heraus und untersucht auf Basis theoretischer Überlegungen und (überwiegend) sekundäranalytischer Daten, wie diese Grundsätze zu nachhaltiger Arbeit führen.

*Georg Jochum* (TU München) und *Leonor Quinteros-Ochoa* (DJI München und Universidad Arturo Prat in Iquique) diskutieren das subjektorientierte Leitbild der nachhaltigen Arbeit anhand der Fischerei in Chile. Sie verdeutlichen, dass auf Kommodifizierung der natürlichen Ressourcen setzende Formen der Governance der Meere nicht zu einer nachhaltigen Fischerei beitragen. Um diese zu erreichen – so ihr Argument –, sollten gemeinschaftsbasierte Ansätze zur Organisation der Fischerei eine größere Bedeutung erhalten.

Der abschließende Beitrag von *Hans J. Pongratz* (Ludwig-Maximilians-Universität München) und *Sarah Bormann* (ver.di-Bundesverwaltung Berlin) steht außerhalb des Themenschwerpunktes. Er beleuchtet eine kontrovers diskutierte Entwicklung, die insbesondere aus der Perspektive der Arbeits- und Industriosozilogie viele Standards von „Normalarbeit“ in Frage stellt. Es geht um bezahlte Online-Arbeit auf Internet-Plattformen. Pongratz und Bormann zeigen deren Ausmaß, Charakter und Auswirkungen in Deutschland auf. Dabei wird deutlich, dass die Arbeitsbedingungen in diesem Segment eher schlecht (vor allem im Hinblick auf die Bezahlung) sind. „Crowdwork“ ist ganz überwiegend ein Zuverdienst, der mit verschiedenen Einkommens- und Erwerbsarten kombiniert wird. Der Artikel diskutiert nicht nur die sich daraus ergebenden Fragen zur arbeits- und sozialpolitischen Regulierung von Einkommens- und Erwerbskombinationen dieses wachsenden Arbeitsfeldes, sondern reflektiert auch die Implikationen für die Erforschung von Online-Arbeit.

Für die HerausgeberInnen  
Karina Becker, Nick Kratzer

Friedericke Hardering, Sarah Lenz<sup>1</sup>

## **Wie viel Nachhaltigkeit braucht gute Arbeit?** **Arbeitsansprüche in beruflichen Umbruchphasen**

**Abstract:** In den letzten Jahren lässt sich ein zunehmendes Nachdenken über Nachhaltigkeit beobachten. Wenngleich Nachhaltigkeit zu einem allgegenwärtigen Leitbegriff gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandels avanciert, werden Themen der nachhaltigen Entwicklung von Arbeit trotz dieser Dynamiken kaum thematisiert. Es bleibt bisweilen offen, welche Relevanz die Idee von Nachhaltigkeit für die Beschäftigten hat, was sie unter Nachhaltigkeit verstehen und inwieweit sich Ansprüche an Nachhaltigkeit in der Arbeit identifizieren lassen. Vor diesem Hintergrund widmet sich dieser Beitrag der Bedeutung der Nachhaltigkeitsidee in subjektiven Konzepten von guter und sinnvoller Arbeit. Auf der Basis von teilstrukturierten narrativen Interviews werden Phasen der beruflichen Umorientierung als *moments critiques* analysiert, da diese in verdichteter Form Aufschluss über die zugrunde liegenden Motive, Vorstellungen und Wünsche an eine gute Arbeit geben. Die Analyse zeigt, dass sich Nachhaltigkeitsvorstellungen in drei Dimensionen rekonstruieren lassen: der Arbeitskraft, der Profession und des sozialen wie ökologischen Umweltbezuges. Da Nachhaltigkeit in Verbindung mit anderen Ansprüchen eingefordert wird, lässt sich von einem flankierenden Anspruch sprechen.

### **1 Einleitung**

Die gegenwärtig zu beobachtende Legitimationskrise des Kapitalismus hat in den letzten Jahren ein neues Nachdenken über alternatives Wirtschaften befördert. Soziale Bewegungen, die unter Stichworten wie *Degrowth* firmieren, lassen sich als Ausdruck dieses neuen Nachdenkens in variierenden gesellschaftlichen Bereichen begreifen. Wenngleich Nachhaltigkeit zu einem allgegenwärtigen Leitbegriff gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandels avanciert, werden bisweilen Themen der nachhaltigen Entwicklung von Arbeit trotz dieser Dynamiken kaum thematisiert (Diefenbacher 2013). Thomas Barth, Georg Jochum und Beate Littig sehen dies als eine Folge der Blindheit insbesondere zweier Subdisziplinen, der „arbeitslosen Umweltsoziologie“ und der „naturvergessenen Arbeitssoziologie“ (2016, S. 15). Trotz aller Unbestimmtheit des Begriffes lassen sich für die arbeitssoziologische Diskussion zwei Arenen identifizieren, innerhalb derer nachhaltige Arbeit diskutiert wird. Hier offenbart sich zugleich die Heterogenität der mit dem Terminus assoziierten Konzepte.

Der erste Diskurs thematisiert Nachhaltigkeit im Kontext der arbeitspolitischen Gestaltung. Nachhaltige Arbeit wird, dem Bericht des Entwicklungsprogrammes der Vereinten Nationen entsprechend, als entwicklungsfördernde, generationengerechte und ressourcenbewusste Erwerbsarbeit verstanden. Hier finden sich deutliche Parallelen zu Arbeitskonzepten wie *decent work* oder *green work* (Barth et al. 2016). Da die klassische Erwerbsarbeit der zentrale Bezugspunkt dieses Nachhaltigkeitsverständnisses bleibt, setzt die Kritik letztlich innerhalb der bestehenden Arbeitsgesellschaft an; radikalere Ideen eines Systemwandels werden hingegen nicht formuliert.

---

<sup>1</sup> Dr. Friedericke Hardering, Goethe-Universität Frankfurt am Main. E-Mail: f.hardering@soz.uni-frankfurt.de. Sarah Lenz M.A., Goethe-Universität Frankfurt am Main. E-Mail: s.lenz@em.uni-frankfurt.de.

Der zweite Diskurs zum Gegenstand einer nachhaltig ausgestalteten Arbeit nutzt hingegen ein weiter gefasstes Verständnis und verknüpft die Idee einer grundlegenden Transformation der Wachstumsgesellschaft mit den Konzepten von nachhaltiger Arbeit. Bei diesen – maßgeblich von sozialen Bewegungen getragenen Forderungen – handelt es sich nicht ausschließlich um ökologisch und sozial verträglichere Formen von Erwerbsarbeit. Vielmehr wird über ein neues Wirtschaften, die Reduktion der Wochenarbeitszeit (30-Stunden-Woche), die stärkere Berücksichtigung von Care-Arbeit oder eine Mindestsicherung in Form eines Grundeinkommens, kurzum über „erweiterte Arbeitskonzepte“ und die Hinwendung zu einer Tätigkeitsgesellschaft nachgedacht (Littig/Spitzer 2011).

Während die erste Diskussion somit noch innerhalb eines Modells des wachstumsbasierten Wirtschaftens argumentiert, bewegt sich die Vorstellung neuer Arbeitskonzepte jenseits der tradierten Vorstellungen der gegenwärtigen Erwerbsarbeitsgesellschaft. Dabei wird Konzepten, die systemimmanent operieren, die Wirkkraft für eine substantielle Veränderung der Arbeitsgesellschaft abgesprochen. Die Gemeinsamkeit beider Diskurse besteht in der Verwendung von nachhaltiger Arbeit als normativem Konzept, welches auf eine strukturelle Umgestaltung der Arbeitswelt auf der Makro- bzw. Mesoebene zielt. Weitestgehend offen bleibt bisher allerdings, welche Relevanz die Idee der Nachhaltigkeit für die Beschäftigten selbst hat, was sie entsprechend darunter verstehen und inwieweit sich Ansprüche an Nachhaltigkeit in der Arbeit identifizieren lassen. In der Arbeitssoziologie lassen sich durchaus Hinweise darauf finden, dass Beschäftigte Wünsche bzw. Ansprüche an Nachhaltigkeit adressieren. So geht das Konzept der „erweiterten Subjektperspektive“ (Warsewa 2016) davon aus, dass durch eine gesellschaftlich fundierte Normalisierung des ökologisch bewussten Handelns auch Nachhaltigkeitsansprüche auf die Arbeitswelt projiziert werden. Analog zur These der normativen Subjektivierung von Arbeit (Baethge 1991) werden neue Ansprüche an die Arbeit adressiert, die vormals lediglich in anderen Bereichen Geltung hatten. Wie aber solche neuen Nachhaltigkeitsansprüche überhaupt in Erscheinung treten und wie sie sich zu anderen Ansprüchen an gute Arbeit verhalten, war bisher nicht Gegenstand systematischer Erforschung. Nichtsdestoweniger ermöglicht eine solche Untersuchung, Umbrüche in Arbeitsansprüchen zu identifizieren, die als Hinweise auf den Wandel von Legitimationsordnungen gedeutet werden können (Kratzer, Menz, Tullius & Wolf 2015).

Der Beitrag zielt darauf, diese Lücke zu füllen und sucht nach der Bedeutung der Nachhaltigkeitsidee in subjektiven Konzepten von guter und sinnvoller Arbeit. Als analytischer Ausgangspunkt wurde ein Nachhaltigkeitsverständnis gewählt, welches den Erhalt von Ressourcen und somit die soziale, umweltbezogene und individuelle Regenerationsfähigkeit ins Zentrum stellt (Biesecker/von Winterfeld 1998). Im Mittelpunkt des Interesses stehen das subjektive Nachdenken über Nachhaltigkeit, der Kontext, in dem ein solches Nachdenken stattfindet und die handlungspraktischen Folgen der Reflexion über Nachhaltigkeit. Die empirische Grundlage für die Analyse subjektiver Konzepte guter Arbeit bilden qualitative Interviews mit freiwilligen Job-

wechslerInnen aus zwei verschiedenen Samples.<sup>2</sup> Dabei handelt es sich sowohl um partielle wie vollständige Wechsel der Beschäftigung bzw. des Berufes, die aber in ihrem grundsätzlichen Wunsch nach einer besseren Arbeit zentrale Gemeinsamkeiten aufweisen. Analytisch eignet sich die Gruppe der JobwechslerInnen besonders gut, da sich in den Phasen der beruflichen Neuausrichtung ein Bruch manifestiert, der Aufschluss über die zugrunde liegenden Ansprüche freilegt und diese zugleich empirisch fassbar macht. Als verdichtete Momente kritischer Distanzierung (Boltanski/Thévenot 2011) sind sie durch eine hohe Reflexivität der betreffenden Personen gekennzeichnet, die sich dann in konkretem Handeln niederschlagen. Darüber hinaus bietet die Gruppe der freiwilligen JobwechslerInnen einen interessanten Untersuchungsgegenstand, da sie häufig als *role model* für ein neues Arbeitsverständnis herangezogen wird. Ähnlich wie anderen Gruppen (wie z. B. die Generation Y) wird ihnen eine größere Offenheit und auch Umsetzungsbereitschaft eigener Vorstellungen von Arbeit attestiert (Hardering 2017).

Die Rekonstruktion der sozialen und berufsbiographischen Bedingungen, die schließlich einen Jobwechsel begünstigen, legt verschiedene Nachhaltigkeitsvorstellungen frei, die sich besonders entlang der Ressourcen Arbeitskraft, Profession und Umwelt zeigen. Die Nachhaltigkeitsidee findet sich beispielsweise, wenn der Verschleiß der eigenen Arbeitskraft zugunsten kurzfristiger Ziele kritisiert wird oder Kritik daran geübt wird, dass Bildungsressourcen nicht angemessen in der professionellen Tätigkeit Verwendung finden.

Zur Annäherung an die subjektiven Nachhaltigkeitsverständnisse knüpfen wir zunächst an die jüngere Diskussion über Wünsche bzw. Ansprüche sowie deren Legitimationsmuster in der Arbeitswelt an (Kratzer et al. 2015; Nies 2015; Hürtgen/Voswinkel 2014) (2). Daran anschließend werden die Konzepte und Heuristiken der Soziologie der Kritik zur Untersuchung von subjektiven Nachhaltigkeitsverständnissen vorgestellt (3). Nach der Erläuterung der methodisch-methodologischen Herangehensweise sowie des Samples (4) werden die Befunde der Analyse der Nachhaltigkeitsverständnisse dargestellt, die in den Dimensionen Arbeitskraft als Ressource, Profession als Ressource und Umwelt als Ressource verdichtet zum Ausdruck kommen (5). Abschließend wird der Erkenntniswert der Untersuchung für die Diskussion über Ansprüche in der Arbeit aufgezeigt (6) und der Nutzen für die Nachhaltigkeitsdiskussion erläutert (7).

## **2 Subjektive Konzepte guter Arbeit und Ansprüche in der Arbeitswelt**

Grundsätzlich lässt sich die Untersuchung der Ansprüche von Beschäftigten und ihren Vorstellungen von guter Arbeit den Forschungen über Arbeitsorientierungen und

---

<sup>2</sup> Es handelt sich einerseits um Interviews mit freiwilligen JobwechslerInnen über die Sinnsuche in der Arbeitswelt, die als Vorstudie zum Projekt „Gesellschaftliche Vorstellungen sinnvoller Arbeit und individuelles Sinnerleben in der Arbeitswelt“ von 2012 bis 2014 erhoben wurden (vgl. Hardering 2014). Andererseits handelt es sich um Interviews mit BankmitarbeiterInnen, die im Laufe ihres beruflichen Werdegangs von einer konventionellen Bank zu einer sozial-ökologischen Bank gewechselt sind (Lenz 2016). Die daraus hervorgegangene Dissertation wurde im Rahmen des Teilprojektes „Die Berufsmoral der Banker. Professionsethiken und Milieubildungen im Banken- und Finanzwesen“ am Exzellenzcluster „Die Herausbildung normativer Ordnungen“ der Goethe-Universität Frankfurt am Main angefertigt.

das Arbeitsbewusstsein zuordnen.<sup>3</sup> Zwar verfügen die angesprochenen Forschungstraditionen bereits über eine lange Historie, erfahren aber in den letzten Jahren eine sichtbare Wiederbelebung. Der zentrale Gegenstand dieser Forschungsansätze besteht in der Frage, was Beschäftigte mit ihrer Arbeit verbinden, wie sie Arbeit erleben, welche Forderungen sie an Arbeit adressieren und welche Kritikpotentiale sich aus solchen Forderungen ableiten lassen. In jüngerer Zeit finden sich hierzu verschiedene Beiträge, die allesamt die Frage nach Ansprüchen an Arbeit in je unterschiedlicher Form aufgreifen (Hürtgen/Voswinkel 2014; Kratzer et al. 2015; Nies 2015). Der Fokus richtet sich dabei primär auf diejenigen Ansprüche, die mehr oder weniger konkret an die jeweiligen ArbeitgeberInnen adressiert sind. Mit der Untersuchung von JobwechslerInnen haben wir die Möglichkeit, uns Ansprüche und Kritiken von Beschäftigten anzuschauen, die nicht ausschließlich an die ArbeitgeberInnen adressiert werden, sondern in einer allgemeineren Form Vorstellungen von und Ansprüche an gute Arbeit repräsentieren.

Entsprechend schließen wir mit unseren Überlegungen an die in dieser Debatte vielfach verwendete Differenzierung von Ansprüchen und Wünschen an (Hürtgen/Voswinkel 2014, 40 ff.). Unter Ansprüchen werden Anliegen verstanden, die über ein normatives Fundament verfügen. Eigene Anliegen werden dann mit Bezug auf normative Ordnungsprinzipien der Arbeitswelt formuliert. Die Ansprüche rekurrieren somit auf gesellschaftliche Normalitätsvorstellungen von Arbeit (ebd.). Im Gegensatz zu Ansprüchen zeichnen sich Wünsche durch einen fehlenden Normbezug aus; Wünsche können so zwar artikuliert werden, ihre Erfüllung ist aber durch den fehlenden Normbezug nicht legitimiert. So einleuchtend die Differenzierung auf theoretischer Ebene ist, so anspruchsvoll ist doch letztlich die Trennung in der praktischen Analyse von Ansprüchen und Wünschen. In Anlehnung an Hürtgen und Voswinkel (2014) nutzen wir diese Differenzierung und verstehen sie gleichzeitig als zwei Pole eines Kontinuums. Die Unterscheidung von Wünschen und Ansprüchen ermöglicht zu verstehen, in welcher Weise Nachhaltigkeit ein relevanter Bezugspunkt in Vorstellungen von guter Arbeit ist.

### **3 Soziologie der Kritik**

Ausgehend von diesen Beobachtungen fragen wir nach der Bedeutung der Nachhaltigkeitsidee in den subjektiven Konzepten von guter Arbeit. Der Ausgangspunkt unserer Analyse ist der berufliche Wechsel. In diesen Phasen, die durch eine hohe Reflexivität und Unsicherheit charakterisiert sind, kommen die Verständnisse nachhaltiger und guter Arbeit verdichtet zum Ausdruck. In Anlehnung an die Soziologie der Kritik gehen wir davon aus, dass die Akteure dazu in der Lage sind, als ungleich empfundene Zustände oder Handlungen infrage zu stellen und das eigene Handeln gegenüber anderen zu rechtfertigen, anstatt sich kritiklos und gleichsam mechanisch in vorhandene Strukturen einzufügen. Die Soziologie der Kritik begreift gesellschaftliche Akteure nicht als „unwissende Informanten“ (Bourdieu et al. 1991, S. 18; Celikates 2009, S. 47 ff.), die in ihrem Alltagshandeln hinter objektive Struktu-

---

<sup>3</sup> Einen Überblick über die Entwicklungen der Arbeiter- bzw. Arbeitsbewusstseinsforschung bieten Kleemann und Voß (2010) sowie Nies (2015).

ren und verborgene Wirkungszusammenhänge zurückfallen. Entgegen einer ideologiekritischen Betrachtung sozialen Handelns verstehen wir die Fähigkeit zur Kritik als natürliche soziale Aktivität (Dubet 2008, S. 11). Um eine Annäherung an die reflexiven Kompetenzen der Akteure zu gewährleisten, analysiert die Soziologie der Kritik Situationen, Handlungen, Interaktionen und Interpretationen anstelle von Dispositionen und Strukturen. Die für moderne Gesellschaften charakteristische Vielfältigkeit von Handlungsoptionen und die damit einhergehenden Aushandlungsprozesse unter Unsicherheit bilden den Ausgangspunkt ihrer Analysen (Celikates 2009, S. 33 ff.).

Um kritische Kompetenzen empirisch fass- und beschreibbar zu machen, wählen wir im Anschluss an die Soziologie der Kritik *moments critiques* als analytischen Ausgangspunkt. Charakteristisch für diese konfliktbehafteten Situationen ist, dass der aktuelle handlungsleitende Sinn einer Situation, einer Handlung oder einer Routine infrage gestellt wird. Dieser Bruch bzw. das „Feststellen, dass etwas falsch läuft“ (Boltanski/Thévenot 2011, S. 43), ist gekennzeichnet durch eine hohe Reflexivität der Akteure, die sich sowohl auf Vergangenes als auch in die Zukunft richtet. Diese Reflexivität schlägt sich dann in konkretem Handeln nieder.

Auch Phasen einer freiwillig motivierten beruflichen Umorientierung sind durch die Infragestellung alter Sinn- und Handlungsstrukturen geprägt. Vormalige Orientierungen werden hinterfragt und es findet eine Reflexion der eigenen Ansprüche an Arbeit statt (Hardering 2014). Insbesondere für die Gruppe der hochqualifizierten ArbeitnehmerInnen wird angenommen, dass ein beruflicher Wechsel mit der Etablierung einer neuen Sinnstruktur einhergeht und von dem Streben angeleitet wird, den krisenhaften Zustand zu überwinden. Die Analyse von Jobwechseln als *moments critiques* offenbart dann Ansprüche an die Gestaltung von Arbeit, die sich als subjektive Konzepte guter Arbeit beschreiben lassen. Darüber hinaus gibt die Analyse der Kritiken Aufschluss über mögliche Transformationen. Insofern Institutionen nicht nur auf Zustimmung und Anerkennung der Akteure angewiesen sind, sondern darüber hinaus auch infrage gestellt werden können, kommt der Kritik eine besondere Bedeutung für institutionellen Wandel zu (Streeck 2007).

#### **4 Methode und Sample**

Die Untersuchung von Vorstellungen nachhaltiger Arbeit von JobwechslerInnen basiert auf einer Analyse von Interviews mit freiwilligen JobwechslerInnen unterschiedlicher Branchen und Berufszweige. Es handelt sich dabei um eine Sekundäranalyse zweier Samples, die sich aus (hoch-)qualifizierten JobwechslerInnen verschiedener Berufszweige und aus jobwechselnden BankmitarbeiterInnen zusammensetzen (vgl. Hardering 2014; Lenz 2016). In beiden Samples wurden JobwechslerInnen untersucht, die durch den Wunsch nach einer subjektiv guten und erfüllenden Arbeit angetrieben sind und über Exit-Optionen verfügen. Triebfeder für den Wechsel sind weder materielle Notlagen oder die Aussicht auf ein höheres Einkommen, sondern überwiegend inhaltliche Ansprüche an die Arbeit. Gerade weil die Beschäftigten ihre Bedürfnisse an Arbeit und Vorstellungen von guter Arbeit reflektieren müssen, um einen Wechsel in die richtige Richtung zu initiieren, ist von einer hohen Reflexivität bezüg-

lich gesellschaftlicher Normalitätserwartungen in Bezug auf Arbeit, aber auch von abweichenden Berufsentscheidungen und deren Rechtfertigungen auszugehen. Durch diese Reflexivität eignen sich die beiden Samples, um sich den nachhaltigen Verständnissen von Arbeit über die Motive des Jobwechsels anzunähern. Beide Gruppen stehen somit exemplarisch für neue, subjektivierte Arbeitsverständnisse, in denen Wünsche nach Selbstverwirklichung, Sinn in der Arbeit und Autonomie die Berufsentscheidung prägen.

Das erste Sample von (hoch-)qualifizierten JobwechslerInnen umfasst 21 erwerbsbiografisch-narrative Interviews, die zwischen 2012 und 2014 im Rhein-Main-Gebiet sowie in Nordrhein-Westfalen durchgeführt wurden (Hardering 2014). Es wurden 14 Frauen und sieben Männer im Alter von 28 bis 56 Jahren befragt, die in unterschiedlichen Branchen wie Bildung, öffentliche Verwaltung, Kreativ- und Kulturberufe sowie dem Gesundheitsbereich arbeiten, einige davon arbeiten nach dem Wechsel als (Solo-)Selbständige. Das zweite Sample besteht aus Personen, die vom konventionellen Bankensektor zu sozial-ökologischen Banken gewechselt sind. Zwischen 2013 und 2015 wurden insgesamt 27 leitfadengestützte Interviews mit 17 männlichen und zehn weiblichen Personen durchgeführt (vgl. Lenz 2016).

Die Auswertung konzentriert sich insbesondere auf die Legitimationen des Jobwechsels, da hier Vorstellungen von guter Arbeit, aber auch konkrete Ansprüche an Arbeit sichtbar werden. Innerhalb dieser Legitimationen richtet sich unser Suchradius anschließend auf Vorstellungen von Nachhaltigkeit – also auf Legitimationen, die sich auf den Erhalt von Ressourcen beziehen. Diese Vorstellungen sind Teil der Handlungsorientierungen der Beschäftigten.

## 5 Empirische Befunde

Es konnten drei Bereiche identifiziert werden, innerhalb derer sich solche Legitimationen wiederfinden: der Erhalt der Arbeitskraft, der Erhalt professioneller Ressourcen und schließlich der Erhalt des Umweltbezuges. In unseren empirischen Befunden lassen sich variierende Motive und Gründe rekonstruieren, die eine berufliche Umorientierung legitimieren und die handlungspraktisch wirksam sind. Ausgehend von der Frage, wie die Befragten ihren Wechsel legitimieren, zielt unsere Analyse insbesondere auf die Rekonstruktion der Vorstellungen von guter Arbeit und die Rolle der Nachhaltigkeitsidee. Im Folgenden werden wir uns auf die Darstellung der Dimensionen konzentrieren, in denen der Idee der Nachhaltigkeit eine besondere Bedeutung für den Jobwechsel zukommt.

### *a) Arbeitskraft als Ressource*

Ein erster Bereich, in dem die Idee der Nachhaltigkeit von den JobwechslerInnen hochgehalten wird, ist die Arbeitskraft. Hier wird der Anspruch zugrunde gelegt, dass die Arbeitskraft geschont werden muss und ein Schutz vor Verschleiß zu erfolgen hat. Die Verletzungen dieses Prinzips werden deutlich angeklagt, wie sich an der Kritik einer Office-Managerin zeigt. Sie verweist darauf, dass einige Unternehmen nun allmählich erkennen:

„wenn man die die Arbeitnehmer auspresst wie Zitronen, dann bleibt da auch nicht mehr übrig als eine leere Schale, ja. Das es also wichtig ist, auch mal zu gucken, was ist ein gesundes Arbeiten, ne?“

Der Erhalt von Gesundheit und die Selbstfürsorge bilden häufig einen primären Kritikmoment, der auch den Jobwechsel motiviert. So finden sich im Sample Personen, die gerade vor dem Hintergrund einer psychischen oder physischen Erkrankung ihre Karriereentscheidungen und ihr Arbeitshandeln reflektieren. Ebenfalls instruktiv für diese Orientierung beschreibt ein ehemaliger Mitarbeiter einer konventionellen Privatbank seine Tätigkeit rückblickend als

„[...] völlig fremdgesteuert. Du bist da wie so ein Hamster im Rad und da haben wir uns lustig drüber gemacht in der Bank. Alle haben gesagt: Wir sind die Hamster, die da morgens ins Rad springen und abends wieder raus und dann morgens wieder rein. [...] Und dann Kaffee und keine Zeit und wieder weiter.“

Aus der Befürchtung heraus, diese Arbeitsweise könne auf Dauer negative gesundheitliche und emotionale Konsequenzen haben, entscheidet er sich für eine berufliche Umorientierung. Seither ist er im Kreditbereich einer sozial-ökologischen Bank tätig und beschreibt sich selbst als wesentlich „relaxter“. Ein zentraler Grund dafür seien u. a. die Arbeitsbedingungen in der sozial-ökologischen Bank, die beispielsweise Leistung nicht nach dem Erfolgsprinzip, sondern angelehnt an das Bedarfsprinzip entlohnt und zahlreiche soziale Sonderleistungen wie „Zuschläge[n] für versorgende Familienangehörige“, „Ortszuschläge“ und „Sabbaticals“ bereithält. Insgesamt offenbart sich im Sample in den Motivationen für eine neue Stelle oder einen anderen Beruf die Hoffnung auf eine bessere und arbeitskraftschonendere Tätigkeit. Deutlich wird, dass die kurzfristige und einseitige Vernutzung der Arbeitskraft in Opposition zur Nachhaltigkeitsidee steht, weshalb dies häufig ein zentraler Ausgangspunkt für eine berufliche Umorientierung ist.

#### *b) Profession als Ressource*

Ein zweiter Bereich, in dem sich Nachhaltigkeitsvorstellungen zeigen, umfasst die zentrale Bedeutung der Profession und die Einbringung professionellen Wissens in die berufliche Tätigkeit. Die Idee der Nachhaltigkeit kommt insbesondere hinsichtlich des Erhalts und des Nutzens der erworbenen Bildungsressourcen zum Ausdruck. Die *moments critiques*, die sich hier rekonstruieren lassen, beziehen sich insbesondere auf das Gefühl der De-Professionalisierung infolge zunehmenden Verkaufsdrucks.

So finden sich im Sample vielfältige Verweise darauf, dass gerade unter dem Eindruck von Ökonomisierungstendenzen und damit einhergehenden organisationalen Veränderungen professionelle Fähigkeiten an Relevanz verlieren, die Arbeit ihren inhaltlichen Kern verliert und stattdessen neue, manageriale Aufgabenanteile hinzukommen, die in der beruflichen Sozialisation und professionellen Ausbildung nur eine geringe Rolle gespielt haben. Solche Erfahrungen finden sich im Sample in ganz verschiedenen Feldern von der Altenpflege über die Forschung bis hin zur Medizin. In den Erzählungen der befragten Bankmitarbeitenden kommt zunehmenden Renditekriterien im konventionellen Bankensektor eine zentrale Bedeutung zu. Interessant

ist, dass die Befragten ihre Tätigkeiten als subjektiv sinnvoll erleben, bis die Auswirkungen zunehmender Renditeorientierungen in der alltäglichen Arbeit und den Arbeitsbeziehungen spürbar werden. In den Erzählungen zeigt sich, dass insbesondere die Bereiche und Tätigkeiten der Kundenberatung und dem damit einhergehenden als vertrauensvoll empfundenen Verhältnis zum Kunden eine wichtige identifikatorische Bedeutung zukommt. Diese positiven normativen Bezugspunkte als Basis eines professionellen Selbstverständnisses geraten allerdings mit zunehmender Restrukturierung des Bankensektors seit den 1990er Jahren unter Druck. Die Restrukturierung des Kundengeschäfts und die Zunahme von Verkaufsdruck konterkarieren den Anspruch nach egalitären Beziehungen zwischen KundInnen und BeraterInnen. Der Berater wird zum Verkäufer, der darüber hinaus nicht mehr über die verbrieften und strukturierten Finanzprodukte weiß als der Kunde. In der Konsequenz führen die Entwicklungen im Banken- und Finanzwesen zu einer Entwertung des professionellen Wissens, unter dem die Mitarbeiter leiden. Ansprüche an einen nachhaltigen Nutzen artikulieren sich überdies in dem Bedürfnis, die hochstrukturierten und verbrieften Finanzprodukte zu verstehen, um entsprechend eine qualifizierte und bedarfsgerechte Beratung gewährleisten zu können. Gelingt dies nicht, entsteht die Wahrnehmung zunehmender De-Professionalisierung angesichts unüberschaubarer Beziehungen, Praktiken und Produkte und ein Gefühl der Entfremdung von den Produkten und den KundInnen stellt sich ein. Pointiert kommt dies zum Ausdruck, wenn die Befragten von einem absichtlichen „Verdrehen der Realität“ sprechen. Als realitätsfern empfinden die Mitarbeiter nicht nur den Verkaufsdruck, der eine ehemals auf Gegenseitigkeit beruhende Kundenbeziehung torpediert, sondern auch die zu verkaufenden Finanzprodukte selbst:

„aber das war so der Punkt, dass sich irgendwer was ausdenkt und ich weiß gar nichts drüber. Ich muss mir dann meine Kunden suchen, wo ich das anbiete. Ich dachte immer, die Kunden kommen zu mir, wir unterhalten uns, lernen uns kennen und ich guck, was ich in meinem Bauchladen hab. Und das hat auch immer funktioniert.“

Instruktiv für das Erhalten der Ressource Profession wird hier eine Kritik zum Ausdruck gebracht, die sich auf Deprofessionalisierung, Degradierung, Dequalifizierung, fehlende Anerkennung und ein Gefühl der Entfremdung vom Kunden wie vom Produkt bezieht. Die freiwilligen JobwechslerInnen erleben die Dequalifizierung als nicht nachhaltige Nutzung bzw. als Verschwendung erworbener Kompetenzen, Fähigkeiten und Bildungsressourcen.

### *c) Umwelt als Ressource*

Die letzte Dimension, innerhalb derer wir Nachhaltigkeitsvorstellungen gefunden haben, ist der Bereich des Umweltbezuges. Darunter fassen wir diejenigen Bedürfnisse der JobwechslerInnen zusammen, die sich auf eine authentische Einbettung in die soziale oder ökologische Umwelt beziehen. Ein gelingender sozialer und ökologischer Umweltbezug wird von den Beschäftigten als wichtiges Charakteristikum guter Arbeit herausgestellt. So artikulieren viele der Befragten Wünsche nach einer anderen, intensiveren Art der Sozialintegration sowie nach einer stärkeren Verbindung mit der Natur. Verdichtet kommt diese Orientierung in einem Interview mit einem angehenden Landwirt zur Geltung. Angestoßen wird der Prozess einer kritischen Distan-

zierung durch psychosomatische Belastungen, in deren Folge der Befragte seinen Arbeitsvertrag als Konzeptioner in einer Werbeagentur kündigt und zunächst freier Künstler wird. Als grundlegende Motivation, die anschließend den Wechsel in die Landwirtschaft anleitet, lässt sich der Wunsch nach einer intensiveren und authentischen Umwelteinbettung rekonstruieren.

„Ähm, aber ich merke, dass ich gerade wieder an nem Wandel bin, was eben meine Arbeit oder den Fokus meiner Arbeit angeht, weil ich mich eben wirklich danach sehne, einfache, manuelle Arbeiten zu tun. Weshalb auch der Bauernhof gekauft wurde. Weil ich einfach das sehr genieße bei der Renovierung schon alleine, dass du da hin gehst, und die Jahreszeiten und die Natur dir vorgeben, was du wann zu erledigen hast. [...] Abends bist schön müde, weil du gearbeitet hast, abends siehste, was du getan hast, und dann kannst zufrieden ins Bett gehen. Ich glaub dass das bei vielen Berufen heutzutage vielen Leuten Probleme macht, dass sie nicht wirklich sehen, was sie tun.“

Exemplarisch für weitere Interviews zeigt sich an dieser Sequenz zunächst der Wunsch nach einer in den natürlichen Rhythmus eingebetteten Arbeit. Hiermit verbinden sich die Vorstellungen einer Begrenzung der Arbeitskraftverausgabung sowie eine Vorstellung von guter Arbeit, die dem Handwerkerideal entspricht: Arbeitsprozess und Arbeitsergebnis sollen in ihrem Zusammenhang erkennbar sein und der Arbeitende soll seine Rolle im Herstellungsprozess überblicken können. Es wird ein Ideal der authentischen Einbettung bemüht, welches dem Authentizitätsideal der Künstlerkritik nahe kommt. Mensch und Umwelt, so die hier zugrunde liegende Vorstellung, stehen idealerweise in einem Passungsverhältnis.

Neben dem Umweltbezug finden sich in den Legitimationen für die berufliche Umorientierung vielfältige Verweise auf den Wunsch danach, in das soziale Umfeld eingebettet zu sein. Damit verbinden die InterviewpartnerInnen die Vorstellung, Konflikte zu vermeiden, die sich aus unterschiedlichen Werteorientierungen des privaten Lebens und der Arbeitswelt ergeben. So heben viele InterviewpartnerInnen hervor, dass sie an geringen Wertdifferenzen interessiert sind. Sie bewerten solche Wertekonflikte als Reibungsverluste und als zusätzliche Gefahr des Energieverlustes und der Verhinderung von Selbstsorge. Eine fehlende authentische Einbettung erzeugt so vielfältige Probleme für den Arbeitgeber und den Einzelnen, die einer Vorstellung von Nachhaltigkeit entgegenstehen.

## **6 Nachhaltigkeit als flankierender Anspruch und Wunsch?**

In den drei beschriebenen Dimensionen *Arbeitskraft als Ressource*, *Profession als Ressource* und *Umwelt als Ressource* finden sich unterschiedliche Nachhaltigkeitsvorstellungen, die durch variierende Intensitäten, Motivlagen und praktische Bezüge charakterisiert sind. So wird beispielsweise deutlich, dass sich ein nachhaltiger Umgang mit der Ressource Profession in der angemessenen Nutzung getätigter Bildungsinvestitionen verdichtet. Während es sich hierbei um die Fortsetzung einer Praxis bzw. einer Orientierung in der Vergangenheit handelt, beziehen sich Forderungen nach der Schonung der Arbeitskraft insbesondere auf zukünftige Entwicklungen und gesundheitliche Gefahren. Bis hierher lässt sich also feststellen, dass sich die jeweiligen subjektiven Konzepte von Nachhaltigkeit auf vergangene, gegenwärtige

ge oder zukünftige Problemlagen des Ressourcenverbrauchs und -verschleißes beziehen. Sie verdichten sich in Argumenten und Haltungen, denen teilweise gesellschaftlich anerkannte Prinzipien zugrunde liegen. Doch wie kann das Verhältnis von Nachhaltigkeitsansprüchen, etablierten Ansprüchen an gute Arbeit und normativen Prinzipien beschrieben werden? Zugespitzt: Lässt sich Nachhaltigkeit als eigenständiger Anspruch verstehen, oder ergänzen Nachhaltigkeitsprinzipien lediglich bestehende normativ unterlegte Rechtfertigungen von Ansprüchen?

In der Dimension Arbeitskraft ergänzen Nachhaltigkeitsvorstellungen bestehende Legitimationsquellen von Ansprüchen an den Schutz vor Verschleiß etc.: Nicht über begrenzte Ressourcen nachzudenken, ist nicht nur eine Verletzung von Schutz- und Fürsorgeansprüchen, sondern entspricht auch einer Kurzfrist-Logik, die nicht über einen längeren Zeitraum funktionieren kann. Ähnlich verhält es sich in der Dimension der Profession: Auch hier sind die Ansprüche an den Erhalt und die Nutzung von Bildungsressourcen durch Legitimationsquellen wie das Leistungsprinzip gestützt. Der Verweis auf eine nachhaltige Nutzung von Bildungsressourcen als angemessenes Prinzip ergänzt auch hier Rechtfertigungen der Forderungen, die auf die Eindämmung von Dequalifizierung und Deprofessionalisierung zielen.

Die Beschreibung dieser beiden Dimensionen deutet bereits darauf hin, dass sich im Bereich der Arbeitskraft und der Profession ein vergleichbarer Status der Nachhaltigkeitsvorstellungen zeigt. In beiden Fällen ergänzen Nachhaltigkeitsansprüche bestehende Normen, die Ansprüche legitimieren und verbreitern so die Basis, um Ansprüche an gute Arbeit zu rechtfertigen. Nachhaltigkeit tritt als ergänzendes Argument auf und fungiert so als eine Art Stütze für andere Ansprüche. Es handelt sich somit weniger um einen neuen qualitativen Anspruch, sondern vielmehr um den Verweis auf ein Prinzip, um bestehende Ansprüche zu stärken und ihnen eine neue Wendung zu geben. Deshalb lässt sich Nachhaltigkeit im Falle der Arbeitskraft und der Profession auch als flankierender Anspruch bezeichnen.

In der Dimension Umwelt als Ressource konnten zwei Konzepte von Nachhaltigkeit identifiziert werden. Während sich der soziale Bezug auf Nachhaltigkeit durch eine starke Fokussierung auf die Integration von beruflicher Rolle und privater Lebenswelt auszeichnet, zielt die subjektive Verankerung ökologischer Nachhaltigkeit auf die Ermöglichung einer Einbettung in die natürliche Umwelt. Zentral für den ökologischen Nachhaltigkeitsbezug ist die Orientierung an den natürlichen Zyklen von Tag und Nacht sowie den Jahreszeiten. Gemeinsam ist beiden Konzepten das Streben nach einem Authentizitätserleben und nach einer anderen Form von sozialer und ökologischer Einbettung. Darüber hinaus stehen die Ansprüche nach Authentizität in einer engen Verbindung mit den Ideen der Selbstverwirklichung. Dies zeigt sich am Beispiel des angehenden Landwirtes, der den fehlenden Bezug der Arbeitenden zum Arbeitsergebnis bzw. die Entkoppelung von Arbeitsprozess und Ergebnis kritisiert. Er spricht hier unmittelbar das Authentizitätsideal der Künstlerkritik an, in der das Ideal des Handwerkes beschworen wird, welches eine Verbindung von Arbeitsprozess und -ergebnis ermöglicht. Anders als in den zuvor beschriebenen Dimensionen findet hier allerdings kein Rückgriff auf etablierte Gerechtigkeitsansprüche statt. Selbstverwirklichung, das zeigt auch die Untersuchung von Kratzer et al. 2015, tritt eher als

Wunsch und weniger als Anspruch auf. Die Forderung nach authentischer Einbettung ist dementsprechend ebenso wenig als Anspruch zu charakterisieren, sondern eher als Wunsch. Deutlich wird aber vor allem an dieser Dimension, wie stark das Nachhaltigkeitsprinzip Einzug gehalten hat in subjektive Vorstellungen guter Arbeit, selbst wenn daraus noch keine starken Forderungen gegenüber dem Arbeitgeber oder anderen Adressaten abgeleitet werden.

Unsere Analyse bietet über den Status von Nachhaltigkeitsvorstellungen hinaus Hinweise auf die Wirkung und Beschaffenheit der Kritik sowie ihre jeweiligen Adressaten. Im Unterschied zu Voswinkel und Hürtgen (2014, S. 159 ff.) zeigt sich bei der Untersuchung der Motivlagen und Haltungen von JobwechslerInnen, dass die Kritik, wie sie sich in der beruflichen Umorientierung artikuliert, sich nicht primär an die Vorgesetzten oder das Unternehmen insgesamt richtet. Die Maßstäbe der Kritik gehen über den engen Rahmen des Unternehmens hinaus und beziehen sich auf allgemeine Ansprüche an die Ausgestaltung von Arbeit und Leben. Es lässt sich argumentieren, dass diese transzendierende Kritik potenzielle Anknüpfungspunkte für neue Ideen einer guten respektive besseren Arbeitswelt bereithält. Dieser Befund wird auch durch die aktive berufliche Umorientierung plausibel, insofern die Personen mit ihrem Wechsel selbst für die Umsetzung dieser guten und wünschenswerten Arbeitswelt eintreten.

Fraglich ist allerdings, welche revolutionierende und transformative Reichweite diese Exit-Kritik haben kann, wenn durch einen Rückzug die Unternehmensstrukturen und die vermeintlichen Verletzungen normativer Gerechtigkeitsprinzipien nicht bzw. nur minimal berührt werden. Paradoxerweise trägt nämlich eine Kritik an ausbeuterischen Arbeitsverhältnissen, die sich in der Abwanderung äußert, zur Legitimierung dieser Praxis bei (vgl. Boltanski/Chiapello 2006, S. 69 ff.). Transformativ wirksam kann die Kritik aber auch über einen anderen Weg werden: Gerade BerufswechslerInnen-Narrative erfahren besonders durch die Medien eine hohe Aufmerksamkeit. In solchen Narrativen werden die Ansprüche und Wünsche an gute Arbeit transportiert und können so auch auf der Ebene der Unternehmen Auseinandersetzungen über Wünsche und Bedürfnisse von ArbeitnehmerInnen anstoßen.

## 7 Diskussion

Wie wir zeigen konnten, finden sich Nachhaltigkeitsvorstellungen in Gestalt subjektiver Reflektionen über Ressourcenverbrauch und -erhalt in drei Dimensionen: der Arbeitskraft, der Profession und des sozialen wie ökologischen Umweltbezuges. Über die Rekonstruktion der *moments critiques* und der damit verbundenen Vorstellungen von guter Arbeit war es uns möglich nachzuvollziehen, wie solche Nachhaltigkeitsvorstellungen in beruflichen Umbruchphasen in Erscheinung treten. Deutlich wurde, dass Nachhaltigkeitsvorstellungen einerseits im Kontext des Wechsels reflektiert werden, zum anderen aber auch handlungspraktische Relevanz aufweisen, insofern sie mitunter den Wechsel angetrieben haben. Zu klären ist abschließend, welche Bedeutung die Befunde für die Diskussion um nachhaltige Arbeit wie auch für die jüngere Anspruchsdiskussion haben.

Für die Debatte über Arbeitsansprüche kann zunächst festgehalten werden, dass Nachhaltigkeit überhaupt als Anspruchsthematik in Erscheinung tritt. Dieser Befund ergänzt die bisherige Diskussion, insofern solche Ansprüche in vorangegangenen Untersuchungen nicht auftauchen. Als relevant erscheinen uns aber besonders die Befunde dazu, *wie* die Nachhaltigkeitsansprüche auftreten: Das Nachdenken über Regenerativität findet sich weniger als eigenständige Thematik, sondern es taucht in unserer Untersuchung primär mit dem Verweis auf andere Normen auf, es stützt auf der argumentativen Ebene andere Ansprüche an Fürsorge oder an das Leistungsprinzip. Deshalb sprechen wir von einem flankierenden Anspruch, der mit anderen Anspruchsartikulationen einhergeht und diese unterfüttert. Zudem zeigt sich mit Blick auf den Umweltbezug der Wunsch nach einer authentischen Einbettung.

Für die Nachhaltigkeitsdiskussion ist sicherlich zunächst ein interessanter Befund, dass das Nachdenken über Ressourcen und Regenerativität tatsächlich Einzug in die Betrachtung und Bewertung von Arbeit gefunden hat. In unserem Sample bestätigen sich so all jene Thesen, die den Relevanzgewinn von Nachhaltigkeitsorientierungen, sei es ökologischer oder anderer Natur, proklamieren. Sicherlich lässt sich auf der Basis unseres Materials weder etwas über die Verbreitung solcher Nachhaltigkeitsvorstellungen noch über die tatsächliche Schlagkraft im Sinne der geforderten Umsetzung sagen. Da es sich bei den Befragten hauptsächlich um akademisch qualifizierte und Personen in qualifizierten Büro- und Dienstleistungsberufen mit Exit-Optionen handelt, lassen sich keine Aussagen über erzwungene Jobwechsel – z. B. in prekären und atypischen Beschäftigungsverhältnissen oder im Falle von Arbeitsplatzverlust – treffen. Offen bleibt damit, wie sich die subjektiven Nachhaltigkeitsverständnisse in einer vertikalen Perspektive systematisieren lassen. Die hier untersuchten freiwilligen JobwechslerInnen sind eine spezifische Gruppe, die über Exit-Optionen verfügt und zugleich subjektivierte Arbeitsansprüche verkörpert, die durch ein Streben nach mehr Selbstverwirklichung, Sinn, Kreativität und Autonomie in der Arbeit charakterisiert sind. Sie lassen sich somit als Gruppe begreifen, in der sich Nachhaltigkeitsorientierungen verdichtet vorfinden lassen und die vielleicht auch als Vordenker neuer, ‚nachhaltiger‘ Arbeitsorientierungen einzuordnen sind. In weiteren Untersuchungen wäre zu analysieren, welche Schlagkraft solche Orientierungen aktuell innerhalb verschiedener gesellschaftlicher Gruppen haben.

## Literatur

- Baethge, M. 1991: Arbeit, Vergesellschaftung, Identität. Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit. In: Soziale Welt, Jg. 42 (1991), H. 1, S. 6-19.
- Barth, T./Jochum, G./Littig, B. (Hg.) 2016: Nachhaltige Arbeit. Soziologische Beiträge zur Neubestimmung der gesellschaftlichen Naturverhältnisse (Labour Studies). Frankfurt am Main/New York.
- Biesecker, A./von Winterfeld, U. 1998: Vergessene Arbeitswirklichkeiten. In: Birtler/von Winterfeld, U. (Hg.): Zukunft der Arbeit, welcher Arbeit?, Berlin, S. 32-51.
- Boltanski, L./Chiapello, E. 2006: Der neue Geist des Kapitalismus. Konstanz.

- Boltanski, L./Thévenot, L. 2011: Die Soziologie der kritischen Kompetenzen. In: Diaz-Bone, R. (Hg.): Grundlagen einer pragmatischen Anthropologie, Frankfurt am Main, S. 43-68.
- Bourdieu, P./Chamboredon, J.-C./Passeron, J. C. 1991: Soziologie als Beruf. Wissenschaftstheoretische Voraussetzungen soziologischer Erkenntnis. Berlin.
- Celikates, R. 2009: Kritik als soziale Praxis. Gesellschaftliche Selbstverständigung und kritische Theorie. Frankfurt am Main.
- Diefenbacher, H. 2013: Die Bedeutung einer Veränderung der Rolle von Wachstum und Arbeit in einer Postwachstumsgesellschaft. In: Welzer, H./Wiegandt, K. (Hg.): Wege aus der Wachstumsgesellschaft, Frankfurt am Main, S. 158-180.
- Dubet, F. 2008: Ungerechtigkeiten. Zum subjektiven Ungerechtigkeitsempfinden am Arbeitsplatz. Hamburg.
- Hardering, F. 2014: Zwischen Glücksjagd und Sinnsuche in der Arbeitswelt. Über die Beschaffenheit und Aneignung moderner Glücksvorstellungen der Arbeit. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis, Jg. 37 (2014), H. 2, S. 175-187.
- Hardering, F. 2017: Die Suche nach dem Sinn: Zur Zukunft der Arbeit. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Jg. 67, 26, S. 4-10.
- Hürtgen, S./Voswinkel, S. 2014: Nichtnormale Normalität? Anspruchslogiken aus der Arbeitnehmermitte. Berlin.
- Lenz, S. 2016: Normativer Wandel im Bankenwesen? Eine Analyse kritischer Distanzierung ‚ethischer Banker‘. In: Backhaus, K. H./Roth-Isigkeit, D. (Hg.): Praktiken der Kritik, Frankfurt am Main, S. 255-271.
- Littig, B./Spitzer, M. 2011: Arbeit neu. Erweiterte Arbeitskonzepte im Vergleich. Literaturstudie zum Stand der Debatte um erweiterte Arbeitskonzepte. Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier 229.
- Kleemann, F./Voß, G. G. 2010: Arbeit und Subjekt. In: Böhle, F./Voß, G. G./Wachtler, G. (Hg.): Handbuch Arbeitssoziologie, Wiesbaden, S. 415-450.
- Kratzer, N./Menz, W./Tullius, K./Wolf, H. 2015: Legitimationsprobleme in der Erwerbsarbeit. Gerechtigkeitsansprüche und Handlungsorientierungen in Arbeit und Betrieb. Baden-Baden.
- Nies, S. 2015: Nützlichkeit und Nutzung von Arbeit. Beschäftigte im Konflikt zwischen Unternehmenszielen und eigenen Ansprüchen. Baden-Baden.
- Streeck, W. 2007: Wirtschaft und Moral: Facetten eines unvermeidlichen Themas. In: Streeck, W./Beckert, J. (Hg.): Moralische Voraussetzungen und Grenzen wirtschaftlichen Handelns, Köln, S. 8-19.
- Warsewa, G. 2016: Vom „Ende der Arbeitsgesellschaft“ zum „Peak Capitalism“. Ein kurzer Rückblick auf die deutsche Forschungsliteratur. In: Barth, T./Jochum, G./Littig, B. (Hg.): Nachhaltige Arbeit. Soziologische Beiträge zur Neubestimmung der gesellschaftlichen Naturverhältnisse (Labour Studies). Frankfurt am Main/New York, S. 33-54.

Guido Becke, Günter Warsewa<sup>1</sup>

## **Erweiterte Subjektperspektive – Neue Ansprüche an Arbeit und Nachhaltigkeit**

**Abstract:** Im Verlauf der vergangenen Dekaden haben sich die sozio-ökonomischen wie auch die normativen und regulativen Grundlagen der Governance der Erwerbsarbeit in einer Weise verändert, die für das Handeln des einzelnen Menschen als Arbeitskraft und tätiges Subjekt neue Voraussetzungen schafft: Erwerbstätige gewinnen als unmittelbare individuelle Akteure in der Governance von Arbeit an Bedeutung. Die damit einhergehenden Prozesse der Flexibilisierung, Subjektivierung und Entgrenzung von Arbeit werden in den einschlägigen Debatten häufig und mit guten Gründen kritisch interpretiert, z. B. als erweiterte Landnahme oder Kolonialisierung von Subjektivität. Im Unterschied dazu wird in diesem Beitrag der Frage nachgegangen, ob und inwiefern sich hierdurch auch neue Chancen für eine nachhaltige(re) und sozialverträgliche(re) Gestaltung von Arbeit eröffnen. Insbesondere für hoch qualifizierte Beschäftigte als Individuen wie als ‚neue‘ kollektive Akteure eröffnen sich hierbei Macht- und Möglichkeitsräume, ihre erweiterte Subjektperspektive zur Geltung zu bringen – mit womöglich durchaus ambivalenten Wirkungen auf Strukturen der Governance von Erwerbsarbeit und für betriebliche Arbeitsbeziehungen.

### **1 Einleitung: Die Aufwertung des Individuums in Arbeit und Betrieb als Forschungsprogramm**

Eine ganze Reihe von Prozessen des gesellschaftlichen Wandels kulminieren in deutlichen Veränderungen der betrieblichen Arbeitsgestaltung und der Bedingungen des individuellen Arbeitshandelns in Unternehmen: Neue Produktionskonzepte und ein neuer Typus von betrieblicher Rationalisierung fordern den „ganzen Menschen“ mit all seinen sozialen und kreativen Potentialen im Betrieb. Damit verbinden sich vielfach beschriebene Prozesse der Individualisierung und Heterogenisierung in und durch Arbeit. Zudem sind die Institutionen des Sozialstaats im Zuge der Vermarktlichung sozialstaatlicher Leistungen und der Rekommodifizierung von Arbeit entlastet worden, während die Herstellung von sozialer Sicherheit und biographischer Kontinuität verstärkt Individuen überantwortet wurde („Downscaling“; Dingeldey et al. 2015). Auch dadurch nehmen Vielfalt und Verschiedenheit von Lebensentwürfen und Lebenswirklichkeiten zu und hergebrachte „Normalitäten“ verlieren an Legitimität und Prägekraft. Im Verlauf der soziokulturellen Individualisierungsprozesse haben sich schließlich auch jene gesellschaftlichen Werte, die wie Gerechtigkeit, Leistung, Solidarität, Sicherheit und Freiheit eine wichtige normative Grundlage für die Gestaltung des Arbeitssystems und die individuellen wie kollektiven Handlungsorientierungen sind, gravierend in Richtung individualistischer(-er) Vorstellungen entwickelt (Offe 2003, Holtrup 2008, Doering-Manteuffel/Raphael 2011).

Damit hat sich insgesamt die Governance der Erwerbsarbeit in einer Weise verändert, die für das Handeln des einzelnen Menschen in seiner Eigenschaft als Arbeitskraft und tätiges Subjekt neue Voraussetzungen schafft: Die „Krise der Arbeit“

---

<sup>1</sup> PD Dr. Guido Becke, Institut Arbeit und Wirtschaft (iaw), Universität Bremen. E-Mail: becke@uni-bremen.de. Dr. Günter Warsewa, Institut Arbeit und Wirtschaft (iaw), Universität Bremen. E-Mail: gwarsewa@iaw.uni-bremen.de.

geht mit dem „Aufstieg des Individuums“ (Castel 2011) einher und die Erwerbstätigen selbst gewinnen damit als unmittelbare individuelle Akteure an Bedeutung in der Governance von Arbeit (Warsewa 2015). Zu vermuten ist, dass sich dies in ambivalenten Veränderungen der betrieblichen Wirklichkeit, der Arbeitsbeziehungen und der Gestaltung und Regulierung von Arbeit niederschlägt. Unklar bleibt dabei, unter welchen Bedingungen sich welche konkreten Folgen einstellen werden.

In den folgenden Ausführungen werden vor allem potenzielle Chancen für eine sinnstiftendere, nachhaltigere und sozialverträglichere Gestaltung von Arbeit betont. Dieser Beitrag ist primär forschungsprogrammatisch ausgerichtet: Es wird sondiert, welche neuen Forschungsperspektiven sich im Forschungsfeld ‚Arbeit und Nachhaltigkeit‘ ergeben, wenn von einer Aufwertung des Individuums in Arbeit und Betrieb ausgegangen wird. Dabei werden vor allem Handlungspotenziale und Chancen von Individuen, ihre erweiterte Subjektperspektive und damit verbundene sozial-ökologische Sinnansprüche in Unternehmen einzubringen und deren Voraussetzungen fokussiert.

Zunächst wird mit dem sozialen Wandel und der Ausdifferenzierung von gesellschaftlichen Normen der Bedeutungszuwachs neuer gesellschaftlich legitimer Ansprüche und einer „erweiterten Subjektperspektive“ bzw. eines neuen, individuellen Bezugs auf Arbeit begründet (Kap. 2). Ob und in welcher Weise sich vor dem Hintergrund von betrieblichen Rationalisierungsstrategien, Flexibilisierung und Subjektivierung der Arbeit tatsächliche Spielräume für die Geltendmachung der erweiterten Subjektperspektive eröffnen, wird im folgenden Abschnitt erörtert (Kap. 3). Die möglicherweise resultierenden betrieblichen Reaktions- und Entwicklungsmuster werden in drei Szenarien angedeutet (Kap. 4) und in einem kurzen Ausblick werden jene Fragestellungen zusammen gefasst, die weitere empirische Arbeiten zum Thema anleiten könnten (Kap. 5).

## **2 Erweiterte Subjektperspektive und neue Ansprüche**

### *Die Aufwertung des Individuums*

Unternehmen setzen in Managementstrategien der ‚Subjektivierung von Arbeit‘ vermehrt auf die Nutzung menschlicher Stärken für ökonomische Zwecke. In dem Maße, in dem „der ganze Mensch“ mit all seinen Potentialen im Betrieb gefordert wird, finden aber auch jene Ansprüche und Interessen den Weg in den Betrieb, die nicht unmittelbar aus der Arbeitserfahrung resultieren. Die vergrößerten Freiräume und Entfaltungsmöglichkeiten für die persönlichkeitsförderlichen und sozialen Potentiale der Arbeit befördern derartige Prozesse. Die Nutzung dieser Spielräume durch die Beschäftigten bezeichnete Baethge (1994) als „normative Subjektivierung“ von Arbeit. Diese

„hebt zwar die Fremdbestimmung nicht auf, bewirkt aber in zentralen Bereichen eine Aufweichung ihrer etablierten Ausdrucksformen im Betrieb [...]“ (Baethge 1994: 245).

Bezeichnend hierfür sei eben gerade, dass jene Ansprüche und Persönlichkeitsmerkmale, die nicht unmittelbar auf das Tauschverhältnis von Arbeitskraft und Entlohnung bezogen sind, sich stärker als bisher als konkrete subjektive Ansprüche an

die Arbeit, ihre Inhalte, ihre Organisation und ihre Regulierung ausdrücken. Mit den enorm ausgeweiteten Anforderungen der Unternehmen an Beschäftigte könnten sich durchaus auch wachsende Anforderungen der Mitarbeiter/-innen an die Unternehmen entwickeln – Anforderungen, die der unternehmerischen Verwertungslogik eigene subjektive Sinn- und Relevanzkriterien für die Gestaltung von Arbeits- und Beschäftigungsverhältnissen entgegensetzen und die aufgrund der wachsenden internen Angewiesenheit auf die Bereitschaft der Beschäftigten zur eigenverantwortlichen Leistungsverausgabung auch Realisierungschancen finden.

Dies gilt insbesondere für jene individualisierten, hoch qualifizierten und anspruchsvollen Arbeitskräfte, die wissen, dass ihre Fähigkeit, multiple Flexibilitätsanforderungen in entgrenzten Arbeits- und Beschäftigungsverhältnissen zu bewältigen, sowie unter hohem Arbeits-, Zeit- und Qualitätsdruck und hoher Unsicherheit kreativ, problemlösungs- und effizienzorientiert zu arbeiten, für das Unternehmen in wachsendem Maße strategische Bedeutung erlangt. Im Verlauf dieser Entwicklungen hat sich zwar auch die Verantwortung für die Bewältigung sozialer Risiken stärker auf eine individuelle Ebene verlagert; gleichzeitig eröffnen sich aber zumindest für bestimmte Arbeitnehmergruppen auch wachsende Spielräume für individuelles Handeln und Entscheiden innerhalb und außerhalb der Arbeit. Die gesellschaftlichen Prozesse der Individualisierung und sozialen wie normativen Heterogenisierung unterstützen diesen Wandel in der Arbeitswelt in mehrfacher Hinsicht:

#### *Individualisierung durch Normbildungsprozesse*

Zunächst bedeutet die Erosion allgemeiner Normalitäten, dass sich milieuspezifisch unterschiedliche Normen herausbilden und verfestigen; die entstehende Normenpluralität erscheint zunehmend akzeptabel und ihrerseits als „Normalität“. So ist etwa zu beobachten, dass sich Vorstellungen von gesunder und ökologisch unbedenklicher Arbeits- oder Lebensweise ebenso wie etwa Vorstellungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder zur geschlechtlichen Arbeitsteilung – wiewohl in allgemeiner Form weitestgehend akzeptiert – in jeweils milieu- und gruppenspezifisch konkreten Formen realisieren (Warsewa 2000). Insofern verwundert es auch nicht, dass Arbeitnehmer/-innen nicht mehr daran glauben, dass ihre berechtigten Ansprüche noch von einer Mehrheit oder gar „der Gesellschaft“ geteilt werden (Hürtgen/Voswinkel 2016).

Aus dieser Zunahme von „nichtnormaler Normalität“ (Hürtgen/Voswinkel 2014) erklärt sich das zeitweilig irritierende Nebeneinander von differenzierten „Normalitäten“ einerseits und der Verbreitung bestimmter, allgemein akzeptierter Normen andererseits. Entscheidend für deren reale Wirkung ist dabei eben gerade, dass auch verschiedene Ausprägungen von allgemeinen Normen sich auf gesellschaftliche Akzeptanz und Legitimität stützen können. Die unterschiedlichen Adaptionen von allgemein akzeptierten Normen leisten dann in der konkreten Lebenswirklichkeit auch ganz unterschiedliche Beiträge zur Umsetzung der „eigentlichen“ Ziele: Ökologisches Engagement nimmt etwa beim kollektiven Food Sharing, in Tausch- und Reparaturringen in bestimmten Communities und unter Einsatz digitaler Medien eine gänzlich andere Form an als beim „Lifestyle of Health and Sustainability“ wohlhabender Indi-

vidualisten. Ähnliche Motive und Orientierungen in der Belegschaft können etwa im Betrieb zur Gründung einer Energiegenossenschaft oder zum kollektiven Engagement für ein nachhaltiges Landwirtschaftsprojekt in der dritten Welt führen.

Gerade die Individualisierungs- und sozialen Differenzierungsprozesse, die sich parallel zu den privaten Einstellungen, Praktiken, Erwartungen und Lebensstilen auch in Arbeit und Betrieb vollziehen, könnten neuartige Verknüpfungen zwischen beiden Sphären erleichtern: Das ausdifferenzierte Einsickern umweltkritischer Motive in alle gesellschaftlichen Bereiche mag einen allgemeinen Normbildungsprozess gespeist haben, der mittlerweile auch praktische Wirkungen in Betrieben und Belegschaften zu entfalten scheint. Dies gilt für den Bereich der Erwerbsarbeit ebenso wie für andere Lebenssphären und erleichtert die praktische Verbindung von privater und betrieblicher Erfahrungswelt. Vieles deutet darauf hin, dass diese Aktivitäten zu einem notwendigen und selbstverständlichen Teil der allgemeinen Unternehmenspraxis werden. Zahlreiche Hinweise, etwa die zunehmende Autoabstinenz junger Menschen (Bratzel/Lehmann 2010), die wachsende Zahl von betrieblich organisierten Energiegenossenschaften und „Bürgerkraftwerken“ (Mautz 2016), die enorme Zunahme von umwelt- und gesundheitsorientierten Ernährungsweisen und Lebensstilen (Häußler 2011), die zunehmende Zahl und Unterstützung betrieblicher Umweltinitiativen, die Diskussionen über die „Wertewelt“ der Generation Y (Signium 2013) etc., zeigen, dass trotz oder gerade wegen der Individualisierungstendenzen innerhalb und außerhalb der Arbeit sich vermehrt individuelle und/oder kollektive Verhaltensmuster entwickeln, die sich rund um ökologische Fragen organisieren.

#### *Entgrenzung von Unternehmen*

Letzteres wird durch den Strukturwandel der Wirtschaft gestützt und verstärkt: Wachsende Ansprüche an die Innovationskraft und Flexibilität der Unternehmen erfordern vielfältige funktionale Beziehungen auf allen Ebenen – zwischen Unternehmen, aber auch mit zahlreichen anderen Institutionen und Akteuren. Hierdurch erhöhen sich Anforderungen an die Reagibilität von Unternehmen gegenüber Entwicklungen in ihrer Umwelt. Verschiedenste Stakeholder-Ansprüche entfalten damit auch im Unternehmen ihre Wirkung und führen dazu, dass die Entwicklung von Unternehmen, die dazu getroffenen Entscheidungen und ihre Wechselwirkungen mit der Unternehmensumwelt in einem bislang nicht gekannten und hoch widersprüchlichen Maße legitimations-, begründungs- und erklärungs-pflichtig werden. Entscheidend ist dabei, dass die Grenze zwischen Betrieb bzw. Unternehmen und Gesellschaft immer durchlässiger wird und gesellschaftlicher Wertewandel damit auch im Betrieb Wirkung entfalten kann.

Mit der gegenseitigen Durchdringung von Unternehmen und Gesellschaft wächst ein Verständnis dafür, dass die Aktivitäten der Unternehmen und damit auch die Arbeit der Mitarbeiter/-innen nicht nur in das Geschehen verschiedener Märkte (Güter-, Dienstleistungs-, Arbeits-, Wissensmärkte) eingebettet, sondern in wachsendem Umfang auch auf ihre Wechselwirkungen mit anderen sozialen, kulturellen und ökologischen Zusammenhängen hin zu befragen sind. Unternehmen sehen sich zusehends verpflichtet, ihre Aktivitäten gegenüber verschiedensten Stakeholdern zu legitimieren

sowie Entwicklungen und Ansprüche aus ihrem gesellschaftlichen Umfeld in ihre internen Strukturen einzubeziehen (Bluhm 2008). Mit anderen Worten:

„Das Schicksal der Unternehmen entscheidet sich einerseits hier, auf den Märkten der Wirtschaft, aber es entscheidet sich gleichzeitig auch in den Labors der Wissenschaft, in den Gebetshallen der Kirchen, in den Sälen der Gerichte, in den Hinterzimmern der Politik und in den Redaktionen der Zeitungen, der Fernsehanstalten und Internetportalbetreiber“ (Baecker 2007: 22).

Neue internetbasierte Geschäftsmodelle, z. B. verschiedene Formen von Plattform-Ökonomie und Sharing-Economy, tragen zusätzlich dazu bei, dass die Grenzen zwischen „Bürger“ bzw. „Konsument“ und „Beschäftigter“ bzw. „Produzent“ aufgehoben werden.

#### *Die erweiterte Subjektperspektive*

Die Eröffnung neuer betrieblicher Möglichkeitsräume und die innerbetrieblichen Verschiebungen von Verhandlungspositionen werden in ihrer Wirksamkeit also durch die Öffnung und Entgrenzung der Unternehmensorganisation gegenüber ihrer gesellschaftlichen Umwelt verstärkt. Dies drückt sich beispielsweise in betrieblichen Initiativen und Aktivitäten zur Familienfreundlichkeit, zum Diversity Management, zur Corporate Social Responsibility, zum Umweltengagement oder zur nachhaltigen Entwicklung aus. In all diesen Fällen können sich die Beschäftigten auf die gesellschaftliche Normalisierung dieser Ansprüche berufen und sie – gesellschaftlich legitimiert – im Betrieb anmelden und verfolgen. Zusätzlich zu den traditionell in der Industriesoziologie verhandelten Ansprüchen des tätigen Subjekts – Ansprüchen auf Anerkennung, Entfaltung, Persönlichkeitsentwicklung in der Arbeit und durch die Arbeit – entwickelt sich eine „erweiterte Subjektperspektive“, durch die Ansprüche des „Bürgers“ bzw. „der Gesellschaft“ in den Betrieb transportiert werden.

Während die traditionelle Industriesoziologie vor allem nach dem kollektiven Potential für eine menschengerechte Arbeitsgestaltung suchte, das sich aus der gemeinsamen Arbeitserfahrung speist, scheint mittlerweile auch ein umgekehrter Weg möglich zu sein: die Veränderung der Arbeit bzw. des Betriebs durch „äußerliche“, gesellschaftlich legitimierte, individuelle Ansprüche. Damit ist es nicht mehr nur die Arbeitskraftperspektive, die abhängig Beschäftigte vom Verlust der Beschäftigungsfähigkeit, des Verkaufswerts der Arbeitskraft und damit der sozialen Sicherheit bedroht sehen und die sich von dort aus organisiert und artikuliert. Die erweiterte Subjektperspektive konfrontiert den Betrieb eben auch mit Ansprüchen z. B. an die Nützlichkeit, Sozial- oder Umweltverträglichkeit von Arbeit. Insofern ist heute eine wesentliche Veränderung im Verhältnis von Unternehmen und Beschäftigten zu unterstellen: Während in der industriegesellschaftlichen Epoche gesellschaftlicher Sinn und Nutzen von Arbeit für die Arbeitnehmer/-innen kaum relevante Bewertungskategorien darstellen konnten, wird nunmehr darüber nachgedacht und nachgefragt, ob das was man herstellt und wie man es herstellt mehr nützt oder mehr schadet.



**Abbildung 1: Der „doppelte Bezug auf Arbeit“<sup>2</sup> und die erweiterte Subjektperspektive**  
 (Quelle: eigene Darstellung)

Dieses Selbstbewusstsein der postfordistischen, anspruchsvollen Arbeitnehmer/-innen drückt sich beispielsweise in einer Studie aus, die im Auftrag des Bundesarbeitsministeriums (BMAS 2016) aktuelle Einschätzungen und Erwartungen zu den „Arbeits- und Wertewelten 4.0“ erhoben hat. Als gravierendste Veränderungen zwischen „heute“ und „2030“ erwarten die repräsentativ befragten Arbeitnehmer/-innen mehrheitlich, dass sie in der Arbeit als „mündige Individuen partizipieren“, „weitreichende Eigenverantwortung leben“, „alle individuellen Ansprüche realisieren“, „ihre Ideale in der Arbeitswelt verwirklichen“ und „das eigene Berufsbild kreativ gestalten“ könnten (BMAS 2016: 28). Die Kehrseite dieser Erwartungen wird jedoch ebenso deutlich: Man befürchtet für 2030, „in einer Welt ohne sozialen Halt“ zu leben und erwartet, dass man in eigener Verantwortung „in den Erhalt der Arbeitskraft investieren“ müsse.

### 3 Neue Möglichkeitsräume für die erweiterte Subjektperspektive?

Innerhalb der betrieblichen Organisation verschaffen sich individuelle Interessen also zusätzliche Legitimation und Durchsetzungskraft, indem sie sich auf allgemeinere

<sup>2</sup> Vgl. Schumann et al. 1982: 25 ff.; 292 ff.

gesellschaftliche Ansprüche an die wirtschaftlichen Akteure stützen. Die normative Kongruenz zwischen konkreten individuellen und allgemeinen gesellschaftlichen Ansprüchen erleichtert nicht nur die Durchsetzung individueller Interessen gegenüber dem Management, sie erhöht auch die Akzeptanz unterschiedlicher „privater“ Anliegen im sozialen Raum der Organisation – im Kollegenkreis, im Arbeitsteam oder bei der betrieblichen Interessenvertretung – und ermöglicht so auch die Überwindung von Interessendivergenzen und Anspruchskonkurrenzen innerhalb der Belegschaften, z. B. bei Bemühungen um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder um die Chancengleichheit der Geschlechter.

### *Gesellschaftlich legitimierte Ansprüche*

Inwieweit erweiterte betriebliche Möglichkeitsräume tatsächlich auf der Ebene individuellen Handelns genutzt werden können, hängt also auch von den normativen und legitimatorischen Ressourcen ab, die die Arbeitnehmer/-innen im Betrieb mobilisieren können, ebenso wie vom Marktwert bzw. der „Marktmacht“ der individuellen Arbeitskraft (Baethge 1999). Insbesondere dort, wo individuelle, „private“ Interessen mit allgemein akzeptierten gesellschaftlichen Ansprüchen kongruent sind, werden sie zu legitimen Ansprüchen an die Arbeit und den Betrieb bzw. das Unternehmen und können von anspruchsvollen und durchsetzungsstarken Beschäftigten eingefordert werden. Begünstigt durch die partielle Aufweichung des traditionellen Normen- und Regelgerüsts des Arbeitssystems sind es daher vor allem die gut qualifizierten Arbeitnehmer/-innen, die neue Inhalte und Themen auf die Agenda der betrieblichen Aushandlungsprozesse setzen und dafür sorgen, dass sich neue Formen der Corporate Governance und der Governance von Arbeit entwickeln. Zurzeit scheinen vor allem Diskurse in drei Themenbereichen diese Art von gesellschaftlicher Aktualität und Legitimität für sich beanspruchen zu können:

- Das *Verhältnis von Privatleben und Arbeitswelt*, d. h. auch das Spannungsverhältnis von Vereinbarkeit und Verfügbarkeit (Goedicke/Ellenberger 2015), wird in vielfacher Hinsicht konfliktreicher und die konkreten Ausprägungen der damit verbundenen Probleme variieren vor allem nach Geschlecht und Qualifikation (Baethge/Bartelheimer 2005: 22). Angesichts der sinkenden Bereitschaft, die Dominanz der Erwerbsarbeit als Taktgeber für die sonstige Lebensgestaltung zu akzeptieren (Mückenberger 2012)<sup>3</sup>, sind zunehmende Bemühungen um eine systematische Zeitpolitik auch im Betrieb zu beobachten (IG Metall NRW 2017<sup>4</sup>).
- Die seit geraumer Zeit wachsende Zahl von Beispielen für Corporate Social Responsibility, Corporate Governance oder Corporate Citizenship lässt zwar erkennen, dass die Umsetzung von sozialer Verantwortung und die *Beförderung von bürgerschaftlichem Engagement in und durch Arbeit* sowie die Herstellung von Transparenz und Kommunikation darüber keineswegs wider-

<sup>3</sup> Weitere Ansatzpunkte werden beispielsweise in den Zertifizierungsverfahren zur Familienfreundlichkeit von Unternehmen realisiert; vgl. z. B. <http://www.berufundfamilie-bremen.de/> oder <http://www.beruf-und-familie.de/index.php>.

<sup>4</sup> So kündigt aktuell etwa die IG Metall mit der Forderung nach „mehr Zeitsouveränität für die Beschäftigten durch selbstbestimmte Arbeitszeiten“ an, dass in der Tarifrunde 2018 Arbeitszeiten durchgesetzt werden sollen, die „zum Leben passen“ (vgl. IG Metall Nordrhein-Westfalen 2017: o. S.).

spruchsfrei ist. Dennoch können sich hier Interessen des Unternehmens, unter anderem auch an der persönlichkeits- und kompetenzbildenden Funktion solcher Maßnahmen für die Beschäftigten, mit den „privaten“ sozialen, kulturellen, politischen Anliegen der Arbeitnehmer/-innen verbinden und daher ist anzunehmen, dass sich derartige Aktivitäten noch verstärken werden.<sup>5</sup>

- Neben der sozialen und bürgerschaftlichen Verantwortlichkeit von Arbeit sind bislang in Deutschland *weitere gesellschaftliche Bewertungs- und Gestaltungskriterien für Arbeit*, wie sie sich etwa aus den Diskussionen um eine „nachhaltige Entwicklung“ ergeben könnten, nur wenig verankert. Dennoch werden darauf beruhende Ansprüche – ökologische Verträglichkeit, gesellschaftliche Nützlichkeit, Ressourcenschonung, Geschlechter- und Generationengerechtigkeit – sowohl von den Arbeitnehmer/innen als auch von anderen Gruppen und Stakeholdern zunehmend in die Unternehmen und die Betriebs- und Arbeitsgestaltung eingebracht (Brandl/Hildebrandt 2002; Hildebrandt 2004).

Bisher existieren kaum empirische Befunde zur Frage, inwiefern und unter welchen Voraussetzungen Beschäftigte ihre erweiterte Subjektperspektive in Unternehmen einbringen können, um betriebliche Strukturen und Arbeitsprozesse umwelt- und sozialverträglicher zu gestalten. Unsere Forschungsperspektive fragt nach den Chancen und Ressourcen, die Beschäftigte als individuelle wie kollektive Akteure hierzu nutzen und erschließen können. Demnach erhöhen sich die Chancen für Beschäftigte, die erweiterte Subjektperspektive zur Geltung zu bringen, in dem Maße, in dem Unternehmen auf ihre subjektiven Leistungsbeiträge zur ökonomischen Zielerreichung angewiesen sind. Derartige Chancen können auch aus betrieblichen Managementstrategien der Subjektivierung von Arbeit resultieren.

#### *Ambivalente Managementstrategien*

Im arbeits- und industriesoziologischen Diskurs werden primär die Risiken von Managementstrategien der Subjektivierung von Arbeit für die nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit von Erwerbspersonen analysiert und erörtert. So wird etwa auf die Gefahr einer Kolonialisierung von Subjektivität für betriebsökonomische Zwecke oder auf die selbstinduzierte Überschreitung psycho-physischer Belastungsgrenzen (Peters 2011; Kratzer/Dunkel 2011) hingewiesen. Dies ist z. B. der Fall, wenn Erwerbstätige sich stark mit ihren Aufgaben und deren Zielen identifizieren bzw. sich für ihre Kunden oder Klientinnen in hohem Maße verantwortlich fühlen. In diesem Diskurs verstellt die Fokussierung auf Risiken allerdings teilweise den Blick für erweiterte Macht- bzw. Einflusspotenziale, die sich den Beschäftigten im Kontext solcher Managementstrategien eröffnen. In dieser Perspektive geraten Beschäftigte als individuelle bzw. kollektive Akteure in den Blick, die ihre erweiterte Subjektperspektive und damit verknüpfte ökologische bzw. gesellschaftliche Sinnansprüche in der Arbeit und in Unternehmen reklamieren.

---

<sup>5</sup> So wurde zum Beispiel 2011 in Deutschland mit der „DIN ISO 26000 – Gesellschaftliche Verantwortung erfolgreich umsetzen“ erstmals ein Unternehmensleitfaden für Corporate Social Responsibility eingeführt.

Diese Einfluss- und Gestaltungschancen von Beschäftigten basieren auf unterschiedlichen Voraussetzungen: Sie sind eng verwoben mit kontingenter Subjektivität (Horn 1989: 182), d. h. ökonomisch nicht ohne Weiteres verwertbaren personalen Qualitäten, subjektiven Anteilen und psychischen Energien, die Beschäftigte unvermeidlich in den Arbeitsprozess einbringen. Diese Sperrigkeit von Subjektivität äußert sich vor allem im Eigensinn von Beschäftigten, ihre Individualität, Bedürfnisse, Interessen, Neigungen und individuellen Freiheitsansprüche auch im Unternehmen zur Geltung zu bringen. Eigensinn als personale Ressource bildet nicht nur ein potenzielles Fundament individueller Selbstbehauptungs- und Schutzstrategien gegenüber einer ökonomischen Kolonialisierung von Subjektivität, sondern kann sich auch in der beharrlichen Bereitschaft äußern, persönlich für wichtig erachtete ökologische und gesellschaftliche Sinnansprüche in Unternehmen zu reklamieren.

Wachsende Einfluss- und Gestaltungschancen für Beschäftigte, ihre erweiterte Subjektperspektive in die Arbeit bzw. in Unternehmen einzubringen, eröffnen sich aus der Art und Weise, wie Unternehmen mit der Unvollständigkeit des formaljuristischen Arbeitsvertrags und der wechselseitigen Abhängigkeit zwischen Management und Beschäftigten umgehen (Coyle-Shapiro/Conway 2005). Die Unvollständigkeit des Arbeitsvertrags begünstigt die Herausbildung impliziter sozialer Erwartungsstrukturen zwischen Management bzw. Führungskräftegruppen und Belegschaftsgruppen (Becke 2008). Ihre Grundlage bilden implizite, auf Geben und Nehmen gerichtete Gegenseitigkeitserwartungen. Unternehmensleitungen bzw. Führungskräfte sind tendenziell darauf angewiesen, Reziprozitätserwartungen von (hoch) qualifizierten Beschäftigten zu entsprechen, die für die Erfüllung betrieblicher Primäraufgaben bzw. für die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen relevant sind. In solchen Konstellationen impliziter sozialer Erwartungsstrukturen bestehen für Beschäftigte relativ gute Chancen, vor allem sozial legitimierte ökologische bzw. gesellschaftliche Sinnansprüche an die Arbeit zu thematisieren und zu verfolgen. Seitens des Managements verletzte Reziprozitätserwartungen können Beschäftigte dazu veranlassen, ihre Leistungsbereitschaft zur Realisierung betriebsökonomischer Ziele einzuschränken (Meyer/Allen 1997; Becke 2008).

#### *Verschiebung von Machtpositionen*

Schließlich resultieren individuelle wie kollektive Gestaltungschancen von Beschäftigten, ihre erweiterte Subjektperspektive in der Arbeit zu reklamieren, aus Macht- und Einflusspotenzialen, die Managementstrategien der Subjektivierung von Arbeit inhärent sind: Da das Management von Arbeitsprozessen zu weiten Teilen im Rahmen der indirekten Steuerung auf die Ebene der Beschäftigten verlagert wird, erhöht sich die Vulnerabilität und Angewiesenheit von Unternehmen gegenüber Beschäftigten und ihrer dezentralen, selbstgesteuerten Leistungsverausgabung. Dies gilt insbesondere für Beschäftigte, die als (hoch) qualifizierte Arbeitskräfte über fachliche Expertise und häufig auch über ein für die Selbstorganisation der Arbeit essentielles Erfahrungswissen verfügen, das der Managementkontrolle nur begrenzt zugänglich ist. Managementstrategien der Subjektivierung von Arbeit tragen also dazu bei, dass (hoch) qualifizierte Beschäftigte betrieblich relevante Ungewissheitszonen kontrollieren (Crozier/Friedberg 1979), die sich der Kontrolle und dem Zugriff des Manage-

ments entziehen. Die Kontrolle über betrieblich bedeutsame Ungewissheitszonen ermöglicht Beschäftigten einen Zuwachs an Primärmachtpotenzialen, die sie in betriebliche Aushandlungsprozesse einbringen können. Sie eröffnen ihnen neue Spielräume, sozialmoralische Sinnansprüche in der betrieblichen Sphäre geltend zu machen, die sozial legitimiert sind und Chancen für eine umweltsensible bzw. nachhaltige Arbeitsgestaltung bieten.

Wenn hoch qualifizierte Beschäftigte ihre erweiterte Subjektperspektive in Arbeit und Unternehmen einbringen, so können sie in betrieblichen Aushandlungsprozessen neue Themen und Inhalte zur Geltung bringen und verfolgen. Das Einbringen der erweiterten Subjektperspektive ermöglicht eine Politisierung betrieblicher Prozesse und Strukturen in der Perspektive der Nachhaltigkeit. Diese Politisierung und ihre Erfolgsaussichten sind jedoch an spezifische Voraussetzungen gebunden:

Selbst hoch qualifizierte Beschäftigte werden nur in Einzelfällen dazu in der Lage sein, ihre Primärmachtpotenziale effektiv zu nutzen, um gesellschaftliche bzw. ökologische Sinnansprüche in Unternehmen als ‚Einzelkämpfer‘ zu realisieren. Vielmehr können sie ihre mikro- und arbeitspolitischen Verhandlungsspielräume erweitern, wenn es ihnen gelingt, Verbündete zu gewinnen. Dies bedeutet, dass individuelle Akteure sich zu kollektiven Akteuren zusammenschließen, indem sie ihre Ressourcen (z. B. Wissensbestände, Macht- und Einflusspotenziale) zusammenlegen und dadurch ihre potenzielle Verhandlungsmacht erhöhen (Schimank 2002: 384 f.). Beispiele für solche ‚neuen‘ kollektiven Akteure auf betrieblicher Ebene bilden etwa Belegschaftsinitiativen für die Förderung einer regenerativen Energieversorgung von Unternehmen oder für ein nachhaltiges betriebliches Mobilitätsmanagement. Die Erfolgs- und Durchsetzungschancen von Beschäftigten als individuelle wie kollektive Akteure, neue Themen auf die betriebliche Agenda zu setzen, erfordert, bei der Mobilisierung normativer und legitimatorischer Ressourcen auch innerbetriebliche Akteurskoalitionen einzugehen, die unterschiedliche Führungs- bzw. Belegschaftsgruppen einschließen. Die Mobilisierung normativer und legitimatorischer Ressourcen ist aussichtsreich, wenn es Beschäftigten gelingt, betriebliche Entscheidungsträger davon zu überzeugen, dass betriebliche Interessen zumindest teilweise kongruent bzw. vereinbar sind mit den reklamierten gesellschaftlich anerkannten Ansprüchen.

Prozesse und Auswirkungen einer Politisierung von Arbeit und Unternehmen in der Perspektive der Nachhaltigkeit durch hoch qualifizierte Beschäftigte bedürfen weiterer Forschung. Zu vermuten ist, dass diese Politisierung potenziell ambivalente Wirkungen hat: Auf der einen Seite kann sie Prozesse organisationalen Lernens fördern, indem dadurch betriebliche Handlungskonstellationen so verändert werden, dass neue Reflexions- und Möglichkeitsräume für eine umwelt- und sozialverträgliche Gestaltung von Arbeit, Technik und Organisation entstehen (Becke et al. 2001). Auf der anderen Seite können sich durch diese Politisierung betriebliche Governancestrukturen und Sozialbeziehungen verändern. Neue kollektive Akteure stellen eine Herausforderung für betriebliche Interessenvertretungen dar, wenn diese Akteure ihre spezifischen Interessen partikularistisch verfolgen, ohne die Ansprüche und Interessen anderer Belegschaftsgruppen angemessen zu berücksichtigen. Sie können zumindest betriebliche Interessenvertretungen unter einen erhöhten Legitima-

tions- und Handlungsdruck setzen, sich in umwelt- und nachhaltigkeitspolitischen Fragen innerbetrieblich klar zu positionieren. Wenn es neuen kollektiven Akteuren gelingt, neue Verhaltensstandards betrieblich zu etablieren, kann dies Prozesse einer sozialen Fragmentierung von Belegschaften fördern. Dies ist der Fall, wenn bestimmte Belegschaftsgruppen ihr dann abweichendes Verhalten legitimieren müssen und in eine soziale Außenseiterposition gedrängt werden (Becke 2008).

#### **4 Betriebliche Anerkennung der erweiterten Subjektperspektive: Drei Szenarien**

Die betriebliche Anerkennung der erweiterten Subjektperspektive ist mit Blick auf die Realisierung nachhaltiger Arbeit in Unternehmen mithin kein Selbstläufer. So setzt sie voraus, Erwartungskonflikte zwischen den erweiterten Sinnansprüchen von Beschäftigten und betrieblichen Leistungserwartungen zu thematisieren und innerbetrieblich zu bearbeiten. Die Voraussetzungen einer solchen Anerkennung sind noch näher zu erforschen. Anzunehmen ist, dass von zentraler Bedeutung das Wechselspiel zwischen förderlichen Kontextfaktoren und innerbetrieblichen Handlungskonstellationen sein wird (Birke/Schwarz 1994). Die betriebliche Handlungskonstellation ist bedeutsam für die Aufmerksamkeit, die diesen Kontextfaktoren innerbetrieblich zukommt und für deren Übersetzung in das Handeln betrieblicher Akteure (Weltz 2011). Als förderliche Kontextfaktoren für eine betriebliche Anerkennung der erweiterten Subjektperspektive von Beschäftigten in ökologischer bzw. nachhaltiger Hinsicht können sich z. B. neue umweltpolitische Regelungen, eine öffentliche Skandalisierung unternehmensinduzierter Umweltschädigungen oder neue Marktchancen durch Nachhaltigkeits- bzw. Umweltinnovationen erweisen.

Generell können mit Blick auf die Anerkennung der erweiterten Subjektperspektive von Beschäftigten drei hypothetische Szenarien grob unterschieden werden, zu denen bislang nur ansatzweise empirische Forschungsergebnisse vorliegen:

Im *Szenario der unternehmensinternen Missachtung der erweiterten Subjektperspektive*, werden die erweiterten Sinnansprüche, die Beschäftigte mit Blick auf nachhaltige Arbeit reklamieren, negiert oder zurückgewiesen. Zu erwarten ist, dass Beschäftigte spätestens nach einem Scheitern der ‚Voice‘-Option die Exit-Option suchen (Hirschman 1970). Diese kann sich darin äußern, betrieblich relevante subjektive Leistungspotenziale zurückzuhalten oder einzuschränken. Allerdings ist bei qualifizierten Beschäftigten mit einem hohen Marktwert eher zu erwarten, dass sie das Unternehmen verlassen werden. Die Abwanderung ist dann verbunden mit der Suche nach ‚passfähigeren‘ Arbeitgebern, die ihre (erweiterte) Subjektperspektive anerkennen. In einer Untersuchung zu „neuen Regulierungsansprüchen und -praktiken“ in ausgewählten „sozial- und/oder umweltsensiblen“ Unternehmen (Voss/Warsewa 2007) zeigte sich, dass auch der Weg in die (Solo)Selbständigkeit eine – allerdings riskante – Reaktion von Beschäftigten ist, deren Erwartungen sich im traditionellen betrieblichen Kontext nicht erfüllen ließen (ebd.: 89 ff.).<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Projekt „Arbeitsverhältnisse und private Lebensführung – neue Regulierungsansprüche und -praktiken“, bearbeitet von Jenna Voss und Günter Warsewa im Rahmen des Projektverbunds „Gesellschaftlicher Wandel und neue Regulierungsmuster von Arbeit“ am Institut Arbeit und Wirtschaft (iaw) der Universität Bremen.

Auf eine solche Missachtung der erweiterten Subjektperspektive von Beschäftigten verweisen vor allem empirische Studien zur betrieblichen Einführung von Umweltmanagementsystemen, die vorwiegend in den 1990er Jahren erfolgten (Hemkes 1998; Becke et al. 1997): Die Einführung des betrieblichen Umweltmanagements erwies sich primär als eine Domäne betrieblicher Expert/-innen mit umwelt-, natur- oder betriebswirtschaftlicher Ausrichtung. Im Fokus ihrer technologischen Handlungsrationalität stand vor allem die Erfassung von Umweltrisiken, die Quantifizierung umweltrelevanter Stoffströme und Verbräuche, die Erschließung umweltbezogener Kosteneinsparungspotenziale und die Einhaltung von Umweltnormen. Die Einbindung von Beschäftigten beschränkte sich hierbei häufig auf ihre Information und Unterweisung. Beschäftigten wurde oft ein Subjektstatus bei der expertenorientierten Einführung und Gestaltung des Umweltmanagements abgesprochen. Ihr Fach- und Erfahrungswissen wurde als Quelle betrieblicher Umweltinnovationen kaum anerkannt.

Das zweite *Szenario der betriebsstrategischen Integration der erweiterten Subjektperspektive* postuliert, dass die erweiterten Sinnansprüche von Beschäftigten insoweit anerkannt werden, wie sie mit betrieblichen Zwecken kongruent sind und eine betriebliche Bindung qualifizierten Personals ermöglichen. Bisher existieren kaum empirische Studien (zu den Ausnahmen siehe Kühner et al. 2016), die an dieses Szenario anschließen. Dieses Szenario lässt sich anhand eines betrieblichen Fallbeispiels aus einem laufenden BMBF-geförderten Forschungsprojekt<sup>7</sup> zur Verknüpfung von guter Arbeit und Umweltinnovationen verdeutlichen: Das Unternehmen hat vor einigen Jahren einen ökologieorientierten Veränderungsprozess eingeleitet, um Kostenoptimierungen durch ökoeffiziente Dienstleistungen, Strukturen und Prozesse zu realisieren und zugleich die soziale Legitimität in der Geschäftsregion durch die Verfolgung des Ziels der Klimaneutralität zu erreichen. Die betrieblichen Energieeffizienzziele wurden in die unternehmensinterne Balanced Scorecard übersetzt. Die überwiegend qualifizierten Facharbeiter und hoch qualifizierten Angestellten betrachteten die ökologische Modernisierungsoffensive der Unternehmensleitung als Einladung, den umweltorientierten Veränderungsprozess mitzugestalten und zu unterstützen. Der Veränderungsprozess kam ihrer erweiterten Subjektperspektive entgegen, da er ihnen Möglichkeiten eröffnete, eigene ökologische Wertorientierungen im Unternehmen zu verfolgen. Die betriebsstrategische Integration der erweiterten Subjektperspektive erwies sich jedoch als ambivalent: Auf der einen Seite verstärkte die Anerkennung der erweiterten Sinnansprüche von Beschäftigten die Bindung an das Unternehmen und setzte weitere Effizienzpotenziale frei. Auf der anderen Seite geriet die ökologische Modernisierung in Konflikt mit Erwartungen der Beschäftigten an eine gute Arbeitsqualität. Die Erwartungshaltung des Managements, beständig die Energieeffizienz zu steigern, kollidierte mit dem Erleben der Beschäftigten, wonach die ökoeffizienten Einsparpotenziale bereits weitgehend ausgeschöpft waren und weitere Maßnahmen, z. B. ökologische KVP-Workshops mit Beschäftigten, bereits als unverhältnismäßiger Zusatzaufwand betrachtet wurden, so dass zeitliche Res-

---

<sup>7</sup> Verbundprojekt ‚NaGut – Nachhaltig Gut Arbeiten. Arbeit und Ökologie ganzheitlich verbinden – Innovationsfähigkeit stärken‘, <http://www.nagut.uni-bremen.de>.

ourcen für die eigenen Kernaufgaben eingeschränkt würden. Dieses Beispiel verdeutlicht, dass hierbei die Gefahr einer betriebsökonomischen Finalisierung der Anerkennung subjektiver Sinnansprüche an nachhaltige Arbeit bestand. Das Beispiel verweist auch darauf, dass die Kongruenz zwischen betrieblichen Interessen und erweiterten Sinnansprüchen von Beschäftigten an nachhaltige Arbeit in einem Handlungskorridor verläuft, der durch Aushandlungsprozesse geprägt ist.

Das dritte Szenario bildet die *nachhaltige Umgestaltung von Unternehmen durch die erweiterte Subjektperspektive von Beschäftigten*. Die erweiterten Sinnansprüche von Beschäftigten an nachhaltige Arbeit werden in diesem Szenario nicht nur unternehmensintern anerkannt, sondern Beschäftigte mit solchen Sinnansprüchen bilden zentrale Träger einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung. Erweiterte Subjektperspektiven werden in der Arbeits- und Organisationskultur regulierungsrelevant und wechselseitige Anpassungsprozesse sorgen für eine relativ weit reichende Kompatibilität von Subjekt- und Betriebslogik. Während das zweite Szenario anscheinend das gängige Muster in den meisten Groß- und Mittelbetrieben mit traditionellen Regulierungskontexten darstellt, entspricht das dritte Szenario am ehesten den Praktiken in den relativ wenig verbreiteten, kleineren bzw. mittleren Belegschafts- oder Genossenschaftsbetrieben (Voss/Warsewa 2007). Auch hierzu liegen bisher kaum empirische Befunde vor.

Das Zusammenspiel zwischen den genannten Kontextfaktoren und den aufgezeigten Szenarien der Anerkennung einer erweiterten Subjektperspektive von Beschäftigten bedarf weiterer konzeptioneller Klärung und empirischer Untersuchung. Ebenso sind mögliche Übergänge zwischen den drei Szenarien in beiden Entwicklungsrichtungen zu untersuchen. Für die Erklärung solcher Übergänge sind betriebliche Handlungskonstellationen und Governancessstrukturen verstärkt zu berücksichtigen.

## 5 Ausblick

Unter welchen Bedingungen und in welchen Formen die Umsetzung der dargestellten Ansätze einer neuen Arbeitskultur der postindustriellen Dienstleistungs-, Informations- und Wissensgesellschaft möglich werden könnte, wird weiter zu analysieren und zu diskutieren sein. Zur Bedeutung einer erweiterten Subjektperspektive insbesondere für nachhaltigkeitsorientierte Arbeitsgestaltung sowie die Entwicklungsperspektiven einer Postwachstumsökonomie gibt es bislang nur wenige empirische Arbeiten. Sofern aber die hier begründete Vermutung einer sich allmählich entfaltenden neuen Konstellation von Arbeitsorganisation und individuellen Ansprüchen und Arbeitsbezügen eine gewisse Plausibilität hat, besteht ein erheblicher Forschungsbedarf zu den angesprochenen Themen: Welche Ausprägungen könnte eine erweiterte Subjektperspektive annehmen? Unter welchen Bedingungen können abhängig Beschäftigte/Belegschaften tatsächlich zu maßgeblichen Akteuren sozial-ökologischer Transformationsprozesse werden? Ist die Entfaltung neuer Ansprüche an eine fortgesetzte Individualisierung gebunden oder entwickeln sich neue Formen kollektiver Organisation? Wie verhält sich die erweiterte Subjektperspektive zu den traditio-

nellen Formen der Interessenartikulation und -organisation? Welche betrieblichen Wirkungen sind zu erwarten und zu beobachten?

Die Fragestellungen machen deutlich, dass auch mit den skizzierten Entwicklungen die Risiken einer postfordistischen Zukunft der Arbeit nicht von der Hand zu weisen sind: Zwar erscheinen die Möglichkeiten und Spielräume für die Artikulation und Durchsetzung individueller Ansprüche an Arbeit und Betrieb besser als seit langer Zeit. In dem Maße, in dem damit soziales Engagement, ökologische Verträglichkeit, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Wertschätzung von Eigen-, Versorgungs-, Gemeinwesenarbeit, gesellschaftliche Verantwortung und Nützlichkeit von Produkten und Dienstleistungen auch für Beschäftigte und Vorgesetzte zu akzeptierten und „normalen“ Bestandteilen von Arbeit werden, könnten die Chancen für eine echte Integration von Erwerbsarbeit, Versorgungsarbeit, bürgerschaftlichem Engagement, Haushalts- und Familienverpflichtungen, kurz für eine neue Einbettung bzw. Rückbettung von Arbeit in die sozialen Zusammenhänge jenseits von Arbeit, wachsen. Je stärker die Aufwertung des Individuums im Betrieb an die individuellen Ressourcen der einzelnen Beschäftigten gebunden wird, desto stärker wird aber auch die Gefahr, dass Gruppen- oder Einzelegoismen in die Arbeitspolitik und die Organisation von Arbeit und Betrieb durchschlagen und die Vorteile der einen zu Lasten der anderen gehen. Eng damit verknüpft sind die möglichen Wirkungen auf die Formen der Interessenvertretung von Beschäftigten im Betrieb. Für die traditionellen Organisationsformen im Rahmen des deutschen Systems der dualen Interessenvertretung, also Betriebsräte und Gewerkschaften, könnten sich sowohl stärker individualisierte als auch potentielle neue kollektive Muster der Interessensvertretung als eine erhebliche Konkurrenz, zumindest aber als ernsthaftes Anpassungsproblem erweisen.

## Literatur

- Baecker, D. 2007: Studien zur nächsten Gesellschaft. Frankfurt/Main.
- Baethge, M. 1994: Arbeit und Identität. In: Beck, U./Beck-Gernsheim, E. (Hg.): Riskante Freiheiten. Frankfurt/Main, 245-261.
- Baethge, M. 1999: Subjektivität als Ideologie. Von der Entfremdung in der Arbeit zur Entfremdung auf dem (Arbeits-)Markt? In: Schmidt, G. (Hg.): Kein Ende der Arbeitsgesellschaft. Arbeit, Gesellschaft und Subjekt im Globalisierungsprozess. Berlin, 29-44.
- Baethge, M./Bartelheimer, P. 2005: Deutschland im Umbruch. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 33, 17-30.
- Becke, G. 2008: Soziale Erwartungsstrukturen in Unternehmen. Zur psychosozialen Dynamik von Gegenseitigkeit im Organisationswandel. Berlin.
- Becke, G./Gangloff, T./Grüneberg, U./Meschkutat, B. 1997: EU-Öko-Audit: Qualifizierung und Mitarbeiterbeteiligung in Klein- und Mittelbetrieben. In: Zeitschrift für berufliche Umweltbildung, Heft 2, 9-12.
- Becke, G./Meschkutat, B./Weddige, P. 2001: Umweltmanagementsysteme: Hemmschuh oder Auslöser für sozial-ökologische Lernprozesse in Kleinunternehmen der Bauwirtschaft? In: Arbeit 10, 63-77.

- Birke, M./Schwarz, M. 1994: Umweltschutz im Betriebsalltag. Praxis und Perspektiven ökologischer Arbeitspolitik. Opladen.
- Bluhm, K. 2008: Corporate Social Responsibility – Zur Moralisierung von Unternehmen aus soziologischer Perspektive. In: Maurer, A./Schimank, U. (Hg.): Die Gesellschaft der Unternehmen – Die Unternehmen der Gesellschaft. Gesellschaftstheoretische Zugänge zum Wirtschaftsgeschehen. Wiesbaden, 144-162.
- BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales) 2016: Werkheft 02. Wie wir arbeiten wollen. Berlin.
- Brandl, S./Hildebrandt, E. (Hg.) 2002: Zukunft der Arbeit und soziale Nachhaltigkeit. Zur Transformation der Arbeitsgesellschaft vor dem Hintergrund der Nachhaltigkeitsdebatte. Opladen.
- Bratzel, S./Lehmann, L. (unter Mitarbeit von Adler, K. et al.) 2010: Jugend und Automobil 2010. Eine empirische Studie zu Einstellungen und Verhaltensmustern von 18 bis 25-Jährigen in Deutschland. FHDW Center of Automotive, Bergisch Gladbach: Arbeitspapier 2010-03.
- Castel, R. 2011: Die Krise der Arbeit. Neue Unsicherheiten und die Zukunft des Individuums. Hamburg.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M./Conway, N. 2005: The Employment Relationship through the Lens of Social Exchange. In: Coyle-Shapiro, J. A.-M./Shore, L. M./Taylor, M. S./Tetrick, L. E. (Hg.): The Employment Relationship. Examining Psychological and Contextual Perspectives. Oxford, 5-28.
- Crozier, M./Friedberg, E. 1979: Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns. Königstein/Taunus.
- Dingeldey, I./Holtrup, A./Warsewa, G. 2015: Alte, neue oder keine Normalitäten? In: Dingeldey, I./Holtrup, A./Warsewa, G. (Hg.): Wandel der Governance der Erwerbsarbeit. Wiesbaden, 339-356.
- Doering-Manteuffel, A./Raphael, L. 2011: Der Epochenbruch in den 1970er Jahren: Thesen zur Phänomenologie und den Wirkungen des Strukturwandels „nach dem Boom“. In: Andresen, K./Bitzegeio, U./Mittag, J. (Hg.): Nach dem Strukturbruch? Kontinuität und Wandel von Arbeitsbeziehungen und Arbeitswelt(en) seit den 1970er-Jahren. Bonn, 25-40.
- Goedicke, A./Ellenberger, T. 2015: Die betriebliche Governance von Vereinbarkeit und Verfügbarkeit. In: Dingeldey, I./Holtrup, A./Warsewa, G. (Hg.): Wandel der Governance der Erwerbsarbeit. Wiesbaden, 245-272.
- Häußler, A. 2011: Neue gesellschaftliche Leitbilder für nachhaltige Ernährungsweisen – Wer sind die „Lohas“ und was können sie für den Essalltag bewirken? In: Ploeger, A./Hirschfelder, G./Schönberger, G. (Hg.): Die Zukunft auf dem Tisch: Analysen, Trends und Perspektiven der Ernährung von morgen. Wiesbaden, 107-122.
- Hemkes, B. 1998: Mitarbeiterbeteiligung im Umweltmanagement – Konzepte und betriebliche Umsetzung. In: Ministerium für Wirtschaft und Mittelstand, Technologie und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen (Hg.): Betriebliches Umweltmanagement – Konsequenzen für den Umweltschutz und Standortwettbewerb. Ergebnisse der gewerblichen Modellprojekte in Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf, 14-22.

- Hildebrandt, E. 2004: Balance von Arbeit und Leben: Neue Zumutungen oder Chancen? In: Personalführung, Heft 5, 52-62.
- Hirschman, A. O. 1970: Exit, Voice, and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations, and States. Cambridge, London.
- Holtrup, A. 2008: Individualisierung der Arbeitsbeziehungen? München und Mering.
- Horn, K. 1989: Prometheus als Menschenmaterial? Zur gesellschaftlichen Funktion politischer Psychologie. In: Horn, K. (Hg.): Politische Psychologie. Schriften zur kritischen Theorie des Subjekts I. Frankfurt/Main, 153-184.
- Hürtgen, S./Voswinkel, S. 2014: Nichtnormale Normalität? Berlin.
- Hürtgen, S./Voswinkel, S. 2016: Ansprüche an Arbeit und Leben – Beschäftigte als soziale Akteure. In: WSI-Mitteilungen 7/2016, 503-512.
- IG Metall Nordrhein-Westfalen 2017: Tarifrunde 2018: Es geht los. Internet: <https://www.igmetall-nrw.de/news/2017/tarifrunde-2018-es-geht-los/> (letzter Zugriff: 19.10.2017).
- Kratzer, N.; Dunkel, W. 2011: Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Zur Einführung. In: Kratzer, N./Dunkel, W./Becker, K./Hinrichs, S. (Hg.): Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement. Berlin, 13-33.
- Kühner, D./Burgemeister, M./Pfeiffer, S. 2016: Energieeffizienz, was habe ich damit zu tun? Fachkräfte gestalten betriebliche Nachhaltigkeit mit. In: Barth, T./Jochum, G./Littig, B. (Hg.): Nachhaltige Arbeit. Soziologische Beiträge zur Neubestimmung der gesellschaftlichen Naturverhältnisse. Frankfurt/Main, New York, 245-266.
- Mautz, R. 2016: Sozialökologischer Wandel im Energiebereich – Bürgerenergieprojekte im Grenzbereich von informeller und formeller Arbeit. In: Barth, T./Jochum, G./Littig, B. (Hg.): Nachhaltige Arbeit: Soziologische Beiträge zur Neubestimmung der gesellschaftlichen Naturverhältnisse. Frankfurt/Main, New York, 289-310.
- Meyer, J. P./Allen, N. J. 1997: Commitment in the Workplace. Theory, Research and Application. Thousand Oaks, London, New Delhi.
- Mückenberger, U. 2012: Lebensqualität durch Zeitpolitik. Wie Zeitkonflikte gelöst werden können. Berlin.
- Offe, C. 2003: Freiheit, Sicherheit, Effizienz. Spannungen zwischen Gerechtigkeitsnormen für Arbeitsmarkt und Wohlfahrtsstaat. In: Allmendinger, J. (Hg.): Entstaatlichung und Soziale Sicherheit. Verhandlungen des 31. Kongresses der deutschen Gesellschaft für Soziologie in Leipzig 2002. Opladen, 15-32.
- Peters, K. 2011: Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. Eine 180-Grad-Wende bei der betrieblichen Gesundheitsförderung. In: Kratzer, N./Dunkel, W./Becker, K./Hinrichs, S. (Hg.): Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement. Berlin, 105-122.
- Schimank, U. 2002: Individuelle Akteure: Opfer und Gestalter gesellschaftlicher Dynamiken. In: Volkmann, U./Schimank, U. (Hg.): Soziologische Gegenwartsdiagnosen II. Opladen, 367-389.
- Schumann, M./Einemann, E./Siebel-Rebell, C./Wittemann, K.-P. 1982: Rationalisierung, Krise, Arbeiter. Frankfurt/Main.

- Signium International (Hg) 2013: Generation Y. Das Selbstverständnis der Manager von Morgen. Bearbeitet von Th. Huber und Chr. Rauch (Zukunftsinstitut GmbH). Düsseldorf.
- Voss, J./Warsewa, G. 2007: Arbeit und private Lebensführung. Neue Regulierungsansprüche und -praktiken? Gesellschaftliche Modernisierung und Regulierung von Arbeit. In: Dombois, R./Holtrup, A./Mehlis, P./Peter, L./Reihert, C./Spitzley, H./Voss, J./Warsewa, G. (Hg.): Gesellschaftliche Modernisierung und Regulierung von Arbeit. Abschlussbericht des Projektverbands „Gesellschaftlicher Wandel und neue Regulierungsmuster von Arbeit“. Bremen: IAW Forschungsbericht Nr. 13, 75-94.
- Warsewa, G. 2000: Von den „Betroffenen“ zum „aufgeklärten Egoisten“ – Umwelthandeln zwischen gesellschaftlicher Normalisierung und sozialer Differenzierung. In: Lange, H. (Hg.): Ökologisches Handeln als sozialer Konflikt. Über Grenzen einer Moralisierbarkeit der Kluft zwischen Umweltbewusstsein und Umwelthandeln. Opladen, 57-78.
- Warsewa, G. 2015: Individuen als neue Akteure der Governance von Arbeit: Chancen für reflexive Arbeitsgestaltung? In: Dingeldey, I./Holtrup, A./Warsewa, G. (Hg.): Wandel der Governance der Erwerbsarbeit. Wiesbaden, 45-70.
- Weltz, F. 2011: Wer wird Herr der Systeme? Der Einsatz neuer Bürotechnologie und die innerbetriebliche Handlungskonstellation. In: Pongratz, H. J./Weltz, F. (Hg.): Nachhaltige Innovation. Berlin, 37-46.

Sarah Hinz, Anne Göttert<sup>1</sup>

## **Das Ende des „Raubbaus“? Der demografische Wandel als Gelegenheitsfenster für nachhaltige Arbeit in Ostdeutschland**

**Abstract:** Der ostdeutsche Arbeitsmarkt war nach der Wiedervereinigung lange geprägt von einem Überhang qualifizierter Erwerbspersonen und hoher Arbeitslosigkeit. Die Folgen der Transformation legten die Basis für einen fortgesetzten „Raubbau“ an der Ressource Arbeitskraft. Inzwischen spitzt sich die demografische Entwicklung insbesondere in den neuen Bundesländern zu. Mit seinen antizipierten Verwerfungen auf dem Arbeitsmarkt sowie für die Finanzierung der Renten- und Sozialversicherungskassen ist der demografische Wandel seit Jahren ein politischer und medialer Dauerbrenner in der Frage, wie den negativen Folgen beizukommen sei. Dabei geht es hauptsächlich um die quantitative Steigerung des Erwerbspersonenpotenzials, die entstehende Fachkräfteengpässe abfedern soll. In den Hintergrund gerät dabei das Gelegenheitsfenster, das der demografische Wandel eröffnet, um Arbeit als Ressource nachhaltiger zu gestalten. Mit einer regional differenzierten Analyse, wie wir sie beispielhaft für Thüringen vornehmen, zeigen wir gleichermaßen auf, welche Hemmnisse einem progressiven Umgang mit dem demografischen Wandel in der betrieblichen Arena im Weg stehen.

### **1 Einleitung**

„Wenn der Arbeitsmarkt leergefegt ist, wissen die Arbeiter, dass der Arbeitgeber für sie keinen billigen Ersatz finden kann. Die Konsequenz, zumindest in der Theorie: steigende Löhne“ (Brankovic 2017).

Dies konstatierte jüngst die Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ), um sogleich einzulenken, dass die Realität anders aussehe. So bleiben beispielsweise die Löhne in Thüringen trotz Entgelterhöhungen teilweise weit hinter Tarifniveau zurück. Immerhin kann seit einiger Zeit ein deutlicher Rückgang der Arbeitslosigkeit beobachtet werden. Das trifft auch für Ostdeutschland zu, welches lange mit den Folgen der Transformation zu kämpfen hatte (Goes et al. 2015). Der in den neuen Bundesländern voranschreitende demografische Wandel trägt erheblich zur Verbesserung der Arbeitsmarktsituation für Arbeitnehmer\_innen bei und äußert sich mitunter bereits in Fachkräfteengpässen (Schwengler/Bellmann 2015). Bisher konnten Unternehmen in Ostdeutschland lange Zeit aus einem großen Reservoir von (Fach-)Arbeitskräften schöpfen. Vor dem Hintergrund eines beständig drohenden Arbeitsplatzverlustes waren Arbeitnehmer\_innen nach der Wiedervereinigung lange Zeit bereit, niedrige Löhne und schwere Arbeitsbedingungen in Kauf zu nehmen – frei nach dem Motto „Hauptsache Arbeit“ (Artus/Röbenack 2015). Unternehmen nutzten die prekäre Arbeitsmarktlage aus und betrieben mit ihrer paternalistischen, aber rigiden Personalpolitik ‚Raubbau‘ an der menschlichen Arbeitskraft. Dies fand im Wesentlichen Ausdruck in langen und flexiblen Arbeitszeiten sowie in schlechter Entlohnung. Auch

---

<sup>1</sup> Sarah Hinz, M.A., Friedrich-Schiller-Universität Jena. E-Mail: sarah.hinz@uni-jena.de. Anne Göttert, M.A., Friedrich-Schiller-Universität Jena. E-Mail: anne.goettert@uni-jena.de. Der Artikel stellt einige Ergebnisse aus dem BMBF-Verbundprojekt rebeko „Zukunftsfähiges Kompetenzmanagement – prospektiv, lebensphasenorientiert und regional flankiert“ vor. Sämtliche der hier vorgestellten Thesen und Befunde sind in enger Zusammenarbeit mit unseren Kollegen Stefan Schmalz und Ingo Singe entstanden. Wir danken außerdem unserem ehemaligen Mitarbeiter Daniel Meyer sowie den Hilfskräften Maria-Elisabeth Neuhauss, Claudia Foltyn, Daniel Menning und Jannik Widon, die uns in unserer Arbeit unterstützt haben.

eine auf Dauer gestellte Arbeitsverdichtung infolge einer knapp bemessenen Personaldecke sowie physisch belastende Tätigkeiten führten zu einer stärkeren Vernutzung der Arbeitskräfte. Für die Arbeitgeberseite stellten die Konsequenzen keine Schwierigkeit dar, schließlich konnten sie, auf Grund der hohen strukturellen Arbeitslosigkeit, problemlos aus einem großen Pool qualifizierter und motivierter Arbeitskräfte schöpfen. Mit der aufkommenden Arbeitskräfteknappheit im Zuge des demografischen Wandels kommt es zunächst jedoch zu einer sukzessiven Verbesserung der Arbeitsmarktsituation zu Gunsten der Erwerbspersonen. Zunehmend sehen sich Arbeitnehmer\_innen in einer besseren Verhandlungsposition, um selbstbewusst Ansprüche an Arbeitgeber und Arbeitsbedingungen zu stellen (Dörre et al. 2016; Göttert et al. 2016; Schmalz et al. 2017a). Auch ein Wechsel des Arbeitgebers wird im Zweifel nicht gescheut (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 2014). Diese Entwicklung deuten wir als eine Gegenwehr zu den vernutzenden Personalpolitiken der Nachwendezeit. Geraten also die „Raubbaupraktiken“ von Arbeitgeber\_innen in Ostdeutschland an ihre Grenzen? Es stellt sich die Frage, ob der demografische Wandel gleichsam als „Game Changer“ für eine Stärkung der Position der Arbeitnehmer\_innen gegenüber Arbeitgebern fungiert und so den Weg für bessere, nachhaltige Arbeitsbedingungen ebnet. Darunter verstehen wir nicht nur eine deutliche Verbesserung der Lohnsituation der Beschäftigten. Auf betrieblicher Ebene zeichnet sich ein sorgsamerer Umgang mit den Arbeitnehmer\_innen außerdem durch eine Umsetzung von Maßnahmen aus, die die Arbeitszeitwünsche und Ressourcen sowie die gesundheitlichen Voraussetzungen der Beschäftigten berücksichtigen. Eine Arbeitsprozessgestaltung, die Autonomie und lebenslanges Lernen der Beschäftigten fördert, gehört zu den basalen Investitionen einer umsichtigen Personalpolitik, die auch dazu dient, Beschäftigte an das Unternehmen zu binden. Nachhaltig bedeutet außerdem, die Implementierung einer vorausschauenden Rekrutierungspolitik der Betriebe, die frühzeitig auf etwaige Engpasskonstellationen reagiert.

Zunächst folgt eine knappe Darstellung der Auswirkungen der Transformationsprozesse für Betriebe und Arbeitnehmer\_innen in den neuen Bundesländern. Anschließend umreißen wir die demografischen Entwicklungen der letzten Jahrzehnte, die aus unserer Sicht zu einer Umkehr der Situation auf dem Arbeitsmarkt sowie auf der betrieblichen Ebene führen können. Schließlich zeigen wir in unserem Beitrag die beschriebenen Veränderungen am Beispiel eines Ostthüringer Betriebes der Elektroindustrie auf. Wir gehen dabei von der These aus, dass die aufgrund des demografischen Wandels erstarkten Interessen der Beschäftigten nicht umstandslos zu einem Bruch mit den „Raubbaupraktiken“ ostdeutscher Betriebe im Umgang mit der Ressource Arbeitskraft führen. Im Fazit geben wir einen Ausblick auf mögliche Handlungsoptionen für Akteure in Betrieben, Gewerkschaften und Arbeitspolitik in Ostthüringen.

## **2 Ostdeutscher „Raubbau“: Etablierung vernutzender Arbeitsmarktpraktiken**

Im Zuge der Wiedervereinigung kam es seit 1989 zu erheblichen Veränderungen in der ostdeutschen Gesellschaft. Für die Wirtschaft bedeutete das vor allem eine modernisierende Umstrukturierung, um den Anschluss an den westdeutschen Markt zu

vereinfachen (Bluhm 1992; Brenke/Zimmermann 2009). Für westliche Unternehmen waren Investitionen in Ostdeutschland während der 1990er Jahre vor allem aufgrund niedriger Arbeitskosten und wegen des hohen Facharbeiterstandes aus DDR-Zeiten attraktiv (Ludwig 2015; Blien/thie Hong 2015). Zusammen mit dem Wegbrechen der bisherigen Absatzmärkte in der Sowjetunion (Brenke/Zimmermann 2009) wurden die ehemaligen DDR-Betriebe im Rahmen von Reorganisationen häufig zu „verlängerten Werkbänken“ westlicher Betriebe (Dörre et al. 2016). Gegen Ende der 1990er Jahre wurden die Investitionsbemühungen reduziert, da die Kostenvorteile der Produktion in den neuen Bundesländern spätestens mit der EU-Osterweiterung 2004 zu Gunsten neuer Niedriglohnstandorte schwanden. Insgesamt umfassten die Transformationsprozesse nach dem Ende der DDR eine Vielzahl von Betriebsauflösungen und Privatisierungen, die neben der Freisetzung von unzähligen Arbeiter\_innen zu einer massiven Veränderung in den sozialen Beziehungen in den Kombinatbetrieben führten. Diese waren bis dahin charakterisiert durch informelle Aushandlungen zwischen Leitungsebene und Beschäftigten zur Erfüllung staatlich festgelegter Produktionspläne (Bluhm 1992). Solche ‘Planerfüllungspakte’ (Artus 2001) basierten vor allem auf der Abhängigkeit der Betriebe von flexiblen Ableistungen der Überstunden (ebd.; Bluhm 1992), einer arbeitsrechtlich starken Position der Arbeiter\_innen<sup>2</sup> (Neuhauss/Singe 2017) sowie eines aufgrund der demografischen Entwicklung vorherrschenden chronischen Arbeitskräftemangels (Schmidt 1996). Tatsächliche Gestaltungsmacht besaßen die Beschäftigten trotz dieser „passiven Stärke“ (Voskamp/Wittke 1990) nicht, da die Arbeiter\_innenschaft aufgrund von betrieblichen Interessenunterschieden und Diskriminierungen gespalten war (Neuhauss/Singe 2017). Zudem fehlte eine institutionalisierte Interessenvertretung, welche die Belange der Arbeiter\_innen hätte durchsetzen können. Daher entwickelten die Beschäftigten individualisierte Aushandlungsstrategien, wie informelle Kompromisse mit den Betriebsleitungen, um ihre Interessen durchzusetzen. Offiziell konnten die Beschäftigten sich über institutionell abgesicherte Eingaben beschweren, um so ihre Interessen zu artikulieren. Zudem wurden von Einzelnen – allerdings eher selten – Streiks als Mittel der Interessendurchsetzung eingesetzt (Hürtgen 2005).

Mit der Privatisierung der Betriebe ab 1989 zerfielen die Planerfüllungspakte: Die Kompromisslösungen verloren mit einer zunehmenden Gestaltungsmacht der Betriebsleitungen<sup>3</sup> ihren Boden. Ohne diese brachen bis dahin verdeckt schwelende Konflikte zwischen „oben“ und „unten“ in den Betrieben offen auf (Senghaas-Knobloch 1992; Neuhauss/Singe 2017). Gründe dafür lagen unter anderem in der finanziellen und hierarchischen Besserstellung der Leitungsebenen, die in den Kombinatbetrieben bis zur Wende in vergleichsweise schwachen und prestigearmen sozialen Positionen gestanden hatten (Bluhm 1992). Die mit der Wende aufkommende Entwertung von Qualifikationen sowie manuell-industrieller Arbeit führte zu einer Aufweichung der Stellung der Arbeiterklasse, was von dieser als Kränkung wahrgenommen wurde. Der aus der besonderen Stellung der DDR-Arbeiter\_innen resultierende „Pro-

---

<sup>2</sup> Siehe Art. 24, Verf. der DDR 1974.

<sup>3</sup> Aufgrund der staatlichen Vorgaben für Betriebe und Beschäftigte war der Spielraum der Betriebsleiter hinsichtlich der Implementierung von Anreizsystemen in der DDR stark eingeschränkt gewesen (Hürtgen 2005).

duzentenhabitus“ (Schmidt/Schönberger 1999), der vor allem die harte körperliche Arbeit als ‚richtige‘ Arbeit definierte, wirkt bis in die Nachwendezeit hinein (ebd.).

Die Auswirkungen des Transformationsprozesses auf die sozialen Beziehungen zeigten sich auch auf dem Arbeitsmarkt: Die aufkommende Massenarbeitslosigkeit führte zu einem Überschuss an Arbeitskräften (Blien/thie Hong 2015; Bielenski/Magvas/Parmentier 1992), was die einstige passive Stärke der Arbeiter\_innen schwächte und zumindest diejenigen Personengruppen disziplinierte, die ihren Arbeitsplatz behalten hatten (Dörre et al. 2016; Dörre 2011; Behr/Engel 2001). So sank die Erwerbstätigenquote zwischen 1990 und 1999 von 90 auf knapp 53 Prozent (Behr/Engel 2001). Um die gravierende Arbeitsmarktsituation zu entlasten, kamen staatliche Maßnahmen wie „Kurzarbeit Null“<sup>4</sup>, Übernahmen in Qualifizierungs- und Beschäftigungsgesellschaften sowie Vorruhestandsregelungen zum Einsatz (Senghaas-Knobloch 1992; Bluhm 1992). Aufgrund von Kriterien der sozialen Verträglichkeit wurden vor allem Jüngere und Personen im Vorruhestandsalter entlassen. So entstanden in den Betrieben „Schrumpfungsbegleitschaften“ (Behr/Engel 2001), in denen hauptsächlich ein fester Kern von 35- bis 50-jährigen Beschäftigten verblieb. Der Erhalt des eigenen Arbeitsplatzes hatte bei den verbliebenen Beschäftigten oberste Priorität, daher waren diese bereit, schlechte Arbeitsbedingungen, lange und flexible Arbeitszeiten sowie niedrige Löhne im Tausch gegen einen sicheren Arbeitsplatz hinzunehmen (Dörre et al. 2016). Um ihre Arbeitsplätze mit Blick auf die hohe strukturelle Arbeitslosigkeit nicht zu gefährden, waren Beschäftigte zu zahlreichen Konzessionen bereit – so trugen sie mit ihrem restriktiven Verhalten zu einer Stabilisierung der etablierten Unternehmensstrategien bei, die vor allem auf eine möglichst effiziente Nutzung der Arbeitskräfte ausgerichtet war. Der Erhalt der Beschäftigten-gesundheit und -reproduktion stand dabei überwiegend im Hintergrund der Personalpolitiken. Das widerstandslose Fügen der Beschäftigten in eine Personalpolitik, die eine solche (selbstoptimierende) Vernutzung von Arbeitskraft forcierte, beruhte teilweise auf den in der DDR-Zeit erlernten Verhaltensmustern (Schmidt/Schönberger 1999). Dabei war eine individuelle Strategie der Interessendurchsetzung – sofern diese nicht unter das Unternehmenswohl untergeordnet wurde – als auch eine Abkehr von vorherigen Maßnahmen zur gewerkschaftlichen Organisierung charakterisierend (Dörre et al. 2016).

Auf diese Weise etablierte sich ein „spezifischer Sozialcharakter der Arbeit“, nämlich der des „*ostdeutschen Arbeitsspartaner[s]*“ (Behr/Engel 2001, Hervorh. i. O.). Dieser Sozialtypus agierte nach dem Motto „Lieber einen schlechten Arbeitsplatz als gar keinen!“ (Lange 1992), sodass „Raubbaupraktiken“ in der Personalpolitik ostdeutscher Unternehmen ohne Gegenwehr der Arbeiter\_innenschaft fortbestehen konnten. Es entstanden „Betriebsgemeinschaftspakte“ (Artus/Röbenack 2015), die das Fortbestehen der Betriebe sichern sollten. Charakterisiert waren diese Kooperationsformen sowohl durch geringe formale Strukturen als auch durch eine Abkehr von in der Wendezeit eingeführten tayloristischen Formen der Arbeitsorganisation sowie durch einen autoritären Führungsstil, bei dem Entscheidungen und In-

---

<sup>4</sup> Bei „Kurzarbeit Null“ wird die Arbeit für eine vorübergehende Zeit vollständig eingestellt (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2016).

teraktionen in einer „monokratisch-paternalistischen“ (Behr/Engel 2001) Form ausgeübt wurden. Die Planerfüllungspakte der DDR kehrten sich damit im Zuge der Transformations- und Anpassungsprozesse um. Aufgrund der Angst vor einem Verlust des Arbeitsplatzes sowie den negativ geprägten Erfahrungen, die die Arbeiter\_innen in der DDR hinsichtlich der nicht erfolgten Interessenvertretung durch den Freien Deutschen Gewerkschaftsbund (FDGB)<sup>5</sup> und die Betriebsgewerkschaftsleitungen (BGL) gemacht hatten (Thiel/Eversberg 2017), zeigten sich die Beschäftigten während der Transformation wenig konfliktbereit (Dörre et al. 2016). Zudem stellte die „Arbeitersubjektivität“ (Neuhauss/Singe 2017), die auf Ruhe und ein harmonisches Miteinander im Betrieb zielte, eine hinderliche Größe für einen offen geführten Konflikt dar. Insgesamt trugen die schlechten Jobperspektiven und Arbeitsbedingungen sowie die hohe Arbeitslosigkeit wesentlich zur ersten großen Abwanderungswelle der hauptsächlich jungen, qualifizierten, weiblichen und mobilen Arbeitskräfte in die alten Bundesländer bei (Bluhm 1992; Bielenski/Magvas/Parmentier 1992).

### **3 Demografischer Wandel als „Game Changer“: Wende auf dem Arbeitsmarkt?**

Weitere Abwanderungswellen in den Folgejahren dünnten besonders die Gruppe der 20- bis 35-Jährigen immer mehr aus. Weder die seit Mitte der 1990er Jahre positiver verlaufende Geburtenentwicklung (Kröhnert 2008), noch der Rückgang der Abwanderung seit 2012 kann die zunehmend älter werdende Bevölkerung in den neuen Bundesländern verhindern (Slupina u. a. 2016; Thüringer Landesamt für Statistik 2017). Neben Sachsen-Anhalt gilt insbesondere der Freistaat als demografisches Sorgenkind: Immerhin erlitt Thüringen zwischen 1991 und 2015 einen Bevölkerungsverlust von insgesamt 16,2 Prozent (Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2017). Nach einer Phase der Abwanderung und Suburbanisierung in den 1990er Jahren stabilisierten sich dort um die Jahrtausendwende einige urban geprägte Cluster, wie die Optikindustrie in Jena oder die Automobilindustrie in Eisenach (Kröhnert et al. 2006). Dadurch treten regionale Unterschiede immer deutlicher zu Tage: So ziehen urbane Ballungszentren neue Arbeits- und Fachkräfte an, wogegen ländliche und strukturschwache Regionen weiter (potenzielle) Fachkräfte verlieren. Die ökonomischen Diskrepanzen zwischen den Regionen wirken sich auch auf das Erwerbspersonenpotenzial aus; in der Folge ist auch die Ausprägung branchenspezifisch auftretender Fachkräfteengpässe regional unterschiedlich verteilt. Die Gründe dafür resultieren nicht nur aus den Erblasten der Nachwendezeit mit ihrer raschen Privatisierung und Zergliederung der Volkseigenen Betriebe (VEB). Auch die jahrzehntelang bewährte Nachwendestrategie der Unternehmen, auf niedrige Löhne und die gezielte Ansiedlung von Zulieferindustrie zu setzen, stößt bei der Rekrutierung geeigneter Arbeitskräfte zunehmend an Grenzen. Der Verlust der jüngeren Generation in der Nachwendezeit macht sich heute in den Betrieben bemerkbar: Für die größte Gruppe der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Thüringen, die 50- bis 60-Jährigen, die heute bereits mehr als 28 Prozent umfasst, findet sich immer schwerer Ersatz.

---

<sup>5</sup> Der FDGB wurde hauptsächlich als Instrument zur Herrschaftssicherung eingesetzt – und diente weniger der Interessenvertretung der Arbeiter/-innen (Artus 2001).

Insgesamt hat das ausgeprägte (Über-)Angebot von Arbeits- und Fachkräften in Ostdeutschland durch den demografischen Wandel erheblich abgenommen. Die für Unternehmen vorteilhafte Arbeitsmarktsituation kehrt sich seit Mitte der 2000er Jahre immer mehr um. Das „Fachkräfteparadies“ (Schmalz et al. 2017a), von dem Unternehmen lange zehren konnten, hat sich damit allmählich erschöpft. Die in strukturschwächeren Regionen ansässigen Betriebe haben mit ihrer vernutzenden Personalpolitik an Attraktivität für die Beschäftigten eingebüßt. Die anhaltenden Wanderungsbewegungen in andere Bundesländer, wie auch die Abwanderung aus den ländlichen in die urbanen Agglomerationen Ostdeutschlands, trifft sie besonders schwer.

Die beschriebene Dynamik hat auch eine Veränderung der Machtverhältnisse am Arbeitsmarkt zur Folge, die tendenziell zugunsten der Beschäftigten erfolgt. Inzwischen sind es vor allem die qualifizierten Arbeitnehmer\_innen, welche zusehends in die Lage versetzt werden, eine ‚Bestenauslese‘ bei der Wahl des künftigen Arbeitgebers vorzunehmen. Ein Indikator für das „Ende der ostdeutschen Bescheidenheit“ (Dörre et al. 2016; Thiel/Eversberg 2017) ist, neben der wachsenden Offenheit gegenüber gewerkschaftlicher Organisation, die angebotsseitige Personalfluktuationsrate. Während es in der Vergangenheit für viele Beschäftigte aufgrund der Arbeitsmarktrisiken keine Option war, den Arbeitsplatz freiwillig zu verlassen, kündigen immer mehr Arbeitnehmer\_innen von sich aus ihren Arbeitsvertrag. Noch im Jahr 2005 wurden lediglich 13 Prozent der Arbeitsverträge von Beschäftigtenseite aufgekündigt, wogegen sich diese Zahl sieben Jahre später bereits auf 31 Prozent erhöhte<sup>6</sup> (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 2014). Vor diesem Hintergrund verliert der opferbereite „Arbeitsspartaner“ als dominante Sozialfigur an Bedeutung (Behr 2017); Beschäftigte zeigen ein erstarktes Selbstbewusstsein und ziehen zunehmend Grenzen gegen den „Raubbau“ an ihrer Arbeitskraft. Neben Lohnforderungen äußert sich dies vor allem in der Artikulation von Ansprüchen an Arbeit, die eine bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Leben, gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen sowie Themen wie Beteiligung und Qualifizierung umfassen (Götttert et al. 2016). So gaben etwa 84,4 Prozent der Befragten aus der Bevölkerungsbefragung RAuL (Regionalstudie Arbeit und Leben) an, sich keine Sorgen um ihren Arbeitsplatz zu machen. Dies gilt insbesondere für junge und qualifizierte Menschen (ebd.)<sup>7</sup>.

Zudem sinkt die Verzichtsbereitschaft zum Wohle des Unternehmens: Rund 63 Prozent der Befragten wären nicht mehr bereit, für die Sicherung ihres Unternehmens Mehrarbeit zu leisten oder auf Lohn zu verzichten. Vielmehr fühlen sich viele Beschäftigten unterbezahlt. Insgesamt 34,6 Prozent finden, dass ihr Arbeitseinkommen nicht ihrer Leistung entspricht. Ansprüche, wie ein gleichberechtigter Zugang zu Weiterbildungsmaßnahmen oder eine Anerkennung als Person statt nur als Arbeitskraft, werden häufig nicht erfüllt (38,8 Prozent bzw. 30,1 Prozent). Vor dem Hinter-

---

<sup>6</sup> Umgekehrt kündigten Arbeitgeber 2005 noch 35 Prozent der Arbeitsverträge auf; im Jahr 2013 waren es dagegen nur noch 25 Prozent (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 2014).

<sup>7</sup> Es handelt sich um die Ergebnisse einer Bevölkerungsbefragung in Ostthüringen (Regionalstudie Arbeit und Leben, RAuL). In 2188 telefonischen Interviews wurde die Bevölkerung Ostthüringens zu den Themenkomplexen Arbeit, Gesellschaft und regionale Entwicklung befragt. Die Erhebung fand zwischen März und Mai 2016 statt. In Bezug auf die Betriebsfallstudie handelt es sich um erste Befunde, auf die weitere Analysen folgen.

grund längerer Vakanzenzeiten, einer sinkenden Anzahl von qualifizierten Bewerbungen und höheren Ansprüchen von Bewerber\_innen an den Arbeitgeber, korrigieren einige Unternehmen zum Teil ihre Personalpolitik und bieten neben der Anpassung von Löhnen<sup>8</sup> attraktivere Arbeitsbedingungen an (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 2015). Gleichzeitig kommt es, nicht zuletzt auf Grund mangelnder Partizipationsmöglichkeiten, mitunter zu wachsender Unzufriedenheit und Konflikten in den Belegschaften. Dies äußert sich jedoch nicht zwangsläufig in kollektiver Organisation, sondern findet nicht selten Ausdruck in verdeckten, individuellen Widerstandsformen gegen die anhaltende Vernutzung von Arbeitskraft. Dazu gehören neben Absentismus, Resignation und einer verstärkt instrumentellen Arbeitsorientierung auch der Jobwechsel.

#### **4 Fallbetrieb: Auf dem Weg zu nachhaltiger Arbeit?**

Diese Entwicklung möchten wir am Beispiel eines mittelständischen Betriebes der Metall- und Elektroindustrie beleuchten und auf die Frage eingehen, inwiefern der demografische Wandel tatsächlich einen „Game Changer“ darstellen könnte. Hierfür wird der Umgang der Akteure im Betrieb mit den aufgezeigten Problemkonstellationen untersucht. Wir stützen unsere Argumentation auf 18 problemzentrierte Interviews mit Beschäftigten, mit dem oberen und mittleren Management sowie mit der betrieblichen Interessenvertretung. Zudem beziehen wir erste Befunde einer Belegschaftsbefragung (n = 385) und der Regionalstudie Arbeit und Leben (RAuL) ein (Götttert et al. 2016).

Das Industrieunternehmen „Volt“<sup>9</sup> wurde in den 1940er Jahren gegründet. Nach der Wiedervereinigung erfolgte die Ausgründung aus einem der ehemaligen VEB und die Übernahme durch einen westdeutschen Eigentümer. Obwohl in einer strukturschwachen Stadt ansässig, gelang dem Unternehmen eine zügige Etablierung auf dem Weltmarkt. Das Unternehmen verfügt über mehrere Standorte in der Region. Die überwiegende Mehrheit der 500 Mitarbeiter ist in der Produktion beschäftigt, welche seit geraumer Zeit unter Vollausslastung läuft. Die lange anhaltende Ausrichtung auf die Fertigung standardisierter Produkte weicht zunehmend spezifischen Projektaufträgen, was eine größere Variantenvielfalt mit sich bringt. Um dem damit einhergehenden flexiblen Arbeitsaufkommen zu begegnen, beschäftigt das Unternehmen einen hohen Anteil an Leiharbeiter\_innen, je nach Produktionsbereich zwischen 16 und 28 Prozent. In einigen Bereichen ist die Produktionsfähigkeit des Unternehmens nur durch ihren strategischen Einsatz gesichert (Holst et al. 2009). Die Stammbeschäftigten verfügen über Standardvertragsformen mit einer Wochenarbeitszeit von 40 Stunden, ihre Arbeitsverhältnisse sind in der Regel unbefristet. Im Betrieb wird auf den Einsatz geringfügig Beschäftigter verzichtet. Leiharbeit stellt somit das einzige Mittel interner und externer Flexibilisierung dar (Hohendanner/Bellmann 2006). In den vergangenen Jahren konnte, trotz einer eher älteren Beleg-

---

<sup>8</sup> Zwar nahmen die Bruttolöhne in Thüringen von 2005 bis 2014 um 21 Prozent zu, dennoch liegen die Durchschnittslöhne in Thüringen weiterhin um bis zu 30 Prozent unter dem westdeutschen Schnitt (Ragnitz 2015).

<sup>9</sup> Es handelt sich hierbei um ein Pseudonym, um das Bedürfnis der interviewten Personen nach Anonymität zu gewährleisten.

schaft, das Durchschnittsalter auf 45,6 Jahre (Stand: Dezember 2016) gesenkt werden. Die „Verjüngungskur“ ergab sich im Wesentlichen durch eine hohe Personalfluktuationsrate. Bei Neuanstellungen werden überwiegend bereits im Betrieb beschäftigte Leiharbeiter\_innen übernommen.

Der Betrieb ist nicht tarifgebunden. Die Entlohnung erfolgt, über alle Beschäftigungsgruppen hinweg, etwa 20 bis 30 Prozent unterhalb der üblichen Löhne der Metall- und Elektroindustrie. Die jährliche Erfolgsprämie ist in den vergangenen zehn Jahren trotz steigender Umsätze gesunken. Zudem ist der Lohn in einigen Bereichen – darunter der von uns fokussierte Vorfertigungsbereich – an ein Leistungsentgelt gekoppelt, welches sich aus Einzelakkordarbeit generiert. Bei den davon betroffenen Produktionsbeschäftigten herrscht überwiegend große Unzufriedenheit mit dem bestehenden Entgeltsystem. Intransparente Leistungsnormen sowie hohe Qualitätsanforderungen erscheinen ihnen kaum nachvollziehbar. Zudem finden sich diverse Schichtsysteme im Betrieb, welche sowohl zwischen einzelnen Bereichen als auch zwischen Beschäftigten innerhalb von Abteilungen variieren. Immer häufiger umfasst die anstrengende Schichtarbeit auch Wochenendarbeit. Obwohl zum Teil materielle Anreize für freiwillige Mehrarbeit gesetzt werden, gibt es keine etablierten Mechanismen für einen zeitlichen Ausgleich. Zudem existiert in dem starren Arbeitszeitsystem keine Möglichkeit zur Reduzierung der wöchentlichen Vertragsarbeitszeit, etwa auf Grund von Pflegeverpflichtungen.

Die schweren Arbeitsbedingungen wirken sich negativ auf die Gesundheit der Beschäftigten aus und schlagen sich daher in einem hohen Krankenstand nieder. Dieser liegt im Unternehmen bei knapp zehn Prozent (Stand: Dezember 2016) – im Vergleich dazu liegt der landesweite Durchschnitt bei rund sechs Prozent (AOK Plus 2017). In den Fertigungsbereichen und bei den älteren Beschäftigten kommt es immer häufiger und länger zu Krankheitsausfällen. Die Leistungsanforderungen treffen im Unternehmen folglich auf einen dauerhaft hohen Krankenstand, Probleme bei der Rekrutierung von (Fach-)Kräften sowie auf eine exzessive Nutzung von Leiharbeit. Etliche, vor allem individuelle, Kommunikationsversuche mit unmittelbaren Vorgesetzten und Betriebsrat wurden unternommen, um für die damit verbundenen Probleme zu sensibilisieren – jedoch erfolglos.

Weder dem Krankenstand und der – insbesondere durch Zeitarbeit bedingten – hohen Personalfluktuationsrate setzt das Management eine sukzessive Verbesserung der Arbeits- und Produktionsbedingungen entgegen, sondern forciert stattdessen eine Ausweitung der ohnehin intensiv genutzten Leiharbeit. Nach eigenen Aussagen hat der Betrieb seinen regionalen Pool an Leiharbeitsbeschäftigten jedoch weitgehend erschöpft und gerät auf diese Weise zunehmend in Schwierigkeiten, neue Leiharbeiter\_innen zu rekrutieren. So wird seit einiger Zeit der gezielte Einsatz von Leiharbeiter\_innen aus dem osteuropäischen Ausland vorangetrieben. Diese Gemengelage bildet die Basis für ein weitreichendes Ungerechtigkeitsgefühl in der Belegschaft. Bei den Arbeiter\_innen mit langjähriger Betriebszugehörigkeit wird dieses Gefühl durch den starken Rückgang der jährlichen Erfolgsprämie noch verstärkt. Für sie ergibt sich kein kohärentes Bild: Einerseits werden sie verstärkt für Zusatzschichten, Wochenend- sowie Feiertagsarbeit herangezogen und im Produktionspro-

zess angetrieben. Im Gegenzug erfahren sie – aus ihrer Sicht – jedoch keine entsprechende (monetäre) Anerkennung.

Große Teile der Belegschaft haben daher individuelle Strategien entwickelt, um mit der fehlenden Anerkennung sowie mit den generellen Unwägbarkeiten im Produktionsprozess umzugehen. Beispielsweise werden in Abhängigkeit von der jeweiligen Zeitbemessung „gute“ mit eher schwer realisierbaren Tätigkeiten und Aufgaben kombiniert, um ein ausgeglichenes Soll zu erreichen sowie Maschinen manipuliert, um deren Output zu erhöhen. Auch das Abschalten der Produktion vor Schichtende gehört mitunter dazu, etwa sobald ein bestimmtes Tagessoll erreicht wurde. Die angewandten „Tricks“ sollen auch eine Justierung von Normierungen, die die Beschäftigten für angemessen halten, verhindern. Diese individuellen Strategien erfolgen ungeachtet der allgemeinen oder akuten Auftragslage, drücken sich im Rahmen von Akkordarbeit aber in regelkonformem Verhalten aus.

Die generelle Unzufriedenheit findet ebenso Ausdruck in der Personalfluktuatation: Für das gesamte Unternehmen betrug sie 2016 bereits 6,3 Prozent, wobei die Fluktuation in der Produktion mit 12,9 Prozent deutlich ausgeprägter ist. Von den Interviewten sah sich in fünf Jahren fast niemand mehr bei Volt – die Pläne schwankten zwischen konkreter Jobsuche, der Auslotung alternativer Beschäftigungsmöglichkeiten sowie dem Herbeisehnen der (Früh-)Verrentung. Im Vergleich zur RAuL-Studie, wonach rund 13,5 Prozent der Erwerbstätigen und Auszubildenden angaben, sich gelegentlich zu bewerben, waren es im Fallbetrieb 35,3 Prozent der Beschäftigten. Damit zeigen die Beschäftigten eine ähnliche Strategie wie Arbeiter\_innen in der ehemaligen DDR, deren einzige Exit-Strategie darin bestand, in andere Beschäftigungsbedingungen zu wechseln (Schmidt/Schönberger 1999). Denn eine schwache Stellung des gewerkschaftsfreien Betriebsrats trägt im Beispiel Volt dazu bei, dass Konflikte zwischen Produktionsbeschäftigten und (mittlerem) Management schwelen und ungelöst bleiben. Dem Betriebsrat wird weder eine bedeutende Machtposition zugesprochen, noch erweckt er den Eindruck, mit konkreten Forderungen auf das Management zuzugehen, um Verbesserungen für die Belegschaft zu erreichen. Er wird als Akteur von Geschäftsführung, mittlerem Management und Belegschaft zwar toleriert, aber nicht als ernstzunehmender Stratege anerkannt. Bei den Beschäftigten gilt er als kaum durchsetzungsfähig: Nur 25,3 Prozent stimmen der Aussage zu, der Betriebsrat übe einen großen Einfluss auf die Unternehmensleitung aus. Die mangelnde Mitsprache äußert sich auch darin, dass 75,5 Prozent der Beschäftigten zustimmen, dass Konflikte oft unter den Teppich gekehrt würden. Verschärft wird dieses ablehnende Klima durch die Verhinderung einer gewerkschaftlichen Organisation der Beschäftigten von Seiten der Geschäftsführung. Seit der Wendezeit ist es deren offene Politik, die Arbeitsplätze am Standort nur dann zu erhalten, wenn die IG Metall nicht im Betrieb verankert ist<sup>10</sup>. Ihre prekäre Arbeitssituation führen die Beschäftigten unmittelbar auf das Vorgehen ihrer Vorgesetzten zurück. Für das Management stellen sich die Sachverhalte jedoch umgekehrt dar: Die Arbeitenden in

---

<sup>10</sup> In der Vergangenheit setzte sich der Eigentümer dafür ein, das Unternehmen auch in der schwierigen Nachwendezeit am Standort zu halten.

der Fertigung würden den Produktionsprozess sabotieren, sie seien unmotiviert und würden ungerechtfertigte Ansprüche stellen. Die daraus erwachsende wechselseitige Delegitimierung kulminiert schließlich in einer Spirale des Misstrauens. Das Interviewmaterial ist durchzogen mit wiederkehrenden gegenseitigen Anschuldigungen, vor allem mit Blick auf eine von den Beschäftigten wahrgenommenen Zunahme von Kontrolle – und wie sie beispielhaft erlebt wird:

„Hier ist immer so ein bisschen Spionage [...]. Ich meine, ich bin doch nicht im Knast, oder was. Wenn ich mal kurz Zeit hab, kann ich doch mal drei Worte wechseln, ne. Das ist halt so eine Sache und da gucken halt auch andere drauf – die Hunde, die der Abteilungsleiter da hat, naja die Schichtleiter [...] dass die irgendwas mitkriegen, was sie dann wieder hintragen können. Ja das ist schlimm so, diese Anscheißerei.“ (Werkerin Fertigung I)

Ein ganz ähnlicher Vorfall wird aus Führungssicht dagegen folgendermaßen beschrieben:

„Ich habe letzte Woche ein Erlebnis gehabt. Ich bin Samstag früh um acht hier rein, und hab in die Fertigung geguckt, wo die Damen gelötet haben und da sehe ich keinen außer den Schichtführer. Und plötzlich klingelte sein Telefon und der ging ran, hat geantwortet, legte das Telefon hin und rief in den Raum rein: »Der [Personalleiter] ist im Haus. Haltet eure Pausenzeiten ein«. Und ich steh zehn Meter weg, der hat mich aber nicht gesehen. [...] Dann hab ich mir den Schichtleiter vorgenommen: »Sie wissen was sie gerade gesagt haben? Und was das bei mir für einen Eindruck hinterlässt. Das heißt eigentlich, wenn ich nicht im Haus bin oder wenn von den Chefs niemand im Haus ist, dann macht hier jeder was er will und jeder macht seine Pausen, wann er will [...].“ (Personalleiter)

Beschäftigte erfahren auf diese Weise erhebliche Anerkennungsdefizite, woraus mitunter eine innere Verweigerungshaltung sowie die Verschärfung von Konflikten erwächst. Von den meisten Abteilungsleitern und anderen Personen mit Führungsfunktion werden die widersprüchlichen Anforderungen und erlebten Ungerechtigkeiten nicht erkannt. Ihnen erscheinen die Produktionsanforderungen eindeutig und die beschriebenen Aktivitäten von Beschäftigten als mindestens kontraproduktiv, wenn nicht offen gegen die Produktion gewandt. Die Folge ist eine verstärkte Ausübung von Druck, Kontrolle und Überwachung der Produktionsbeschäftigten durch Leitungs- und Führungspersonen. Mitunter werden die erheblichen Schwächen des Besoldungssystems, das sich negativ auf die Beschäftigten wie auf die Produktionsprozesse insgesamt auswirkt, zwar anerkannt. Die sich daraus ergebenden Konsequenzen bestanden aber nicht etwa in einer Verbesserung oder Umgestaltung des Entlohnungssystems, sondern mündeten stets in einer Ausweitung einschränkender und gängelnder Maßnahmen. Die Konsequenz ist ein beständiges *muddling through* aller Akteure in mitunter chaotisch anmutenden Produktionsprozessen ohne Aussicht auf baldige Verbesserung.

Die Unzufriedenheit und Ohnmachtsgefühle der Beschäftigten mit ihrer eigenen betrieblichen Lage finden mitunter Ausdruck in demonstrativem Ungehorsam und Sabotageakten, wie der Beschädigung des Eigentums von Vorgesetzten (Schmalz et al. 2017b). Zusammengefasst können wir bei den Beschäftigten über alle Statusgruppen hinweg eine ausgeprägte Tendenz zu Resignation und verdeckten industriellen Konflikten beobachten, insbesondere bei solchen, welche ihre Arbeitsmarktchancen als weniger gut einschätzen.

„Ich hatte dann so eine Tabelle mal geführt, wann die Leute in den Hallen gegen das Essensverbot und Getränkeverbot verstoßen. Und das ist dann halt rausgekommen. Und dann wurde mir die ersten vier, fünf Monate das Leben zur Hölle gemacht. Mir wurden die Ärmel abgeschnitten beim Reinraummittel; es verging kein Tag, wo der Betriebsratschef zu mir kam, weil Beschwerden über mich kamen, ich würde die Leute mobben hier und alles [...]. Zum Glück hatte ich den Rückhalt von dem Abteilungsleiter, und dem Herrn Geschäftsführer. Die haben gesagt: „Wir ziehen das weiter so durch, wir müssen die schwarzen Schafe da rauspicken, die hier denken, sie können machen, was sie wollen.“ Es war 'ne schwere Zeit für mich. Ich meine, ich bin manchmal nach Hause gegangen und daheim bei meiner Frau, mir kamen die Tränen. Ich hab gesagt, „Ich kann nicht mehr“. Stellenweise hab ich auch schon gesagt: „Ich schmeiß das hin. Ich komme damit nicht mehr klar.“  
(Schichtführer Fertigung)

Dagegen werden keinerlei Ansprüche formuliert, welche zu einer Verbesserung der konkreten Arbeitsplatzsituation führen könnten, da (vom Management initiierte) Veränderungen nicht für realisierbar gehalten werden.

Die aufgeführten Entwicklungen verdeutlichen nicht nur die Bewältigungsstrategien der Beschäftigten, sondern offenbaren insgesamt die Grenzen des „Raubbaus“ im Fallbetrieb. Ein wichtiger Grund für diese Dynamik ist das Fehlen einer durchsetzungsfähigen betrieblichen Interessenvertretung. Das Ende der „ostdeutschen Bescheidenheit“ scheint hier nicht in eine kollektive Organisierung umzuschlagen. Die Unzufriedenheit im Betrieb entlädt sich stattdessen in permanenten Konflikten und Unruhen einerseits sowie einer erhöhten Personalfuktuation andererseits. Dabei lassen die Strategien der Volt-Beschäftigten doch einige Parallelen zwischen den oben beschriebenen innerbetrieblichen Beziehungen in den ehemaligen Kombinatbetrieben zu: So werden hier weiterhin, statt über den Betriebsrat oder eine Gewerkschaft, individuelle (Widerstands-)Praktiken genutzt, um gegen die rigiden Arbeitsbedingungen und die als ungerecht erlebte Behandlung im Betrieb zu protestieren. Insbesondere hinsichtlich der Frage danach, warum es nicht zu einer kollektiven Interessenvertretung kommt, muss den Erfahrungen der überwiegend noch aus DDR-Zeiten stammenden Belegschaft Rechnung getragen werden. Insgesamt weisen die aufgezeigten Entwicklungen im Fallbetrieb darauf hin, dass eine auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Entwicklung der Ressource Arbeitskraft trotz spürbarer Dysfunktionalitäten auf dem Arbeitsmarkt und im Betrieb bislang ausbleibt. Es erfolgt weder eine langfristig orientierte strategische Rekrutierungspolitik, die auftretende Fachkräfteengpässe und allgemeine Lohnentwicklungen berücksichtigt, noch werden substantielle Maßnahmen ergriffen, um die Produktionsbedingungen für die (alternde) Belegschaft mit Blick auf Gesundheit, Vergütung und Partizipation zu verbessern. Stattdessen deuten unsere Befunde auf eine ungebremsste Spirale aus Vernutzung der Arbeitskraft, Drohung der Arbeitsplatzverlagerung sowie resignativem Einfügen der Belegschaft auf der einen Seite und widerständigen Tendenzen der Beschäftigten auf der anderen Seite hin.

## **5 Fazit: Grenzen des „Raubbaus“?**

Mit der Zuspitzung der demografischen Entwicklungen hat in Ostthüringen zwar die Arbeitslosigkeit – und scheinbar auch die Angst vor ihr – abgenommen. Insbesondere

re jüngere Beschäftigte weisen ein höheres Selbstbewusstsein und eine niedrigere Verzichtsbereitschaft auf. Allerdings sind hier zwei Präzisierungen vonnöten: Erstens bedeutet die verbesserte Arbeitsmarktsituation nicht, dass damit automatisch ein sensiblerer Umgang mit der Ressource Arbeitskraft einherginge. So zeigt das Beispiel unseres untersuchten Fallbetriebes: Auch wenn die Beschäftigungssicherheit steigt, bleibt die Arbeit dort tendenziell prekär. Nicht nur, weil die Arbeit für weite Teile der Beschäftigten lediglich ein geringes Einkommensniveau erlaubt, welches die Reproduktion des Lebens vielfach als unsicher erscheinen lässt (Dörre 2013). Zudem geht die Arbeit mit hohen gesundheitlichen Belastungen einher, die aus repetitiven Tätigkeiten, Schichtarbeit und Überstunden erwachsen. Die Angst vor Arbeitslosigkeit spielt weiterhin eine Rolle; vor allem ältere Arbeitnehmer\_innen bleiben bezüglich der eigenen Chancen auf externen Arbeitsmärkten skeptisch.

Das Fallbeispiel impliziert überdies, dass Betriebe womöglich ihre nutzenmaximierenden Strategien, die das betriebliche und gesundheitliche Wohl der Beschäftigten missachten, noch weiter ausreizen – gerade weil die demografischen Veränderungen spürbarer werden, wenn weniger Arbeitskräfte auf dem Markt verfügbar sind. Im konkreten Fall bedeutet das eine Arbeitsverdichtung, Arbeitszeitausweitung sowie stärkere Kontroll- und Überwachungsmaßnahmen im Betrieb. Dass sich die objektive Arbeitsmarktsituation zu Gunsten der Beschäftigten verändert, ist den Verantwortlichen im Betrieb nur zum Teil bewusst. Maßnahmen wie Lohnsteigerungen oder das Werben mit attraktiven Arbeitsbedingungen etwa werden in unserem Fallbeispiel nicht als zielführend erachtet, um Fach- und Arbeitskräfteengpässen adäquat zu begegnen. Der hohe Krankenstand bei älteren Arbeiter\_innen sowie die ausgeprägte Personalfuktuation bei Leiharbeitern und jüngeren Beschäftigten wird nicht mit den rauen Arbeitsbedingungen im Betrieb in Verbindung gebracht, sondern allein auf vermeintlich mangelnde Motivation der Beschäftigten zurückgeführt. Selbst aufgrund von Personalmängeln entstehende Produktionsausfälle veranlassen die Betriebsleitung nicht dazu, eine andere Personalpolitik zu implementieren. Von einer Maßnahmenimplementierung, die Arbeit im Betrieb im Sinne einer nachhaltigen Arbeitsgestaltung sowohl für das Unternehmen als auch für die Belegschaft zu gestalten, sind die Verantwortlichen weit entfernt.

Die Beschäftigten sind mit ihrer Situation zwar vielfach unzufrieden, versuchen ihre Interessen aber kaum auf betrieblicher Ebene durchzusetzen. Ein Teil von ihnen, vorwiegend jüngere und qualifizierte, aber auch Leiharbeiter\_innen, ziehen eher den Bruch mit dem Unternehmen vor und nutzen ihre verbesserte Verhandlungsposition auf dem Arbeitsmarkt, um einen besseren Arbeitsplatz zu finden. Der andere Teil der Belegschaft, der seine Chancen auf dem Arbeitsmarkt auf Grund von mangelnder Qualifikation, geringer Mobilität oder Alter als eher schlecht einschätzt, verharrt in der scheinbar ausweglosen Situation. Im Unterschied zum „Arbeitsspartaner“ der Transformationsphase sind die im Betrieb verbleibenden Beschäftigten aber – wie oben ausgeführt – kaum noch bereit, *freiwillig* Mehrarbeit zu leisten und die schlechten Arbeitsbedingungen stumm zu ertragen. Schließlich bleibt ihnen die wirtschaftlich erfolgreiche Lage, die der Betrieb im Unterschied zur Nachwendezeit erfährt, keineswegs verborgen. Es handelt sich um dieselben Beschäftigten, die dem Betrieb in den

vergangenen 20 Jahren mit ihrer hohen Arbeitsbereitschaft und -moral zum Aufschwung verhalten. Gewerkschaftliche Organisierung stellt für diese Beschäftigten-gruppe auch heute noch kein probates Mittel für die Verbesserung ihrer Situation dar, was nicht zuletzt damit zusammenhängt, dass eine Verbesserung ohnehin nicht mehr für möglich gehalten wird. Die Ausbildung von Protestfähigkeit konnte der Arbeitsspartaner der Nachwendezeit aufgrund der Delegitimierungserfahrung der eigenen Arbeiterklasse im Zuge der Transformation nicht leisten. Da in der DDR-Vergangenheit keinerlei Erfahrungen mit funktionierenden Interessenvertretungen oder kollektiven Konfliktformen gemacht wurden, fehlte diesem Sozialtypus die Fähigkeit, die mit der Transformation errungenen Möglichkeiten und Institutionen zu nutzen. Dies wirkt – das verdeutlicht das Fallbeispiel „Volt“ – noch nach (vgl. Schmidt/Schönberger 1999), ebenso wie der ausgebildete Angstmechanismus zur Untätigkeit. Diese Situation wird gestützt durch die ablehnende Haltung gegenüber Gewerkschaften, die sich bereits während des DDR-Regimes herausbildete. Im Fall von „Volt“ interagiert zudem die eigene Einschätzung der Arbeitsmarktchancen mit einer aus der Nachwendezeit gebliebenen Loyalität gegenüber dem Geschäftsinhaber, was kollektive Zusammenschlüsse verhindert.

Damit der demografische Wandel tatsächlich zum „Game Changer“ für den Umgang mit Arbeit werden kann, kommt es also darauf an, die strukturellen Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt und die sich ableitenden Konsequenzen für den Betrieb systematisch zu erfassen, um entsprechend positiv Einfluss auf die Entwicklungen zu nehmen. Sowohl für Personalpolitik, Gewerkschaften und Betriebsräte als auch für korporatistische Zusammenhänge bietet sich damit ein Gelegenheitsfenster, um Arbeit nachhaltiger zu gestalten (Schmalz et al. 2017a). Auf personalpolitischer Ebene zeigt sich, dass Betriebe sich zwar zum Teil im Lernprozess befinden, um entsprechende Veränderungen auf den Weg zu bringen. Die Konsequenzen des demografischen Wandels werden aber mitunter nur begrenzt wahrgenommen, sodass hier noch stärkerer Unterstützungsbedarf besteht, um adäquate Maßnahmen einleiten zu können. Dabei darf nicht vernachlässigt werden, dass es sich bei den Beschäftigten und Betrieben teilweise um Akteure handelt, die weiterhin in ihren sozialen Beziehungen und ihrem Habitus Strategien verfolgen, die sie in der ehemaligen DDR herausgebildet haben (Reckwitz 2008). Der Transformationsprozess erscheint unter der Beleuchtung der aktuellen Strategien zur Bewältigung von unternehmensinternen Situationen nicht vollständig überwunden. In Unternehmen kommt vor allem Betriebsräten die zentrale Aufgabe zu, „Raubbaupraktiken“ der Arbeitgeber einzudämmen und andere Strategien einzufordern, um Arbeits- und Fachkräfteengpässen im demografischen Wandel zu begegnen. Es ist an ihnen und an den Gewerkschaften, das erstarkte Selbstbewusstsein von Arbeitnehmer\_innen aufzugreifen und deren artikulierte Ansprüche an Arbeit und Leben auf die politische Agenda zu setzen.

## Literatur

AOK Plus (2017): Krankenstand in Thüringen stabil geblieben. AOK PLUS legt Gesundheitsbericht für das Jahr 2016 vor, <https://www.aokplus-online.de/presse/>

- pressemittelungen/einzelansicht/krankenstand-in-thueringen-stabil-geblieben.html [zuletzt aufgesucht am 07.09.2017].
- Artus, Ingrid/Röbenack, Silke (2015): Betriebsräte im Aufbruch? Vitalisierung betrieblicher Mitbestimmung in Ostdeutschland. Eine Studie der Otto Brenner Stiftung, OBS-Arbeitsheft 82, Frankfurt a. M.
- Artus, Ingrid (2001): Krise des deutschen Tarifsystems: Die Erosion des Flächentarifs in Ost und West. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Behr, Michael (2017, i. E.): Das Ende des ostdeutschen Arbeitsspartaners. In: Berliner Debatte Initial 28 (3).
- Behr, Michael/Engel, Thomas (2001): Entwicklungsverläufe und Entwicklungsszenarien ostdeutscher Personalpolitik. Ursachen, Folgen und Risiken der personalpolitischen Stagnation. In: Pawlowsky, P./ Wilkens, U. (Hg.): Zehn Jahre Personalarbeit in den neuen Bundesländern. Transformation und Demographie. München/Mering: Hampp (Schriftenreihe Arbeit, Organisation und Personal im Transformationsprozess, Bd. 16), S. 255-278.
- Bielenski, Harald/Magvas, Emil/Parmentier, Klaus (1992): Arbeitsmarkt-Monitor für die neuen Bundesländer. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 2/92, Stuttgart, S. 136-157.
- Blien, Uwe/Phan thie Hong, Van (2015): 25 Jahre nach der Wiedervereinigung. Schwierige Startbedingungen wirken nach. In: IAB-Forum, Heft 1, S. 4-14.
- Bluhm, Katharina (1992): Vom gescheiterten zum nachholenden Fordismus? In: Senghaas-Knobloch, Eva/Lange, Hellmuth (Hg.): DDR-Gesellschaft von Innen. Arbeit und Technik im Transformationsprozess. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung, S. 44-56.
- Brankovic, Maja (2017): Warum die Löhne nicht steigen. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/konjunktur/deutscher-arbeitsmarkt-warum-loehne-nicht-staerker-steigen-15111829.html> [zuletzt aufgesucht am 07.09.2017].
- Brenke, K./Zimmermann, K. F. (2009): Ostdeutschland 20 Jahre nach dem Mauerfall: Was war und was ist heute mit der Wirtschaft? In: Vierteljahresheft zur Wirtschaftsforschung 78 (2), S. 32-62.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2016): Fragen und Antworten zu Kurzarbeit und Qualifizierung, [http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/kug-faq-kurzarbeit-und-qualifizierung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/kug-faq-kurzarbeit-und-qualifizierung.pdf?__blob=publicationFile&v=3) [zuletzt aufgesucht am 05.09.2017].
- Dörre, Klaus/Goes, Thomas/Schmalz, Stefan/Thiel, Marcel (2016): Streikrepublik Deutschland? Die Erneuerung der Gewerkschaften im Osten. Frankfurt a. M./New York: Campus.
- Dörre, Klaus (2013): Prekarität. In: Hirsch-Kreinsen, Hartmut/Minssen, Heiner (Hg.): Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie. Berlin: Edition Sigma, S. 393-398.
- Dörre, Klaus (2011), Prekarität und Macht. Disziplinierung im System der Auswahlprüfungen. In: WSI-Mitteilungen, Heft 8, S. 394-401.
- Goes, Thomas/Schmalz, Stefan/Thiel, Marcel/Dörre, Klaus (2015): Gewerkschaften im Aufwind? Stärkung gewerkschaftlicher Organisationsmacht in Ostdeutschland. OBS-Arbeitsheft, Nr. 83. Frankfurt a. M.: Otto-Brenner-Stiftung.

- Göttert, Anne/Hinz, Sarah/Meyer, Daniel/Schmalz, Stefan/Singe, Ingo/Dörre, Klaus (2016): Erste Ergebnisse der Regionalstudie „Arbeit und Leben“ (RAuL). Jena, 22.11.2016.
- Hohendanner, Christian/Bellmann, Lutz (2006): Interne und externe Flexibilität. In: WSI-Mitteilungen, Heft 5, S. 241-246.
- Holst, Hajo/Nachtwey, Oliver/Dörre, Klaus (2009): Funktionswandel von Leiharbeit. Neue Nutzungsstrategien und ihre arbeits- und mitbestimmungspolitischen Folgen. Frankfurt a. M.: Otto-Brenner-Stiftung.
- Hürtgen, Renate (2005), Zwischen Disziplinierung und Partizipation. Vertrauensleute des FDGB im DDR-Betrieb. Köln/Weimar/Wien: Böhlau.
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Hg.) (2015): IAB-Betriebspanel. Länderbericht Thüringen 2014. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Hg.) (2014): IAB-Betriebspanel. Länderbericht Thüringen 2013. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.
- Kröhnert, Steffen (2008): Bevölkerungsentwicklung in Ostdeutschland. Berlin: Berlin-Institut für Bevölkerungsentwicklung.
- Kröhnert, Steffen/Medicus, Franziska/Klingholz, Reiner (2006): Die demografische Lage der Nation. Wie zukunftsfähig sind Deutschlands Regionen? Berlin-Institut für Bevölkerungsentwicklung, München: dtv.
- Lange, Hellmuth (1992): Loyalitätsarbeit und Ersatzarbeit. Realsozialistische Verformungen beruflicher Standards. In: Senghaas-Knobloch, Eva/Lange, Hellmuth (Hg.): DDR-Gesellschaft von Innen. Arbeit und Technik im Transformationsprozess. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung, S. 102-119.
- Ludwig, Udo (2015): Der unvollendete Aufholprozess der ostdeutschen Wirtschaft. In: Berliner Debatte Initial 26 (2), S. 34-50.
- Neuhauss, Maria/Singe, Ingo (2017): Vom Planerfüllungspakt zur Konfliktbereitschaft? Zur Geschichte des Arbeiterbewusstseins in Ostdeutschland. In: Berliner Debatte Initial 28 (3).
- Ragnitz, Joachim (2015): Ostdeutschland im Schatten gesamtwirtschaftlicher Entwicklung. In: Berliner Debatte Initial 26 (2), S. 5-17.
- Reckwitz, Andreas (2008): Subjekt/Identität: Die Produktion und Subversion des Individuums. In: Moebius, Stephan/Reckwitz, Andreas (Hg.): Poststrukturalistische Sozialwissenschaften. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, S. 75-92.
- Schmalz, Stefan/Hinz, Sarah/Hasenohr, Anne/Singe, Ingo (2017a): Totgesagte leben länger: Demografischer Wandel und Arbeitspolitik in Ostdeutschland. In: Berliner Debatte Initial 28 (3).
- Schmalz, Stefan/Hasenohr, Anne/Hinz, Sarah/Singe, Ingo (2017b): Demografischer Wandel als Game Changer: Vier Thesen zum Ende des Arbeitsspartaners. Jena.
- Schmidt, Werner (1996): Betriebliche Sozialordnung und ostdeutsches Arbeitnehmerbewusstsein im Prozess der Transformation. München/Mehring: Rainer Hampp Verlag.

- Schmidt, Werner/Schönberger, Klaus (1999): „Jeder hat jetzt mit sich selbst zu tun“. Arbeit, Freizeit und politische Orientierungen in Ostdeutschland. Konstanz: UVK.
- Schwengler, Barbara/Bellmann, Lutz (2015): Fachkräfte aus regionaler Perspektive. Gerade Kleinstbetriebe sitzen immer öfter auf dem Trockenen. In: IAB-Forum, Heft 1, S. 56-59.
- Senghaas-Knobloch, Eva (1992): Notgemeinschaft und Improvisationsgeschick. Zwei Tugenden im Transformationsprozeß. In: Senghaas-Knobloch, Eva; Lange, Hellmuth (Hg.): DDR-Gesellschaft von Innen. Arbeit und Technik im Transformationsprozess. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung, S. 91-101.
- Slupina, Manuel/Damm, Theresa/Klingholz, Reiner (2016): Im Osten auf Wanderschaft. Wie Umzüge die demografische Landkarte zwischen Rügen und Erzgebirge verändern. Berlin: Berlin-Institut für Bevölkerungsentwicklung.
- Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2017): Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen der Länder. Einwohner 1991 bis 2016, <http://www.vgrdl.de/VGRdL/tbls/tab.jsp?rev=RV2014&tbl=tab20&lang=de-DE> [zuletzt aufgesucht am 24.07.2017].
- Thiel, Marcel/Eversberg, Dennis (2017): Desillusioniert, aber konfliktbereit: Eine junge Beschäftigtengeneration in Ostdeutschland entdeckt die Interessenvertretung wieder. In: Berliner Debatte Initial 28 (3).
- Thüringer Landesamt für Statistik (2017): Gesamtwanderungen ab 1985 in Thüringen, <http://www.statistik.thueringen.de/datenbank/TabAnzeige.asp?tabelle=zr000104%7C%7C> [zuletzt aufgesucht am 27.08.2017].
- Voskamp, Ulrich/Wittke, Volker (1990): Aus Modernisierungsblockaden werden Abwärtsspiralen – zur Reorganisation von Betrieben und Kombinatn der ehemaligen DDR. In: Sofi-Mitteilungen, 17. Jg., Heft 18, S. 12-30.

Sebastian Brandl, Ingo Matuschek<sup>1</sup>

## **Nachhaltige Personalpolitik und die Vernutzung von Lebenskraft durch Selbstoptimierung**

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

### **1 Personalpolitik angesichts alternder Belegschaften**

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

## **2 Grundlagen und Beobachtungen zu nachhaltiger Personalpolitik**

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

### **2.1 Konzeptionelle Annäherung: Nachhaltige Arbeit als Ausgangspunkt**

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

ökonomischen Möglichkeiten der Bedürfnisbefriedigung als gleichrangige Ziele zu begreifen.

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

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

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

## **2.2 Die Perspektive der Beschäftigten auf nachhaltige Arbeit**

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

### **2.3 Spannungsfelder nachhaltiger Personalpolitik**

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

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

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

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

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

### **3 Problemfelder nachhaltiger Personalpolitik**

#### **3.1 Fokus auf verhaltensorientierte Instrumentarien und konventionelle Rekrutierungswege**

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

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

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

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

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

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

### **3.2 Gesundheitsmanagement zielt auf Selbstoptimierung**

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

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

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

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

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

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

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

### **3.3 Motivationale Selbstoptimierung führt zu Entsolidarisierungsprozessen**

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

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

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

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

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

### **3.4 Berufliche Verunsicherung statt vorausschauende Personalpolitik**

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

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

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

#### **4 Nachhaltige Personalpolitik als arbeitspolitische Herausforderung**

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

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

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

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

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

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

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

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

## Literatur

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

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

Tobias Ritter, Stefan Sauer<sup>1</sup>

## **Nachhaltigkeitskompetenz als ökologische wie soziale Handlungskompetenz**

**Abstract:** Wir gehen von der Diagnose aus, dass gesellschaftliche und ökonomische Diskurse zur ökologischen Nachhaltigkeit unter einer gewissen Handlungsvergessenheit leiden. Um dieses Defizit zu bearbeiten, stellen wir empirisch und konzeptionell unterfütterte Überlegungen zum Nachhaltigkeitshandeln und zur Nachhaltigkeitskompetenz von Produktionsbeschäftigten vor. Dabei zeigen wir auf, dass ökologische Nachhaltigkeit ein – freilich voraussetzungsvolles – relevantes Handlungsziel sowohl aus Beschäftigten- als auch aus betrieblicher Perspektive bilden kann. Des Weiteren legen wir ein evaluiertes Workshop-Konzept zur Unterstützung dieses Handlungsziels vor.

### **1 Ökologische Nachhaltigkeit und (Nicht-)Handeln**

Die Diskurse um Nachhaltigkeit können in analytischer Absicht in drei Bereiche gegliedert werden: Politik, Betriebe und Lebenswelt. Auffällig ist zum einen, dass es beim Übergang vom Bereich der Politik in den der Betriebe eine deutliche Zeitverzögerung gegeben hat. Wichtiger noch ist, dass in Politik und Ökonomie eine gewisse Handlungsvergessenheit zu beobachten ist: In beiden Bereichen dominieren Normierungen/Verbote oder Anreize/Belohnungen; konkrete Handlungsbezüge im Sinne sozialen Handelns als Vergesellschaftungsmodus bleiben außen vor. Individuelles ökologisches Handeln scheint somit auf den lebensweltlichen Bereich beschränkt zu sein. Im Folgenden werden diese Verkürzungen sowie ihre Folgen anhand konzeptioneller Überlegungen und empirischen Materials aus dem Forschungsprojekt ProNaK<sup>2</sup> vorgestellt. Im Fokus unseres Artikels steht die Verbindung von Nachhaltigkeits- und Handlungskonzepten. Wir problematisieren zunächst, dass Diskurse um ökologische Nachhaltigkeit die Ebene von Handlungen und sozialen Prozessen zumeist wenig thematisieren (1.). Anschließend skizzieren wir ein Verständnis von nachhaltigem Handeln, das sich am Konzept subjektivierenden Arbeitshandelns orientiert (2.), und zeigen auf, wie ökologisches Handeln von Produktionsbeschäftigten zu ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit beitragen kann (3.). Wir zeichnen modellhaft nach, wie die Entwicklung von Nachhaltigkeitskompetenz in der betrieblichen Praxis systematisch unterstützt werden kann (4.), und schließen mit einem resümierenden Ausblick auf die Potenziale von Nachhaltigkeitskompetenz (5.)

Der Beginn der expliziten politischen Beschäftigung mit dem Thema Nachhaltigkeit wird zumeist mit dem Bericht der sogenannten Brundtland-Kommission gleichgesetzt (vgl. Hauff 1987). Die nach ihrer Vorsitzenden, der ehemaligen norwegischen Ministerpräsidentin Brundtland, benannte Kommission formulierte 1987 die später auf dem ‚Weltgipfel‘ 1992 in Rio beschlossenen Zielstellungen für ökologische, sozia-

---

<sup>1</sup> Tobias Ritter, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. (ISF München). E-Mail: tobias.ritter@isf-muenchen.de. Dr. Stefan Sauer, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. (ISF München). E-Mail: stefan.sauer@isf-muenchen.de.

<sup>2</sup> Das Forschungsprojekt ‚ProNaK – Produktionsbezogene Nachhaltigkeitskompetenz‘ wurde aus Mitteln des BMUB und ESF finanziert.

le und ökonomische Nachhaltigkeit. Fokussiert wurde hiermit der politische Bereich, also Staaten sowie Nichtregierungsorganisationen (NGOs). Leitgedanken waren zum einen die Verschränkung von ökonomischen, ökologischen und sozialen Fragestellungen, wobei darauf insistiert wurde, dass insbesondere die soziale und die zunehmend virulenter werdende ökologische Frage nicht voneinander zu trennen sind (Görge/Wendt 2015, S. 3). Zum anderen wurde auf die ‚konkrete Utopie‘ eines ‚guten Lebens‘ für aktuelle und zukünftige Generationen und damit auch auf eine explizite Verantwortung aktueller Generationen für die Zukunft verwiesen (Kraemer 2008, S. 21 f.).

In den Folgejahren wurde jedoch zunehmend die einseitige Fokussierung auf ökologische Nachhaltigkeitsaspekte kritisiert, die soziale Fragestellungen in den Hintergrund geraten ließen (Steurer 2001, S. 434; Zentes et al. 2014, S. 28 ff.). Gegenüber ökologischen Absichtserklärungen und Zusagen gerieten die soziale Frage und soziale Prozesse tendenziell aus dem Blick (Görge/Wendt 2015, S. 6 ff.). In Hinsicht auf die soziale Frage kann bspw. festgehalten werden, dass die zunächst umfassende Thematisierung sozialer und ökologischer Problemstellungen einige Jahre später – im Bericht der Enquete-Kommission – ausschließlich auf die Zukunftsfähigkeit sozialer Sicherungssysteme verkürzt wurde (Enquete-Kommission 1994) und etwa Fragen wie zunehmende soziale Ungleichheit und auch deren Zusammenhang mit ökologischen Fragestellungen keine Rolle spielten.

Hinsichtlich der Verbindung von Ökologie mit sozialen Prozessen könnte die Handlungsebene der BürgerInnen in Bezug auf ökologische Nachhaltigkeit bzw. konkreter Möglichkeiten zur Förderung und Unterstützung ökologischen Handelns von BürgerInnen fokussiert werden. Eine solche Perspektive kann als doppelt relevant angesehen werden: Zum einen würde sie eine direkte Verbindung politischer Bemühungen mit sozialen Handlungsprozessen darstellen, was in einer anregenden – statt übergriffigen oder gar direktiven – Ausrichtung durchaus begrüßenswert erscheint. Zum anderen thematisiert soziales Handeln einen wesentlichen Bereich gesellschaftlicher Verhandlung von Aufgaben- und Problemstellungen. Insbesondere aus sozialkonstruktivistischen (z. B. Berger/Luckmann 2009; Bolscho/De Haan 2000) und handlungstheoretischen (bspw. Bonß et al. 2013) Blickwinkeln gesehen, wäre hier ein prädestinierter Bereich gesellschaftlicher Auseinandersetzung mit Ökologie und der Integration ökologischer Fragestellungen in das Alltagshandeln der BürgerInnen angesprochen. Konstatiert wird jedoch auch in diesem Bereich eine Leerstelle. Ökologische Nachhaltigkeit bezieht sich stattdessen einseitig entweder auf politische Vorgaben, Gesetze und Verbote oder auf die Schaffung von Anreizen (Braun/Gautschi 2011) wie die Verteuerung bzw. Verkomplizierung umweltschädlichen Konsums, z. B. durch Dosenpfand oder eine (freiwillige) Abgabe auf Plastiktüten. BürgerInnen werden somit als ‚BefehlsempfängerInnen‘ oder ‚AufwandsminimiererInnen‘ angesprochen; ein konkreter selbsttätiger Handlungsbezug dagegen bleibt außen vor. Beim Blick auf den politischen Diskurs sind daher zwei scheinbar gegenläufige Tendenzen sichtbar: Einerseits wird das Thema Ökologie als höchst relevant eingeschätzt und auf unökologisches Verhalten, etwa in Form eines Ausstiegs aus dem internationalen Klimaabkommen, überwiegen negative Kommentare. Andererseits

reagieren weite Teile der Öffentlichkeit sehr sensibel auf unangemessen und übergriffig erscheinende ‚Maßregelungen‘ wie bspw. die Initiative einer Partei für einen ‚VeggieDay‘ (Hochschild 2015, S. 50). Als Ursachen hierfür werden zum einen Bequemlichkeit und die Ausblendung von Folgeerscheinungen im Rahmen einer ‚Externalisierungsgesellschaft‘ (Lessenich 2016) und einem letztlich als imperialistisch zu kennzeichnenden nationalstaatlich geprägten Umgang mit globalen Ressourcen (Wissen/Brand 2016) genannt. Zum anderen wird das Fehlen einer dezidierten Utopie oder zumindest einer emanzipatorischen Perspektive in solchen Diskursen kritisiert: BürgerInnen als aktiv (und ‚utopisch‘) Handelnde spielen keine Rolle. Görge und Wendt diagnostizieren mit Blick auf die relative Handlungsvergessenheit bei gleichzeitiger Befürwortung gesetzlicher Regelungen und Anreize:

„Die Nachhaltigkeitsdebatte stellt sich [...] als eine elitäre, von Pessimismus und Angst geprägte, Verzichts- und Verbotsdebatte dar, [...] [unter] deren Oberfläche sich die theoretische Verzweiflung darüber auszudrücken scheint, dass es bereits zu spät sei für konkrete Utopien“ (Görge/Wendt 2015, S. 12).

Zeitverzögert zu den Debatten um ökologische Nachhaltigkeit in der Politik erreichte die Themenstellung auch den Bereich der Ökonomie. Aus ökologischer Perspektive wurden insbesondere Industriebetriebe in erster Linie als Problem wahrgenommen (Heine/Mautz 1995). Ökologische Nachhaltigkeit galt darüber hinaus als unvereinbar mit der Forderung nach ständigem Wachstum als einem Grundprinzip des Kapitalismus. Im Zuge des Diskurses um ‚Corporate Social Responsibility‘ (CSR) und später ‚Corporate Citizenship‘ (Fifka 2011a) wurde Nachhaltigkeit als ‚mehrdimensionales Konstrukt‘ ebenfalls von Unternehmen verstärkt aufgegriffen (Fifka 2011b). Nachhaltigkeit wird so als unternehmensinternes wie -externes Konstrukt mit Bezug auf soziale, ökologische und ökonomische Dimensionen verstanden (Lehde genannt Kettler 2010). Dabei wird einerseits davon ausgegangen, dass Unternehmen gesetzlichen Verboten zuvorkommen oder schlicht ‚Imagepflege‘ und ‚Greenwashing‘ betreiben wollen. Andererseits wird auf die wesentliche Bedeutung von Glaubwürdigkeit, Authentizität und Vertrauen verwiesen (ebd.; Wissen/Brand 2015). Insbesondere ökologischer Nachhaltigkeit wird in diesem Bereich teils ‚Greenwashing‘ und die Ablenkung von ökonomischen und sozialen Problemstellungen, die durch Unternehmen mitverursacht werden, vorgeworfen.

Trotz einiger wachstumskritischer Stimmen wie z. B. dem Jenaer ‚Kolleg Postwachstumsgesellschaft‘ findet die Auseinandersetzung mit Ökologie auf betrieblicher Ebene zumeist unter Beibehaltung einer dezidiert wachstumsorientierten Systemlogik statt. Nachhaltigkeit und Wachstum sollen durch Energie- und Ressourceneffizienz verbunden werden. Es wird dabei dezidiert an eine wachstums-, optimierungs- und effizienzorientierte Produktionsweise angeschlossen. Die Art, wie Beschäftigte in ökologische Fragestellungen einbezogen werden, weist auf eine oftmals vernachlässigte Dimension nachhaltiger Unternehmensentwicklung hin. So kommt etwa Prescher (2016) in einer Programmanalyse von nachhaltigkeitsbezogenen Bildungsangeboten zu dem Ergebnis, dass vor allem Führungskräfte, nicht jedoch die konkreten Handlungsvollzüge von Beschäftigten in ihrer Arbeit adressiert werden. Erste Ansätze für eine umweltorientierte Personalentwicklung jenseits hiervon zeigen sich vor

allem im Aufbau von Materialien durch Betriebe oder Externe wie etwa gewerkschaftsnahe Institutionen (bspw. Thome/Sepp 2009; Lange/Steffens/Hoffmann 2011). Zumeist handelt es sich dabei um Schulungen oder Incentive-Lösungen (vgl. Andree 2014). Die systematische Beteiligung der Beschäftigten im Sinne von Partizipation oder Kooperation – die damit auch eine konkrete Handlungsdimension andeuten würde – ist allerdings eine bislang noch in geringerem Maße verbreitete Herangehensweise. Erste Good-Practice-Beispiele finden sich etwa bei Biermann et al. (2012). Außerdem sind die Studien von Klemisch et al. (2008), Schlömer (2009) sowie Rebmann und Tenfelde (2008) zu nennen. Zusammengefasst lässt sich für die betriebliche Ebene somit konstatieren, dass die Thematisierung ökologischer Nachhaltigkeit zumeist im Rahmen der dezidierten Wachstumsorientierung verbleibt und sich im Aufbau von Fachabteilungen bzw. Stabsstellen, in Schulungen für Führungskräfte sowie in Schulungsunterlagen niederschlägt. Die konkrete Handlungsebene und die aktive Partizipation der Beschäftigten bleiben auch hier häufig außen vor.

Die Fragen nach dem Stellenwert von ökologischer Nachhaltigkeit und ökologischen Handlungsorientierungen im lebensweltlichen Bereich stellen einen Teil unserer empirischen Erhebungen im Rahmen des vom BMUB geförderten Projekts ‚ProNaK – Produktionsbezogene Nachhaltigkeitskompetenz‘ dar. Allgemein kann zunächst davon ausgegangen werden, dass soziale bzw. ökonomische Probleme und ökologische Fragestellungen – zumindest in Bezug auf die Bereitschaft, hierfür Geld auszugeben – miteinander konkurrieren (Hoffmann 2006, S. 2789). Anders formuliert: Je größere ökonomische Probleme Individuen haben, umso geringer ist tendenziell ihre ‚Bereitschaft‘, im Sinne ökologischer Nachhaltigkeit zu investieren. Dem entspricht der Befund, dass in Zeiten höherer Sorge um wirtschaftliche Belange ökologische Fragestellungen tendenziell in den Hintergrund treten (Preisendörfer 1999, S. 30 f.). Demgegenüber ist jedoch zu bedenken, dass die bloße Zahlungsfähigkeit nicht unmittelbar mit erhöhter Zahlungsbereitschaft im Sinne ökologischer Nachhaltigkeit einhergeht; so nimmt mit steigendem Einkommen die Nachhaltigkeit des Konsums sogar tendenziell ab (Hoffmann 2006, S. 2799). Weiterhin muss berücksichtigt werden, dass es noch andere Einflussfaktoren wie z. B. Bildung gibt (ebd.) und dass der Fokus auf Geldmittel bei Weitem nicht ausreicht, um angemessen beurteilen zu können, wie es um die Orientierung in Bezug auf ökologische Nachhaltigkeit steht. Dazu kommt: Wer ausreichend Geldmittel hat, für die/den und *nur* für die/den ist die Frage der Bereitschaft, Geld für ökologische Zwecke zu investieren, überhaupt virulent. Und ein konkreter Handlungsbezug ist auch in diesem Punkt (wieder) nicht angelegt.

Adressiert werden nachhaltiges Handeln im lebensweltlichen Bereich und seine Auswirkungen bspw. in Diskursen zu bewusstem Konsum und insbesondere einer nachhaltigen Ernährung. Interessant wäre die Frage, inwieweit ‚Moden‘ ökologische Nachhaltigkeit in diesem Bereich prägen. So fällt auf, dass die Orientierung auf spritsparende Kraftfahrzeuge derzeit stark nachgelassen hat, stattdessen ökologische Nahrungsmittel und damit verbundene Lebensstile bis hin zum Veganismus (Grube 1999) stark zugenommen haben. Wir fragten unsere InterviewpartnerInnen, zumeist Produktionsbeschäftigte (s. u.), nach dem Stellenwert nachhaltigen Handelns (auch)

im lebensweltlichen Bereich. Dabei war eine durchgängige Orientierung am Credo nachhaltigen Handelns feststellbar. Ökologische Nachhaltigkeit hat für die Befragten einen hohen ideellen Wert, die konkrete Umsetzung in die Praxis ist dabei durchaus heterogen. Sie reicht vom Mülltrennen über selbsttätige Wärmedämmung bis zum eigenen ökologischen Anbau von Obst und Gemüse. Auffallend ist hierbei die hohe Handlungsorientierung. Den InterviewpartnerInnen ging es weniger um ‚hochtrabende Diskurse‘ oder ‚Modeerscheinungen‘ als vielmehr um konkrete Maßnahmen für eine ökologische Lebensweise. Damit im Zusammenhang stand ebenso die kritische Bewertung ihres Arbeitsalltags mit Blick auf ökologische Nachhaltigkeit. Trotz aller – teils prämierten – Anstrengungen des eigenen Betriebes in diesem Bereich fühlen sie sich als Produktionsbeschäftigte wenig berücksichtigt. Dies finden sie insbesondere deshalb kritikwürdig, weil ihnen die im Vergleich zur alltäglichen Lebenswelt wesentlich höheren Energieeinsparpotenziale im Betrieb durchaus bewusst sind. Den selbsttätigen Bemühungen im ‚lebensweltlichen Klein-Klein‘ steht oftmals eine erzwungene Tatenlosigkeit im Rahmen ihrer Erwerbsarbeit gegenüber; wichtige selbsttätige Aneignungsprozesse von ökologischer Nachhaltigkeit bleiben damit verbaut. Bevor der Fokus des Projekts ‚ProNaK‘ auf ihr Nachhaltigkeitshandeln gerichtet wird, erläutern wir zunächst die besondere Bedeutung, die wir diesem gleichfalls theoretisch-konzeptionell beimessen.

## **2 Ökologische Nachhaltigkeit und subjektivierendes Arbeitshandeln**

Wie gezeigt wurde, weisen sowohl staatliche als auch betriebliche Bemühungen rund um den Themenkomplex ökologische Nachhaltigkeit Verkürzungen in Bezug auf die Handlungsdimension auf. Handlungen werden als zentrale Vermittlung von Gesellschaftlichkeit und als Potenzial wenig ernst genommen. Mit Bezug auf Betriebe lässt sich zwischen NachhaltigkeitsexpertInnen und von ihnen anzuleitenden oder zu informierenden ‚Nachhaltigkeitslaien‘ differenzieren. Ökologische Nachhaltigkeit wird entsprechend in erster Linie von Fachabteilungen verhandelt, Potenziale wie bspw. zur Einsparung von Energie werden berechnet und entsprechende Aufträge oder Handlungsanweisungen kommuniziert. Hinter einem solchen top-down orientierten Vorgehen steckt – handlungstheoretisch gewendet – die Vorstellung der Plan- und Steuerbarkeit von Handeln. Was Nachhaltigkeits- oder allgemeiner Fachabteilungen planen, wird von nachgeordneten Beschäftigten registriert und plangemäß ausgeführt, anschließend kann es (Kennzahl basiert) evaluiert werden. Zugespielt formuliert: In einer solchen Nachhaltigkeitskonzeption bleibt das Handeln von Beschäftigten außen vor, da es als bloße Ausführung eines Plans gewissermaßen ‚intentional unsichtbar‘ ist. Fokussiert wird hier ein objektivierendes Arbeitshandeln, das häufig als ‚die‘ Form des (Arbeits-)Handelns missverstanden wird. Wir möchten die hohe Bedeutung dieser Dimension des Arbeitens nicht in Abrede stellen, betrachten sie allerdings als ergänzungsbedürftig: Gerade mit Bezug auf Unwägbarkeiten ist plangemäßes Handeln schlicht nicht ausreichend (Böhle et al. 2004). Subjektivierendes Arbeitshandeln stellt dem plangemäßen ein dialogisches Vorgehen gegenüber, dem Registrieren objektiver Informationen eine komplexe sinnliche Wahrnehmung von Welt, dem planmäßigen ein exploratives Denken und der affektneutralen Beziehung zu den Arbeitsmitteln und Arbeitsprodukten eine empathische (Böhle 2009a; Böhle et

al. 2017). Ein solches Handeln weist eine subjektgebundene Eigenlogik, einen Eigensinn auf, ist also nicht aus ex ante definierten Plänen ableitbar. Zumeist setzt sich reales Handeln aus beiden Handlungslogiken – der objektivierenden und der subjektivierenden – zusammen. Produktionsbeschäftigte befolgen beim Bedienen von Maschinen spezifische Vorgaben und Richtlinien, sie registrieren Informationen, die ihnen bspw. per Maschinendisplay oder Datenbrille angezeigt werden, objektiv, denken dabei planmäßig und haben in der Regel wohl keine umfassendere emotionale Bindung an die jeweilige Anlage. Allerdings kennen sie – sofern es sich um erfahrene Fachkräfte handelt – zumeist auch die Tücken und ‚Mucken‘ ihrer Anlagen und können etwa beim Auftreten von Störungen oder sogar bereits bei ersten Anzeichen hierfür situationsspezifisch reagieren, indem sie explorativ und dialogisch unter Einbezug ihrer Arbeitsmittel sowie Arbeitsgegenstände vorgehen. Die Relevanz subjektivierenden Arbeitshandelns ist in vielfältigen Studien und unterschiedlichen Kontexten belegt (z. B. Böhle/Milkau 1988; Böhle/Rose 1992; Pfeiffer 2007). Es erfährt insbesondere in Zeiten hoher Komplexität und Innovationsorientierung verstärkt Aufmerksamkeit (Böhle 2017). Besondere Bedeutung kommt dabei dem Erfahrungswissen der Beschäftigten zu, das ihnen hilft, erfahrungsbasiert Situationen einzuschätzen und adäquat zu (re-)agieren (Böhle 2009b).

Subjektivierendes Arbeitshandeln und Erfahrungswissen helfen somit bei der Bewältigung von Problemstellungen im Arbeitsalltag – insbesondere in Situationen, die durch Unwägbarkeiten gekennzeichnet sind. In Bezug auf ökologische Nachhaltigkeit lässt sich daher postulieren, dass subjektivierendes Arbeitshandeln helfen könnte, im Arbeitshandeln von Produktionsbeschäftigten selbst explorativ nach Potenzialen (bspw. zum Einsparen von CO<sub>2</sub>) zu suchen. Ihr Arbeitshandeln und die damit einhergehende intime Kenntnis ihres Arbeitskontextes bieten Möglichkeiten, die auch im Sinne ökologischer Nachhaltigkeit genutzt werden können. Für die Beschäftigten selbst hätte eine ‚neue‘ Art der Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit den Vorteil, diese auch im Rahmen ihrer Berufstätigkeit konkret erleben zu können. Ein zentraler Kritikpunkt unserer InterviewpartnerInnen – das Gefühl, die eigenen Fähigkeiten in Bezug auf Nachhaltigkeit nur lebens-, nicht aber arbeitsweltlich nutzen zu können – kann damit bearbeitet werden. Darüber hinaus kann eine selbst geplante nachhaltige Gestaltung des eigenen Arbeitsumfeldes ein gewisses Empowerment-Potenzial beinhalten, sofern sie sich als selbsttätige Gestaltung wahrnehmen lässt und Anerkennung findet (Sauer 2017). Von diesen Überlegungen ausgehend, werden im Folgenden das Vorgehen und die empirischen Ergebnisse unseres Projekts ‚ProNaK‘ skizziert.

### **3 Realisierungschancen nachhaltigen Arbeitshandelns**

Der folgende Abschnitt beschreibt Verwirklichungschancen und Potenziale ökologisch nachhaltigen Arbeitshandelns von Beschäftigten im Spannungsverhältnis organisationaler Strukturen und Hierarchien, ökonomischer Interessen und individueller Dispositionen. Dabei werden Synergien und Widersprüche sowie Handlungsräume und deren Begrenzungen aufgezeigt, die für die Beschäftigten im eigenen Arbeitshandeln wirksam werden. Dies geschieht unter Rückbezug auf die in Kapitel 2 erläu-

terten Dimensionen eines Nachhaltigkeitsbegriffes, der neben ökologischen auch ökonomische und soziale Aspekte von Nachhaltigkeit beleuchtet sowie Nachhaltigkeitshandeln von Beschäftigten ebenfalls unter interessenpolitischen Gesichtspunkten beschreiben kann.

Die empirische Basis legt eine Untersuchung in einem produzierenden Unternehmen mit über 50.000 Beschäftigten und einem Umsatz von über zehn Milliarden Euro. Das Materialkorpus umfasst ein qualitatives Sample mit 22 leitfadenfokussierten Experteninterviews sowie einem Gruppeninterview. Befragt wurden Führungskräfte und Mitarbeitende aus der Produktion eines Standortes mit ca. 3000 Beschäftigten. Das Vorgehen folgt der Struktur der arbeits- und industriesoziologischen Fallstudie (Pongratz/Trinczek 2010).<sup>3</sup>

Organisationsstrukturen ermöglichen und begrenzen nachhaltiges Handeln von Beschäftigten maßgeblich. In der untersuchten Fallstudie wirken insbesondere die an ökonomischen Interessen ausgerichtete Unternehmensstrategie sowie die Leitbildorientierung und Führungskultur im Zusammenspiel mit individuellen Orientierungen von Beschäftigten auf die tatsächliche Realisierung nachhaltigen Handelns.

Zunächst – so lässt sich festhalten – wird ökologische Nachhaltigkeit als normatives Konstrukt im Leitbild des Unternehmens, aber auch im Produktionssystem des untersuchten Standorts prominent aufgegriffen. Dabei wird besonders der moralischen Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft eine hervorgehobene Bedeutung beigemessen. Die Leitlinie erhält mit der Forderung, Verschwendungen zu vermeiden, eine Konkretisierung und auf diese Weise eine direkte Verbindung zu Aspekten ökonomischer Nachhaltigkeit. Durch die Vermeidung von Verschwendung soll ein Beitrag zur Sicherung und Steigerung von Unternehmenswerten geleistet werden. Darüber hinaus wird im Leitbild des Unternehmens gleichfalls soziale Nachhaltigkeit adressiert, indem sowohl die Bedeutung der Mitarbeitenden als auch deren Förderung an hervorgehobener Stelle angesprochen werden. Dieses Bild ist Führungskräften und Mitarbeitenden vertraut.

Ökologische Nachhaltigkeit ist bei Führungskräften ebenso jenseits der engen Definition im Leitbild des Unternehmens positiv besetzt. Sie engagieren sich in hohem Maße dafür, auch jungen und neuen Mitarbeitenden die Themen Ressourceneffizienz und ökologische Nachhaltigkeit nahezubringen:

„Also wir haben ja vieles [...] schon in Präsentationen gut. Das geht eigentlich damit los, dass wir einen Ressourcentag mit unseren Azubis machen. [...] Und das Zweite wäre ja, wir machen einen Tag lang nur das ganze Thema Ressourcen, so ein bisschen Stationenspiel. Eine Station Energie, eine Wasser, eine Abfall, wo wir die jungen Leute da schon reinpacken. Dann haben wir diese Energie-erleben-Stände aufgebaut mit den Azubis. [...] [Das] hat natürlich wieder Wirkung auf die Azubis selber gehabt, aber natürlich auch durch die Ausstellung in der Kantine und in den Werkstätten. Das hat dann schon wieder so einen Hingucker gebracht. [...] Also solche Aktionen, oder wenn man am Tag der offenen Tür, so Stände, irgendwas draußen hat oder mit Leuten was macht, da was spielerisch macht, dann kommt man schon relativ gut weiter. [...] Und dann wieder Plakate und dann was im

---

<sup>3</sup> Die Interviews wurden vollständig transkribiert und für die weitere Bearbeitung in MAXQDA eingelesen.

Intranet. Dann den Newsletter wieder dazu. Da schafft man insgesamt eine gewisse Atmosphäre.“ [ProNaK-20140429-1, FK, 546 ff.]<sup>4</sup>

Die Sensibilisierung für Ressourcen- und Energieeffizienz wird an verschiedenen Stellen mit unterschiedlichen Mitteln vorangetrieben und im Unternehmen vermarktet. Dies geschieht aus Sicht der Führungsebene sehr erfolgreich, wie das folgende Zitat verdeutlicht:

„Also wir haben es in der Zwischenzeit geschafft, dass wir so eine Stimmung [haben], so eine Atmosphäre, [...] das Thema ist irgendwo sexy.“ [ProNaK-20140429-1, FK, 368 f.]

Die Einschätzung einer positiven Entwicklung im Hinblick auf eine betriebsspezifisch interessierte Grundhaltung zum Thema Umweltschutz, aber auch hinsichtlich der Umsetzung entsprechender Maßnahmen wird ebenfalls von den Beschäftigten geteilt:

„Also wie ich vor drei Jahren in die Abteilung hinter gekommen bin, da sind ja die Maschinen, teilweise eine Maschine, die selten läuft, die ist am Montag in der Früh eingeschalten worden mit allen Heizungen und alles komplett an und am Freitag vielleicht wieder aus, ohne dass sie ein Teil produziert hat. Das hat sich inzwischen geändert.“ B2: „Also das ist nicht mehr. Das ist, da wird jetzt schon ein bisschen drauf geschaut, sage ich mal.“ [ProNaK-20140429-6, MI, 52]

Wenngleich ökologische Nachhaltigkeit am Unternehmensstandort durch ein umweltorientiertes Leitbild und eine ressourcensensible Führungskultur strukturell verankert ist, dominiert dennoch eine kennzahlenorientierte Steuerungslogik, die an ökonomischen Zielsetzungen ausgerichtet ist. Im folgenden Zitat wird diese Prioritätensetzung von einer Führungskraft nachgezeichnet:

„[...] also rein wirtschaftlich spielt Energieeffizienz, Ressourceneffizienz, das Ganze, das spielt zweite, dritte Liga. Da hast du überhaupt keinen Hebel. Und da muss man schon verstehen, dass es im Zweifelsfall immer [um] das Geld geht.“ [ProNaK-20140429-1, FK, 403 f.]

Die von Produktivitätsfragen dominierte Ausrichtung strategischer Unternehmensziele setzt in letzter Konsequenz die Grenzen für ökologisch nachhaltiges Arbeitshandeln und spiegelt sich auch in den Aufgabenbeschreibungen der Beschäftigten wider:

„[...] dass wir keine Standzeiten haben, das ist mein Hauptauftrag. Das andere, das geht nebenbei.“ [ProNaK-20140429-4, MI, 11]

Einem fehlerfreien, reibungslosen Produktionsprozess mit geringen Stillstandszeiten wird auf Führungsebene grundsätzlich höhere Bedeutung beigemessen als dem Umweltschutz. Wenngleich diese Gewichtung der Verbesserung ökologischer Nachhaltigkeit sowie daran orientiertem Nachhaltigkeitshandeln nicht grundsätzlich entgegensteht, sind Widersprüche und Vereinbarkeitsprobleme an vielen Stellen vorhanden. Den Beschäftigten ist es in Abhängigkeit von den jeweiligen Tätigkeitsfeldern und auf verschiedenen Ebenen möglich, im Prozess der Arbeit nachhaltig zu handeln. Grundsätzlich sind eine prozessbegleitende, eine prozesssichernde und eine prozessgestaltende Ebene zu unterscheiden. Prozessbegleitende Handlungsoptionen beziehen sich nicht direkt auf den Produktionsprozess; sie adressieren in der Regel Nebenschauplätze der Produktion, wohingegen prozesssichernde Maßnah-

<sup>4</sup> Hinweise zur Notation: Interviewdateiname, FK = Führungskraft, MI = Mitarbeitende, Absatznummer in MAXQDA. Die Interviewstellen wurden zur besseren Lesbarkeit sprachlich überarbeitet.

men und Handlungsoptionen der Sicherung des Produktionsprozesses und der Vermeidung von Störungen dienen. Prozessverändernde Maßnahmen und Handlungsoptionen schließlich zielen auf direkte Veränderungen respektive auf die Gestaltung des Produktionsprozesses ab.

Auf prozessbegleitender Ebene ist nachhaltiges Arbeitshandeln tendenziell gut vereinbar mit den Prioritätensetzungen im Unternehmen. So ist das Abstellen unnötiger Ressourcenverbräuche – etwa von Beleuchtungsanlagen oder Maschinen außerhalb relevanter Betriebszeiten – häufig unstrittig, solange sich ein solches Vorgehen in einem wirtschaftlichen Rahmen bewegt. Allerdings können ebenfalls an dieser Stelle Konflikte zwischen verschiedenen Beschäftigtengruppen entstehen, wie das folgende Zitat verdeutlicht:

„Und da ist es auch so, dass die, ja so Sachen wie, die Elektriker wehren sich dagegen, dass wir die Steuerungen ausschalten, weil die Wahrscheinlichkeit, dass sie dann beim Wiedereinschalten problemlos wieder funktionieren, nicht bei 100 Prozent ist. Ja klar, unsere Instandhalter werden gestreichelt und gelobt dafür, dass die Anlagen laufen. Ob jetzt ein Megawättchen mehr oder weniger, [...] das ist keine Kennzahl für die. Ja. Und so ist es halt. Ich meine, das Wichtigste ist, dass das Werk läuft und funktioniert und brummt.“ [ProNaK-20140429-2, FK, 44]

Hier werden die organisationalen Rahmenbedingungen und Prioritäten in einer Auseinandersetzung zwischen Mitarbeitenden unterschiedlicher Bereiche wirksam; Handeln zur Steigerung der Ressourceneffizienz ist nur bedingt möglich. Zudem sind die hier beschriebenen Handlungsmöglichkeiten in keiner Tätigkeitsbeschreibung abgebildet und werden somit von den Beschäftigten, die unter zeitlichem Druck (teilweise unter Akkordbedingungen) arbeiten, mitunter als Belastung erlebt. Sie erscheinen als Aktivitäten, die zwar von der Führungsebene gefordert werden, jedoch nur geringe Priorität und eingeschränkte Wirksamkeit aufweisen. Mitarbeitende bewerten zudem die betriebliche Umsetzungspraxis zur Entwicklung und Verbesserung ökologischer Nachhaltigkeit im Unternehmen teilweise als nicht ausreichend, wie die folgenden Zitate zeigen:

„Ja, also mir geht es jetzt in unseren Abteilungen nicht weit genug.“ [ProNaK-20140429-6, MI, 2]

„Also ich finde schon, dass das ein Thema ist, weil wir machen uns ja stellenweise lächerlich um diesen Umweltschutz, weil da sagen sie immer, wir sollen auf das und das achten und melden. Und wenn wir es melden, dann ist da acht Wochen später immer noch nix passiert. Aber wir sollen auf das Thema achten. Aber ich sage mal generell, die Leute sind da schon auch ein bisschen interessiert, weil jeder will, also ich schätze, ich denke so, dass jeder ein bisschen was tun kann und tun will, weil ich mache ja auch nicht im Winter daheim die Fenster auf und heize. Das wäre ja genauso bescheuert, sage ich mal. Also da achtet bestimmt jeder ein bisschen drauf.“ [ProNaK-20140429-12, MI, 196]

Diese empirischen Beispiele zeigen, wie Beschäftigte einerseits aus eigener Überzeugung und persönlichem Interesse heraus mehr Umweltschutz und Ressourceneffizienz fordern, andererseits Authentizität in der organisationalen Praxis und bei der Umsetzung postulierter Nachhaltigkeitsziele vermissen. Führungskräfte hingegen unterstellen teilweise fehlendes Interesse der Mitarbeitenden an Unternehmen und Umweltschutz, was auf mangelnde arbeitsinhaltliche Herausforderungen, geringe

bzw. fehlende Entwicklungsperspektiven im Unternehmen und eine vergleichsweise niedrige Entlohnung spezifischer Beschäftigtengruppen zurückgeführt wird. Entsprechend gibt es hier Versuche, Incentivierung vor intrinsische Motivation zu stellen, und damit auf wahrgenommene Defizite sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit zu reagieren. So wird nachhaltiges Handeln in der Praxis beschränkt, was einerseits auf unzureichende Kommunikation zwischen Führung und Beschäftigten zurückzuführen ist, die Missverständnisse und Unterstellungen nach sich zieht, andererseits aber insbesondere auf Vereinbarkeitsprobleme zwischen ökonomischen Interessen und Umweltschutz verweist. Dies ist auch deshalb zu betonen, weil ökologisch nachhaltiges Handeln der Beschäftigten nur begrenzt erfasst wird – bedingt durch die beschriebene niedrige Prioritätensetzung und die fehlende Abbildung in Kennzahlen –, aber ebenso weil entsprechendes Handeln und Handlungspotenzial teilweise gar nicht als solches erkannt wird bzw. zunächst gar nicht erkannt werden kann.

Auf prozesssichernder und prozessgestaltender Ebene ist Nachhaltigkeitshandeln für die Beschäftigten zwar nicht systematisch vorgesehen. Gerade hier besteht für sie jedoch ein besonderes Potenzial, arbeitsmittel- und arbeitsgegenstandsbezogen ökologisch nachhaltig zu handeln und die eigene Arbeit selbstbestimmt zu gestalten. Entscheidend dafür sind Spielräume im eigenen Arbeitshandeln, die es bspw. Anlagenfahrern ermöglichen, flexibel und eigenverantwortlich zu arbeiten:

„[...] wir haben ja bei den neuen Maschinen hauptsächlich so Chipkarten, wo jeder der Mitarbeiter [...] eine Range mit einstellt. [...] Du kannst z. B. um fünf bis zehn Grad nach oben gehen. Und fünf und zehn Grad, das hat einfach den Hintergedanken hauptsächlich in der Qualität wieder. Sprich, wenn wir Material verkehrt verarbeiten würden, würde das dadurch nicht passieren [...]. Und klar, da hat man dann ein bisschen einen Spielraum, wo man es ausprobieren kann, und dann kann man vielleicht die Information oder die Erfahrung weitergeben [...]. Und der andere sagt: ‚Ich bin 20 Grad runter auf 260 gegangen‘, gibt das dem Einführungsmechaniker dann weiter. Dann ist es schon eine Einsparung, definitiv.“  
[ProNaK-20140429-7, FK, 115]

Das hier aufgeführte Zitat zeigt, wie die Beschäftigten in Auseinandersetzung mit Anlagen (Arbeitsmittel) und dem Produkt (Arbeitsgegenstand) explorativ, erfahrungsgelenkt und in Kooperation mit Kollegen sowohl die Produktqualität sichern als auch den Produktionsprozess (im Beispiel durch mögliche Reduzierung der Anlagentemperatur) optimieren. Es verdeutlicht aber gleichfalls, wie eine eigentlich zur Sicherung der Produktqualität eingeführte Maßnahme Flexibilitätsspielräume für Anlagenfahrer schafft, die für Nachhaltigkeitshandeln nutzbar gemacht werden. Das hier beschriebene Grundprinzip ist auf andere Bereiche übertragbar und zeigt die hohe Motivation und Initiativenvielfalt der Beschäftigten, die anstreben, selbstbestimmt und ökologisch nachhaltig zu handeln – selbst wenn dafür kein dezidiertes Raum vorgesehen und keine Anerkennung zu erwarten ist. Besonders im Hinblick auf prozessverändernde Maßnahmen sind jedoch die Handlungsmöglichkeiten von Beschäftigten häufig eingeschränkt, wie das Zitat einer Führungskraft zeigt:

„Also direkt an der Anlage wird es sicher schwieriger, weil die Rahmenbedingungen müssen ein bisschen weiter oben angesiedelt geschaffen werden. Der eine oder andere bringt sicherlich auch seine Ideen noch mit ein. Aber da haben wir, wie gesagt, dann auch die Möglichkeit, ich habe es ja schon gesagt, das betriebliche Verbesserungsvorschlagswesen,

und das wird auch genutzt, auch von den ‚Kleinen‘ an der Anlage, von den so genannten ‚Kleinen‘.“ [ProNaK-20140430-10, FK, 173]

Ideen, die auf Veränderungen von Produktionsprozessen abzielen, sind häufig auf die Zusammenarbeit, den fachübergreifenden Austausch, das Commitment der Führungsebene, aber ebenso auf den dafür nötigen Raum angewiesen, der im Rahmen laufender Prozesse in dieser Form meist nicht gegeben ist. Dies wird nicht nur durch ein verhältnismäßig geringes Volumen an prozessverändernden Vorschlägen deutlich, sondern zeigt sich gleichfalls in der täglichen Interaktion der Beschäftigten beim Tagesgeschäft:

„Und da merke ich natürlich auch, dass die Meister einfach auch viel zu unpräzise fragen. Und die Einrichter viel zu unpräzise die Störungen beschreiben. Und das ist was, was ich sage, das ist ja ein brachliegendes Potenzial ohne Ende.“ [ProNaK-20140430-8, FK, 54]

Am Beispiel von ungenauen Störungsbeschreibungen bei täglichen Meilentreffen wird deutlich, dass kompetentes Zusammenarbeiten nicht nur eines ausreichenden zeitlichen Rahmens bedarf, sondern ebenso auf die Sensibilisierung der Beschäftigten sowie deren Bezug aufeinander angewiesen ist. Dies ermöglicht nicht zuletzt auch sozial nachhaltiges Arbeitshandeln im Sinne guter Arbeits- und Kooperationsbeziehungen, Interessenvertretung sowie nachhaltiger Beschäftigungspolitik. Wenn gleich im subjektivierenden Arbeitshandeln ein Potenzial angelegt ist, bedarf es für dessen Nutzbarmachung eines Rahmens, in dem Nachhaltigkeitskompetenz entwickelt werden kann. Doch dieser Rahmen muss durch das Commitment der Führung ermöglicht werden.

#### **4 Entwicklung von Nachhaltigkeitskompetenz in der Praxis**

Im folgenden Abschnitt wird ein Konzept zur Förderung der erfahrungsgeleitet-subjektivierenden Dimension des Arbeitshandelns skizziert, das im Rahmen der oben beschriebenen empirisch fundierten Pilotierung entwickelt und von ModerationsexpertInnen in mehreren Workshop-Kaskaden in unterschiedlichen Abteilungen umgesetzt, erprobt und angepasst wurde. Den Kern des Workshop-Konzepts (vgl. Abb. 1) bilden alternierende Workshop- und Praxisphasen, wobei erstere der Sensibilisierung von Beschäftigten hinsichtlich ihres eigenen Erfahrungswissens – besonders im Hinblick auf Ressourceneffizienz – dienen, aber auch die bereichsübergreifende Entwicklung von Ideen, deren Umsetzung im konkreten Arbeitshandeln sowie eine objektivierbare Darstellung gegenüber Vorgesetzten fördern. In den Workshops arbeiten Fachkräfte aus produzierenden und produktionsnahen Bereichen unter Anerkennung ihrer arbeitsbereichsspezifischen Expertise intrinsisch motiviert und ohne Vorgaben durch Führungskräfte. Diese werden erst am Ende der Workshops einbezogen, um Feedback zu geben und Unterstützung für die folgenden Praxisphasen zuzusichern.



**Abbildung 1: Workshop-Konzept ‚Erfahrungsgelitetes Arbeiten und Lernen‘**

(Quelle: Buschmeyer/Gasch 2017, S. 26)

In den Praxisteilen werden die entwickelten Ideen und Projekte hinsichtlich ihrer Umsetzbarkeit geprüft und im konkreten Arbeitshandeln erprobt und angepasst. Dabei entwickeln die Beschäftigten ihre Nachhaltigkeitskompetenz immer weiter, etwa indem sie mit KollegInnen aus anderen Abteilungen zusammenarbeiten und die eigenen Ideen aus der Perspektive anderer Abteilungslogiken reflektieren. Entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung sind ausreichend vorhandene Handlungsspielräume und Zeitkontingente sowie die Anerkennung der eigenen Leistung. In weiteren Workshops werden Erfolge und Hindernisse der entwickelten Ideen und Projekte gemeinsam bewertet sowie die Verfestigung erfolgreicher Initiativen vorangetrieben. Darüber hinaus leisten die ModeratorInnen weitere Hilfestellung bei der Entwicklung von Nachhaltigkeitskompetenz der Beschäftigten – einerseits durch fortgesetzte Sensibilisierung für subjektivierendes Arbeitshandeln, andererseits durch Unterstützung bei der Objektivierung und Quantifizierung nachhaltigkeitsrelevanter Handlungskomponenten. Begleitend zu der hier beschriebenen Workshop-Reihe findet ein Führungskräfte-Workshop statt, in dem Führungskräften das Konzept erfahrungsgeliteten Arbeitshandelns erläutert und damit die notwendige Unterstützung für den Kern des Workshop-Konzepts durch die Führungsebene gesichert wird. Die Entwicklung von Nachhaltigkeitskompetenz bei den Beschäftigten kann nur unter der Voraussetzung ausreichender zeitlicher und personeller Ressourcen sowie Anerkennung der Leistung der Beschäftigten erfolgreich gelingen.<sup>5</sup>

## 5 Fazit

Nachhaltigkeitskompetenz – das wird mit unseren Ausführungen deutlich – ist immer auch Handlungskompetenz. Ökologische Nachhaltigkeit kann durch soziales Handeln sowohl im lebensweltlichen als auch im erwerbsweltlichen Umfeld gefördert werden. Mithilfe unserer Untersuchungen zeigen wir, wie im betrieblichen Arbeitshandeln Nachhaltigkeitskompetenz entwickelt werden kann, indem auf Erfahrungswissen zurückgegriffen wird. Dies geschieht in der betrieblichen Praxis jedoch kei-

<sup>5</sup> Für eine ausführliche Beschreibung des ProNaK-Workshop-Konzepts mit beispielhaften Agenden vgl. auch Buschmeyer/Gasch 2017.

neswegs selbstläufig, im Gegenteil stehen der Entwicklung von Nachhaltigkeitskompetenz vielfältige betriebliche Barrieren und Hemmnisse im Wege. Organisationale Rahmenbedingungen schränken das Arbeitshandeln der Beschäftigten häufig ein, hierarchisch-bürokratische Strukturen lassen intuitives Vorgehen und die Erprobung eigener Ideen zur Steigerung der Ressourceneffizienz teilweise nur eingeschränkt oder gar nicht zu. Hoher Arbeits- und Termindruck kann zudem die Kapazitäten für die Entwicklung und Umsetzung ressourcenschonender Maßnahmen stark einschränken und zu zusätzlicher Belastung von Beschäftigten beitragen. Dies führt gerade bei motivierten und für Nachhaltigkeitsfragen sensibilisierten Personen nicht selten zu hoher Frustration. Deshalb wird die Einbindung von Führungskräften, deren Unterstützung durch zugesicherte Handlungsspielräume, direktes und dialogisches Feedback sowie ein organisationales Bekenntnis zum Ziel ökologisch nachhaltigen Handelns zur bedeutsamen Voraussetzung für die erfolgreiche Entwicklung und Umsetzung von Nachhaltigkeitskompetenz in der betrieblichen Praxis. Die Beschäftigten müssen als ExpertInnen ernst genommen werden; dabei gilt es besonders, subjektivierendes Arbeitshandeln in seiner Bedeutung für ökologische Nachhaltigkeit ernst zu nehmen. Auch und gerade weil es nicht vollständig und systematisch quantifiziert werden kann, birgt es unerkannte Potenziale, Ressourceneffizienz zu steigern. Dabei ist subjektivierendes Arbeitshandeln und die daraus entwickelte Nachhaltigkeitskompetenz nicht begrenzt auf die Steigerung von Ressourceneffizienz (und ökonomische Gewinnmaximierung). Durch die intrinsische Motivation zu ökologisch nachhaltigem Handeln werden diese Handlungsmöglichkeiten ebenfalls in der Lebenswelt wirksam und bergen somit das Potenzial einer emanzipierten gesellschaftlichen und politischen Verhandlung von Nachhaltigkeit.

## Literatur

- Andree, Philipp (2014): *Mitarbeitermotivation, Energiewende & Klimaschutz: Ein Praxisleitfaden*. Berlin: Servicestelle der Mittelstandsinitiative Energiewende und Klimaschutz.
- Bauer, Hans G.; Böhle, Fritz; Munz, Claudia; Pfeiffer, Sabine; Woicke, Peter (2002): *Hightech-Gespür - Erfahrungsgeleitetes Arbeiten und Lernen in hoch technisierten Arbeitsbereichen*. Schriftenreihe des Bundesinstituts für Berufsbildung. Bielefeld: Bertelsmann Verlag.
- Berger, Peter; Luckmann, Thomas (2009): *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie*. Frankfurt/Main: Fischer.
- Biermann, Egbert; Sprute, Christian; Pätzold, Roland (2012): *Energieeffizienz mit Mitarbeiterbeteiligung*. Stiftung Arbeit und Umwelt der IG BCE: Hannover. [http://www.arbeit-umwelt.de/fileadmin/Dateien/Downloads/Aktuelles/Energieeffizienz\\_mit\\_Mitarbeiterbeteiligung.pdf](http://www.arbeit-umwelt.de/fileadmin/Dateien/Downloads/Aktuelles/Energieeffizienz_mit_Mitarbeiterbeteiligung.pdf) [letzter Zugriff: 21.09.2016].
- Böhle, Fritz (2009a): *Der Mensch als geistiges und praktisches Wesen. Verborgene Seiten intelligenten Handelns*. In: Wilhelm Vossenkuhl et al. (Hrsg.): *Ecce Homo! Menschenbild – Menschenbilder*. Stuttgart: Kohlhammer, S. 161-183.
- Böhle, Fritz (2009b): *Erfahrungswissen – die ‚andere‘ Seite professionellen Handelns*. In: Geißler-Piltz, Brigitte; Gerull, Susanne (Hrsg.): *Soziale Arbeit im Ge-*

- sundheitsbereich. Wissen, Expertise und Identität in multiprofessionellen Settings. Opladen, Farmington Hills: Budrich UniPress, S. 25-34.
- Böhle, Fritz (2017): Subjektivierendes Handeln. Anstöße und Grundlagen. In: Ders. (Hrsg.): Arbeit als Subjektivierendes Handeln. Handlungsfähigkeit bei Unwägbarkeiten und Ungewissheit. Wiesbaden: Springer VS, S. 3-34.
- Böhle, Fritz; Bolte, Annegret; Neumer, Judith; Pfeiffer, Sabine; Porschen-Hueck, Stephanie; Ritter, Tobias; Sauer, Stefan; Görs, Dieter (2017): Subjektivierendes Arbeitshandeln – „Nice to have“ oder ein gesellschaftskritischer Blick auf „das Andere“ der Verwertung? In: Böhle, Fritz (Hrsg.): Arbeit als Subjektivierendes Handeln. Handlungsfähigkeit bei Unwägbarkeiten und Ungewissheit. Wiesbaden: Springer VS, S. 841-848.
- Böhle, Fritz; Milkau, Brigitte (1988): Vom Handrad zum Bildschirm. Eine Untersuchung zur sinnlichen Erfahrung im Arbeitsprozeß. Frankfurt, New York: Campus.
- Böhle, Fritz; Pfeiffer, Sabine; Sevsay-Tegethoff, Nese (Hrsg.) (2004): Die Bewältigung des Unplanbaren – Fachübergreifendes erfahrungsgeleitetes Arbeiten und Lernen. Wiesbaden: VS Verlag.
- Böhle, Fritz; Rose, Helmuth (1992): Technik und Erfahrung. Arbeit in hochautomatisierten Systemen. Frankfurt, New York: Campus.
- Bolscho, Dietmar; De Haan, Gerhard (Hrsg.) (2000): Konstruktivismus und Umweltbildung. Opladen: Leske & Budrich.
- Bonß, Wolfgang; Dimbath, Oliver; Maurer, Andrea; Nieder, Ludwig; Pelizäus-Hoffmeister, Helga; Schmid, Michael (2013): Handlungstheorie. Eine Einführung. Bielefeld: transcript.
- Braun, Norman; Gautschi, Thomas (2011): Rational-Choice-Theorie. München, Weinheim: Juventa.
- Buschmeyer, Jost; Gasch, Florian (2017): Die Workshopreihe im Detail. In: Ritter, Tobias; Sauer, Stefan (Hrsg.): Ressourcenverbrauch senken – Mitarbeitermotivation erhöhen. Konzepte für Nachhaltigkeit in der Produktion. München, S. 26-34.
- Enquete-Kommission (1994): Schutz des Menschen und der Umwelt – Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung. Abschlussbericht. Drucksache 13/11200. Berlin: Deutscher Bundestag.
- Fifka, Matthias S. (2011a): Corporate Citizenship in Deutschland und den USA – Gemeinsamkeiten und Unterschiede im gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen und das Potential für einen transatlantischen Transfer. Wiesbaden: Gabler.
- Fifka, Matthias S. (2011b): Sustainability, Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship – ein Abgrenzungsversuch im Begriffswirrwarr. In: Haunhorst, Eberhard; Willers, Christoph (Hrsg.): Nachhaltiges Management – Sustainability, Supply Chain, Stakeholder. Bonn: IFNM, S. 29-49.
- Görgen, Benjamin; Wendt, Björn (2015): Nachhaltigkeit als Fortschritt denken. Grundrisse einer soziologisch fundierten Nachhaltigkeitsforschung. In: Soziologie und Nachhaltigkeit – Beiträge zur sozial-ökologischen Transformationsforschung. Jg. 1 (2015), Heft 1, S. 1-21.
- Grube, Angela (1999): Vegane Lebensstile – eine Analyse des Lebensstils von Veganern in Deutschland. Stuttgart: ibidem.

- Hauff, Volker (Hrsg.) (1987): Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung (1. Auflage). Greven: Eggenkamp Verlag.
- Heine, Hartwig; Mautz, Rüdiger (1995): Öffnung der Wagenburg? Antworten von Chemiemanagern auf ökologische Kritik. Berlin: Edition Sigma.
- Hochschild, Michael (2015): Moralischer Anti-Terrorismus. Kleine postmoderne Zeitdiagnosen. Münster: Lit Verlag.
- Hoffmann, Rasmus (2006): Nachhaltiger Konsum nur für Reiche? Der Zusammenhang von Wohlstandsniveau und Konsumverhalten. In: Rehberg, Karl-Siegbert (Hrsg.): Soziale Ungleichheit, kulturelle Unterschiede. Verhandlungen des 32. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in München (Teilband 1 und 2). Frankfurt/Main: Campus, S. 2787-2801.
- Klemisch, Herbert; Schlömer, Tobias; Tenfelde, Walter (2008): Wie können Kompetenzen und Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Wirtschaften ermittelt und beschrieben werden? In: Bormann, Inka; De Haan, Gerhard (Hrsg.): Kompetenzen der Bildung für nachhaltige Entwicklung – Operationalisierung, Messung, Rahmenbedingungen, Befunde. Wiesbaden: VS Verlag, S. 103-122.
- Kraemer, Klaus (2008): Die soziale Konstitution der Umwelt. Wiesbaden: VS Verlag.
- Lange, Kirsten; Steffens, Claudia; Hoffmann, Jürgen (2011): Ressourceneffizienz – kleiner Aufwand mit großer Wirkung. Ein Qualifizierungskonzept in Modulen. Düsseldorf, Berlin: Kompetenzzentrum Betrieblicher Umweltschutz, Umweltpolitik und Nachhaltige Entwicklung – Kooperationsprojekt Ressourceneffizienz für Betriebsräte und Beschäftigte (KoReBB).
- Lehde genannt Kettler, Claudia (2010): Corporate Social Responsibility. Glaubwürdigkeit und Vertrauen als wesentlicher Bestandteil interner und externer Unternehmenskommunikation. Saarbrücken: VDM.
- Lessenich, Stephan (2016): Die Externalisierungsgesellschaft und ihr Preis. München: Hanser.
- Pfeiffer, Sabine (2007): Montage und Erfahrung – Warum Ganzheitliche Produktionssysteme menschliches Arbeitsvermögen brauchen. München, Mering: Hampp.
- Pongratz, Hans; Trinczek, Rainer (2010): Industriesoziologische Fallstudien. Impulse zur Methodenreflexion. In: Dies. (Hrsg.): Industriesoziologische Fallstudien. Entwicklungspotenziale einer Forschungsstrategie. Berlin: Edition Sigma, S. 7-22.
- Preisendörfer, Peter (1999): Umwelteinstellungen und Umweltverhalten in Deutschland. Opladen: Leske & Budrich.
- Prescher, Thomas (2016): Das Selbst in der Ökologie: Dialoginterviews und Programmanalyse zur nachhaltigkeitsorientierten (Selbst-)Transformation in Organisationen. In: Leal Filho, Walter (Hrsg.): Forschung für Nachhaltigkeit an deutschen Hochschulen. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 73-96.
- Rebmann, Karin; Tenfelde, Walter (2008): Betriebliches Lernen: Explorationen zur theoriegeleiteten Begründung, Modellierung und praktischen Gestaltung arbeitsbezogenen Lernens. München, Mering: Hampp.
- Sauer, Stefan (2017): Wertschätzend selbst organisieren? Arbeitsvermögens- und anerkennungs-basierte Selbstorganisation bei Projektarbeit. Wiesbaden: Springer VS.

- Schlömer, Tobias (2009): Berufliches Handeln und Kompetenzen für nachhaltiges Wirtschaften: Ein Referenzmodell auf der Grundlage theoretischer und empirischer Explorationsen. München, Mering: Hampp.
- Steurer, Reinhard (2001): Paradigmen der Nachhaltigkeit. In: Zeitschrift für Umweltpolitik & Umweltrecht. Beiträge zur rechts-, wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Umweltforschung. Jg. 24, Heft 4, S. 537-566.
- Thome, Barbara; Sepp, Veronika (2009): Mitarbeitermotivation für umweltbewusstes Verhalten. Ein Leitfaden für Umweltbeauftragte in Unternehmen. Augsburg. [http://www.hannover.ihk.de/fileadmin/data/Dokumente/Leitfaden\\_Mitarbeitermotivation.pdf](http://www.hannover.ihk.de/fileadmin/data/Dokumente/Leitfaden_Mitarbeitermotivation.pdf) [letzter Zugriff: 12.03.2017].
- Wissen, Markus; Brand, Ulrich (2015): Strategies of a Green Economy, contours of a Green Capitalism. In: Van der Pijl, Kees (Hrsg.): Handbook of the International Political Economy of Production. Cheltenham: Edward Elgar, S. 508-523.
- Wissen, Markus; Brand, Ulrich (2016): Imperiale Lebensweise und die politische Ökonomie natürlicher Ressourcen. In: Fischer, Karin; Jäger, Johannes; Schmidt, Lukas (Hrsg.): Rohstoffe und Entwicklung. Aktuelle Auseinandersetzungen im historischen Kontext. Wien: New Academic Press, S. 235-248.
- Zentes, Joachim; Lonnes, Victoria; Whitaker, Darlene (2014): Nachhaltige Markenführung. Neugestaltung der Wertschöpfungskette. Saarland: Institut für Handel & Internationales Marketing. [http://www.uni-saarland.de/fileadmin/user\\_upload/Professoren/fr13\\_ProfZentes/sonstiges/HIMA-Studie-Nachhaltige-Markenuehrung.pdf](http://www.uni-saarland.de/fileadmin/user_upload/Professoren/fr13_ProfZentes/sonstiges/HIMA-Studie-Nachhaltige-Markenuehrung.pdf) [letzter Zugriff: 20.09.2016].

Katrin Roller<sup>1</sup>

## **Herausforderung arbeitsbedingte Mobilität – Zur räumlichen Mobilität und Nachhaltigkeit im Betrieb**

**Abstract:** Arbeitsbedingte räumliche Mobilität stellt Betriebe und Beschäftigte vor spezifische Herausforderungen: Sie führt zu tiefgreifenden Veränderungen der Arbeits- und Lebenspraxis der mobilen Erwerbstätigen und muss betrieblich geregelt werden. Der vorliegende Artikel arbeitet die grundlegenden Herausforderungen und Problematiken der Mobilitätsformen Dienstreise und Wochenendpendeln heraus, zeigt betriebliche Umgangspraktiken auf und diskutiert sie im Hinblick auf soziale und ökologische Kriterien von Nachhaltigkeit. Damit sind gesundheitliche und soziale Reproduktionszusammenhänge sowie kursorisch der CO<sub>2</sub>-Ausstoß, verursacht durch steigendes betriebliches Verkehrsaufkommen, gemeint. Nachhaltigkeit wird hierbei als normatives betriebliches Konzept verstanden, welches als Leitprinzip Arbeit organisiert und gestaltet. Der Artikel untersucht, ob Nachhaltigkeit eine betriebliche Leitgröße darstellt und inwiefern mobilitätsbezogene Nachhaltigkeitsziele betrieblich umgesetzt werden (können).

### **1 Betriebliche Mobilität – betriebliche Anforderung und zugleich betriebliche Herausforderung**

Ohne Mobilität von Gütern, Kapital und Informationen sind globale und internationale Wertschöpfungsprozesse nicht mehr denkbar (Schmiede 2015). Das hat zur Folge, dass auch die Menschen im Hinblick auf ihre Arbeit immer mobiler sein müssen (Ruppenthal et al. 2006; Haas 2000; Kesselring/Vogl 2010). Räumliche Mobilität kann dabei vielfältige Formen annehmen. Sie umfasst den Weg zu Kunden, Geschäftspartnern, wechselnden Einsatzorten und unterschiedlichen Produktionsstätten. Die Überwachung und Optimierung von Produktionsprozessen an verschiedenen Standorten, Akquisetätigkeiten sowie Vertriebsaufgaben ziehen beispielsweise ebenso räumliche Bewegungen der Beschäftigten nach sich. Aber auch Arbeitswege oder Arrangements wie Wochenendpendeln oder Varimobilität (vgl. Schneider et al. 2002) – das bedeutet das Leben an zwei unterschiedlichen Orten, allerdings nicht starr dem Rhythmus aus Arbeitswoche und Wochenende folgend – gehören zu räumlichen Mobilitätsleistungen, die Beschäftigte im Zuge ihrer Arbeit leisten.

Betriebliche Mobilität gehört für viele Menschen zum Alltag; jeder fünfte Beschäftigte ist aus beruflichen Gründen mobil (Ruppenthal/Lück 2009). Neben der individuellen Bewältigung<sup>2</sup> erfordert Mobilität auch eine betriebliche Regulierung. Für die Unternehmen entstehen in diesem Zusammenhang unterschiedliche Herausforderungen: Mobilität kostet Zeit und Geld; die Betriebe setzen deshalb auf Rationalisierungen von Reiseabläufen und Standardisierungen oder Budgetierungen von Reisekosten (Kesselring/Vogl 2010). Zugleich weisen empirische Studien zur Mobilität im

---

<sup>1</sup> Katrin Roller, Hochschule München. E-Mail: [katrin.roller@hm.edu](mailto:katrin.roller@hm.edu). Ich danke Wolfgang Dunkel und Sarah Nies für deren sehr hilfreichen Anmerkungen und Vorschläge.

<sup>2</sup> Mobilität geschieht oft „en passant“, erfordert allerdings Anstrengung und zusätzliche Verausgabung. Sie macht den Mobilen, insbesondere den Dienstreisenden, mitunter aber auch Spaß: Mobil-Sein steht für Abwechslung oder Neues (vgl. Nies et al. 2017).

Arbeitskontext darauf hin, dass diese die Vereinbarkeitsproblematik zwischen Arbeit und Privatleben verschärft (Schneider et al. 2002; Limmer 2005; Schneider/Limmer 2008), dass es zu physischen und psychischen Belastungen (Ducki 2010; Paridon 2012; Stutzer/Frey 2008) kommen kann und dass Mobilität – insbesondere Dienstreisen – mit einem höheren Arbeitsvolumen und einer vermehrten Arbeitsverdichtung einhergehen (Kesselring/Vogl 2010; Nies et al. 2015; Roller 2017). Das bedeutet, räumliche Mobilität gefährdet die langfristige Gesunderhaltung der Arbeitskraft und deren Leistungsfähigkeit. Genauso vermindert sie die Teilhabe an kommunalen gesellschaftlichen Prozessen (wie ehrenamtliches Engagement, Mitgliedschaft im Sportverein etc.), weil private Zeit schwindet und nicht mehr einer vorhersehbaren Rhythmisierung unterliegt. Individuelle Problematiken wie der Erhalt der Work-Life-Balance oder gesundheitliche Beanspruchungen wirken dann als Problem verminderter Leistungsfähigkeit oder eines hohen Krankenstandes auf den Betrieb zurück. Mobilität erfordert betriebliche Strategien im Umgang mit diesen entstehenden monetären und sozialen Kosten. Darüber hinaus birgt vermehrte Mobilität auch Umweltproblematiken durch erhöhtes Verkehrsaufkommen. Die Externalisierung ökologischer Kosten auf die gesellschaftliche Allgemeinheit wird in Ansätzen zum nachhaltigen Wirtschaften problematisiert (Littig 2012).

Das bedeutet, betriebliche Mobilität erzeugt in allen Bereichen des Nachhaltigkeitsdiskurses – ökologisch, ökonomisch und sozial – Probleme für das Unternehmen. Der vorliegende Artikel beschäftigt sich insbesondere mit dem Aspekt der sozialen Nachhaltigkeit für die Beschäftigten und fokussiert dabei auf deren Gesunderhaltung einerseits und deren Leistungsfähigkeit andererseits, sowie deren Reproduktionsfähigkeit im Hinblick auf die Herstellung eines Gleichgewichts zwischen Arbeit und Leben. Ob und inwiefern betriebliche Strategien sozial nachhaltiger Mobilität auch ökologische Aspekte – nämlich den produzierten ökologischen Fußabdruck – berücksichtigen oder diesen widersprechen, kann hier nur cursorisch aufgegriffen werden. Anhand zweier Betriebsfallstudien – Wochenendpendeln im Baugewerbe und Dienstreisen in der „Green Economy“ – wird untersucht, inwiefern die Unternehmen versuchen, eine sozial nachhaltige bzw. ökologisch nachhaltige betriebliche Mobilität zu schaffen. Nachhaltigkeit wird hierbei als normatives betriebliches Konzept verstanden, welches als Leitprinzip für die Organisation und Gestaltung von Arbeit fungiert und betrieblich umgesetzt werden kann. Der vorliegende Artikel arbeitet die grundlegenden Herausforderungen und Problematiken der Mobilitätsformen Dienstreise und Wochenendpendeln heraus, zeigt betriebliche Umgangspraktiken auf und diskutiert sie im Hinblick auf Nachhaltigkeit.

## **2 Nachhaltigkeit – Versuch einer Begriffsbestimmung**

Im Brundtland-Report (vgl. WCED 1987) haben die Vereinten Nationen erstmals versucht, aufgrund global wirkender und ursächlich vielschichtiger ökonomischer, ökologischer und sozialer Krisen die Frage nach dem „guten Leben“ für jetzige und nachfolgende Generationen festzuschreiben bzw. als normatives Ziel zu formulieren. Dabei haben sie sich des Konzeptes Nachhaltigkeit, das ursprünglich aus der Forstwirtschaft stammt, bedient. Dort meinte es das Aufforsten von Wäldern, um das Öko-

system Wald zu erhalten, aber auch, um den Zugriff auf den Rohstoff Holz zu sichern. Bezogen auf gesellschaftliche Gefüge bedeutet Nachhaltigkeit hingegen, Wachstum und Wohlstand so zu verknüpfen, um erstens die Bedürfnisbefriedigung sowie die Entwicklung aller Menschen jetzt und in der Zukunft zu sichern und dies zweitens in schonender Form – ohne Ausbeutung von Rohstoffen und Verschmutzung der Umwelt – zu vollziehen. Dieser Strang des normativen Leitbildes findet sich in den Abhandlungen um die sogenannte „Green Economy“. Hier kommt die Hoffnung zum Ausdruck, unintendierte und zerstörerische Nebenfolgen durch Wandel kapitalistischer Produktion mittels Technisierung und Weiterentwicklung lösen zu können. Alternative Gesellschaftsformen, die unter dem Stichwort Postwachstums-gesellschaft diskutiert werden und radikale Veränderungen der aktuellen Lebens-sowie Produktionsweise postulieren, nehmen Abstand von dieser integrativen Perspektive; vielmehr verweisen sie auf einen notwendigen „Turn“ herrschender Produktionsregime.

Beide Stränge eint, dass Arbeit eine zentrale Position in der politischen Agenda einnimmt, denn sie sichert die Bedürfnisbefriedigung, ist verantwortlich für Wachstum (wenn es denn gewünscht ist) und beschreibt das unmittelbare Verhältnis zwischen Mensch und Natur<sup>3</sup>. Der Human Development Report 2015 versteht nachhaltige Arbeit als

„work that promotes human development while reducing or eliminating negative side effects and unintended consequences“ (UNDP 2015: 136).

Diese Definition ist sehr allgemein und vage, weil sie einerseits den von Marx beschriebenen „Doppelcharakter“ von Arbeit (Waren- und Gebrauchswert) nicht berücksichtigt sowie andererseits die Transformation von Natur in Arbeit als widerspruchsfrei betrachtet. Arbeit beinhaltet aber immer beides: kreatives Potential und Zerstörung bestehender Ordnung (Schumpeter); sie ist sinnstiftend und geht mit Verausgabung und Mühe einher. Wie muss also Arbeit beschaffen sein, dass deren destruktives Potential weder in Form ökologischer Krisen auftritt noch die Tätigen ausbeutet und frühzeitig vernutzt?

Um diese allgemeinen Vorgaben auf betrieblicher Ebene zu konkretisieren, greift der Artikel auf eine Systematisierung Sebastian Brandls (vgl. Brandl 2007) zurück, der sich mit Anforderungen an eine nachhaltig gestaltete Arbeitswelt auseinandergesetzt hat. Brandl formuliert nachstehende Ziele für eine sozial nachhaltige Arbeit, die über die bloße Existenzsicherung von Arbeit hinausweisen: Arbeit sollte gesellschaftliche Teilhabe und ein sinnvolles Tun ermöglichen, Armut bekämpfen und Chancengleichheit erhöhen. Darüber hinaus sollte Arbeit so gestaltet sein, dass über das gesamte Erwerbsleben die Beschäftigungsfähigkeit gesichert bleibt (Employability), Geschlechtergerechtigkeit hergestellt wird und die Vereinbarung von Arbeit sowie Privatleben möglich ist. Genauso sollten nicht bezahlte produktive Arbeiten wie Ehrenamt oder Familienarbeit gefördert und die soziale Sicherung verallgemeinert wer-

---

<sup>3</sup> Mit dem Sammelband „Nachhaltige Arbeit“ (2016) haben Thomas Barth, Georg Jochum und Beate Littig einen fruchtbaren, überfälligen wissenschaftlichen Beitrag zum Verhältnis von Arbeit und Natur im Kontext nachhaltiger Arbeit geleistet.

den. Arbeit müsse den Mindestanforderungen, den sogenannten „Kernarbeitsnormen“, der ILO gerecht werden. Der Umgang mit Arbeitszeit habe dabei eine Querschnittsfunktion (vgl. ebd.: 35). Freilich können diese Ziele nicht ausschließlich auf einzelbetrieblicher Ebene erreicht oder eingeklagt werden; vielmehr geht es um das Zusammenspiel politischer Regulierung und betrieblicher Handhabung.

Der Artikel fokussiert im Folgenden auf die Praktiken der Unternehmen, die auf den Erhalt der Leistungsfähigkeit und eine umfassende Gesunderhaltung (psychisch und physisch, wozu auch die Möglichkeit gesellschaftlicher Teilhabe zählt) der Beschäftigten abzielen. Diese Betrachtung von subjektgebundenen Eigenschaften wird bei der Erstellung eines Leitbildes nachhaltiger Arbeitssysteme auf betrieblicher Ebene um die Regeneration ökologischer Ressourcen erweitert (Docherty et al. 2009: 3 ff.; in Bezug auf die Erweiterung des Arbeitsbegriffs siehe auch Hans-Böckler-Stiftung 2000). Konkret ist an dieser Stelle der CO<sub>2</sub>-Ausstoß, verursacht durch betrieblich induzierte Mobilität, gemeint. Da es sich um eine Sekundäranalyse vorhandener Daten handelt, kann allerdings keine systematische Untersuchung im Hinblick auf das Kriterium ökologischer Nachhaltigkeit stattfinden. In der dieser Untersuchung zugrunde liegenden Primärstudie waren weder direkt noch indirekt Aspekte ökologischer Nachhaltigkeit Forschungsgegenstand.

Der Artikel unternimmt den Versuch zu ergründen, ob und inwiefern Nachhaltigkeit als betriebliches Leitbild funktionieren kann – in einer nach wie vor wettbewerbsorientierten Ökonomie. Dabei wird der Frage nachgegangen, ob es gelingt, innerhalb des bestehenden kapitalistischen Akkumulationsregimes Aspekte nachhaltiger Produktion im Betrieb – jenseits affirmativer Managementstrategien – umzusetzen.

### **3 Die Betriebe: Datengrundlage und methodisches Vorgehen**

Die Fallunternehmen stammen aus dem bereits abgeschlossenen, von der HBS geförderten Forschungsprojekt „Mobilität rund um die Arbeit – Katalysator sozialer Ungleichheit?“<sup>4</sup>, in dem die Praxis unterschiedlicher Mobilitäten „rund um die Arbeit“ mittels problemzentrierter Interviews (Witzel 2000) analysiert und rekonstruiert wurde. Hinzu kamen Experteninterviews (Bogner et al. 2002), die mit der Geschäftsführung, dem Betriebsrat und der Personalabteilung geführt wurden. Daraus ließen sich detaillierte Fallstudien anfertigen, die betriebliche Mobilitätspolitik und -einstellungen einerseits abbilden sowie andererseits die subjektgebundenen Einstellungen und Strategien ebenso wie die Bewertung betrieblicher Vorgaben durch die Beschäftigten herausarbeiten. Basierend auf diesen Ergebnissen (Nies et al. 2015; Nies et al. 2017) soll hier der betriebliche Umgang mit Mobilität im Hinblick auf Nachhaltigkeitsaspekte exemplarisch an zwei Unternehmen untersucht werden.

Der Baubetrieb<sup>5</sup> ist im süddeutschen Raum im Bereich Tief- und Rohrbau tätig und in einem Ballungsgebiet lokalisiert. Das familiengeführte Unternehmen existiert seit 70 Jahren, hat sich spezialisiert und deshalb wenig Probleme mit Konkurrenzkämpfen in diesem Sektor, die oft anhand des Preises ausgeführt werden. Es ver-

---

<sup>4</sup> Die empirische Grundlage bilden 60 leitfadengestützte Interviews mit Beschäftigten und Expertengespräche in vier Betrieben (Laufzeit des Projekts: Oktober 2012 bis Mai 2015; Förderung durch die Hans-Böckler-Stiftung).

<sup>5</sup> Hier wurden insgesamt 13 Interviews geführt.

steht sich als Ausbildungsbetrieb, ist an einer langfristigen Bindung der Beschäftigten interessiert und hat aktuell mit Fachkräftemangel zu kämpfen, wie auch damit, ungelerntes Personal zu bekommen. Nachhaltigkeit als betriebliche Richtlinie spielt im Baubetrieb keine Rolle. Die untersuchte Beschäftigtengruppe sind Fernpendler, die aus strukturschwachen Regionen stammen und während der Arbeitswoche am Unternehmensstandort arbeiten und wohnen. Von den rund 160 Beschäftigten setzen sich insbesondere die Montagearbeiter aus Wochenendpendlern<sup>6</sup> zusammen.

Der Betrieb der „Green Economy“<sup>7</sup> bietet alternative Energieversorgung auf kommunaler Ebene und ökologische Geldanlagen an. Sein Wirtschaftsraum erstreckt sich über Deutschland, Frankreich und Italien. Das junge Unternehmen ist im Zentrum eines Ballungsraums gelegen und hat ein starkes personelles Wachstum in den vergangenen fünf Jahren hinter sich. Beim Energiedienstleister, der mittlerweile ca. 100 Beschäftigte zählt, fallen Dienstreisetätigkeiten unterschiedlichster Art an. Neben Messebesuchen oder Infoveranstaltungen an diversen Standorten in der Region ist insbesondere eine kleine Gruppe von Führungskräften sehr häufig unterwegs. Deren Mobilität dient der Erschließung neuer Geschäftsbereiche, der Gewinnung von Geschäftspartnern sowie der Instandhaltung oder (Über-)Prüfung des Baus von Anlagen oder aber der Kontaktaufnahme und Kommunikation mit örtlichen Verwaltungen und Bürgern. Die genannte Gruppe wird im Folgenden näher betrachtet. Das Unternehmen fokussiert eine ökologisch nachhaltige betriebliche Mobilitätspolitik.

#### **4 Betrieblicher Umgang mit Mobilität – ein Einblick**

Das Kapitel behandelt die Mobilitätsarrangements zu Dienstreisen und Wochenendpendeln, die den Zusammenhang zwischen Arbeitsanforderungen, wirtschaftlichen Zwängen und Wohnsituationen sowie einer allgemeinen Mobilitätsbereitschaft aufzeigen. Entlang der genannten sozialen und ökologischen Aspekte von Nachhaltigkeit – der Reproduktionsfähigkeit der Beschäftigten im Hinblick auf deren Gesundheit (psychophysisch und sozial) und Leistungsfähigkeit sowie des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes – werden die Mobilitätsarrangements diskutiert.

Formen „zirkulärer Mobilität“ (Schneider et al. 2002) – die Rückkehr zum Ausgangspunkt – wie Dienstreisen und Wochenendpendeln unterliegen den raumzeitlichen Dimensionen des Unterwegs-Seins, Vor-Ort-Seins, Zurück-Sein und Weg-Seins (Nies et al. 2015; Nies et al. 2017). Während die drei Erstgenannten nacheinander folgen, bis die Mobilen wieder zurück am Ausgangspunkt angelangt sind, drückt das Weg-Sein eine Relation zu den anderen Dimensionen aus. Denn wer unterwegs oder vor Ort ist, kann nicht zugleich am Ausgangspunkt sein; er oder sie ist vielmehr weg von diesem Zentrum. Die spezifische Herausforderung zirkulärer Mobilität liegt im Umgang mit einem umfassenden Weg-Sein: vom gewohnten sozialen Umfeld, den nächsten sozialen Beziehungen, vom Zuhause sowie vom regulären

---

<sup>6</sup> Die Begriffe Wochenend- und Fernpendler werden hier synonym verwendet.

<sup>7</sup> In diesem wurden insgesamt elf Interviews geführt.

Arbeitsplatz und den Kollegen. Mobilität betrifft demnach nicht nur die Arbeit selbst; sie betrifft das gesamte Lebensarrangement.<sup>8</sup>

### *Wochenendpendler*

Bei den Wochenendpendlern aus strukturschwachen Regionen wird dies besonders deutlich. Die Gruppe organisiert ihr Leben und Arbeiten an unterschiedlichen Orten; die temporäre und regelmäßige Trennung vom Wohnort durch die Aufnahme einer Arbeitstätigkeit an einem weit entfernten Ort bestimmt das Mobilitätsarrangement. Motivation zum Fernpendeln bildet die Aussicht auf einen Job, der den Lebensunterhalt dieser Gruppe nicht nur sichert, sondern darüber hinaus einen hohen Lebensstandard ermöglicht, der wegen schlechter Arbeitsmarktchancen am Wohnort nicht zu realisieren wäre. Das betrifft den Erwerb von Eigentum oder die Investition in der Ausbildung der Kinder. Das Unternehmen wiederum ist auf ebenjene angewiesen, die als Wochenendpendler vor Ort arbeiten und am Wochenende nach Hause zu ihren Familien fahren. Dadurch sichert es sich flexible Arbeitskräfte für die Dauer des Arbeitsaufenthalts vor Ort.

Dieses Arrangement hat jedoch für beide Seiten nicht nur Vorteile, sondern beinhaltet spezifische Herausforderungen, die die Gesundheit der Beschäftigten und damit auch deren Leistungsfähigkeit langfristig gefährden können. Die zentrale Belastung des Wochenendpendelns ergibt sich aus dem Weg-Sein vom Zuhause. Dieses Weg-Sein bezieht sich auf nahe Angehörige, auf Freunde, aber auch auf die Wohnsituation – im Eigenheim in ländlicher Gegend – und die Verbundenheit mit einem spezifischen Landstrich, wie folgende Zitate verdeutlichen:

„[...] von der Schulbildung und von der Menschlichkeit finde ich es bei uns zu Hause besser als hier“ (B2-05).

„Ich ziehe nie nach XX. [...] es kommt nicht infrage. Ich bin heimisch. Ich bin [...] da, wo ich geboren bin, [...] nee, ich möchte nach Hause“ (B2-04).

„Ich bin [...] [da] aufgewachsen, ich habe meine Familie dort, meine Freunde, und da bleibe ich auch“ (B2-02).

Hier können psychische Belastungen durch die Trennung vom Wohnort entstehen und die Vereinbarkeit von Arbeit und Leben wird gestört. Die Mobilien stehen nicht vor der Aufgabe, Arbeit und Privates trennen zu müssen – ein häufig diskutiertes Phänomen bei Entgrenzungsdebatten. Sie müssen sich vielmehr dauerhaft damit arrangieren, dass Arbeit und Privates nie am gleichen Ort stattfinden kann. Belastungen durch das Fahren, das Unterwegs-Sein, kommen hinzu.

Zentraler Aspekt für die Beschäftigten ist die vom Unternehmen gewährte 4-Tage-Woche. Das eröffnet den Wochenendpendlern die Möglichkeit, ausreichend

---

<sup>8</sup> Der Aspekt der Geschlechtergerechtigkeit als ein Kriterium nachhaltiger Arbeit (Littig 2016) kann hier nicht vertieft werden. Dennoch sei darauf hingewiesen, dass die Mobilitätsarrangements tradierte Geschlechterrollen begünstigen. Sowohl die hochmobilen Dienstreisenden als auch die Montagetarbeiter greifen auf immobile Partnerinnen zurück, die sich um die unbezahlte Reproduktions- und Fürsorgetätigkeit kümmern. Insgesamt sind wenig weibliche Mobile im Gesamtsample zu finden (sieben von 50 Beschäftigteninterviews) – und wenn, dann sind sie lediglich moderat als Dienstreisende mobil. Auffällig ist, dass die mobilen Frauen oft weibliche Unterstützung für zu Hause organisieren und anfragen, während die mobilen Männer sich direkt an ihre Partnerinnen wenden. Hier zeigt sich einmal mehr, welchen wirtschaftlichen Nutzen Betriebe von einer tradierten Rollenzuteilung haben, indem sie Reproduktions- und Fürsorgetätigkeit (häufig unbezahlt) an das Umfeld der Mobilien auslagern.

Zeit mit Freunden und der Familie am Wohnort zu verbringen. Das ist deshalb wichtig, weil dadurch die Anstrengung und Mühen des Fahrens sowie die sozialen Kosten durch das Weg-Sein von zu Hause abgemildert werden. Neben einer verkürzten 4-Tage-Woche und einem relativ guten Gehalt bietet das Unternehmen darüber hinaus noch andere Formen der Unterstützung an. Beispielsweise stellt es am Arbeitsort der Unternehmenszentrale ein Wohnheim zur Verfügung, in dem die Beschäftigten unkompliziert und günstig wohnen können. Wenn die Vor-Ort-Einsätze weiter entfernt sind, kümmert sich der Betrieb um eine Unterbringung im Einzelzimmer an der jeweiligen Baustelle. Zusätzlich stellt das Unternehmen einen Kleinbus zur Verfügung, mit dem die Beschäftigten, die alle aus der gleichen Region stammen, ihre Wege zwischen Unternehmensstandort und Wohnort zurücklegen können. Dadurch entlastet der Betrieb nicht allein die Umwelt, weil anstatt von Einzel-PKW-Nutzung ein Sammeltaxi zum Einsatz kommt, sondern damit entlastet er auch die Beschäftigten von der Anstrengung des Fahrens. Diese Maßnahmen sollen ein ‚mobiles Leben‘ an zwei unterschiedlichen Orten ermöglichen und den hiermit verbundenen Mehraufwand an Mühen, Kosten und Koordination in Grenzen halten. Das Unternehmen ist an der langfristigen Bindung von Arbeitskräftepotential interessiert und bietet deshalb umfassende Unterstützung bei der Bewältigung des Wochenendpendelns an, ohne dabei auf diese Beschäftigtengruppe verzichten zu wollen.

Die vom Unternehmen vorgegebene und ebenso in den spezifischen Arbeitsanforderungen selbst liegende Trennung von Arbeit und Privatleben hat für die Beschäftigten zugleich entlastenden und belastenden Charakter. Der Baubetrieb folgt einem klassisch fordistischen Leitbild, was sich in Tarifverträgen, Leistungskontrolle durch Arbeitszeiten und Überstundenregelungen verdeutlicht. Permanente Erreichbarkeit ist in diesem Sektor weder möglich noch gewünscht. Durch die räumliche und zeitliche Trennung von Arbeitssphäre und Privatleben entstehen keine Entgrenzungsproblematiken. Die Ausschließlichkeit der jeweiligen Sphäre wirkt vielmehr entlastend, weil Verpflichtungen und Anforderungen aus den jeweiligen Bereichen nicht zeitgleich an die Beschäftigten gestellt werden. Im selben Augenblick wird den Mobilien aber durch den Aufenthalt am Arbeitsort die Trennung vom Wohnort verdeutlicht, zu dem sie eine emotionale Bindung pflegen. Nicht nur lange und intensive Arbeitstage vor Ort sind zu bewältigen. Ebenso müssen die Belange aus der Privatsphäre auf das (verlängerte) Wochenende beschränkt werden; die Lebensführung wird rationalisiert. Das Gefühl, immer zu kurz am Wohnort zu verweilen, prägt das Arrangement. Wochenendpendler befinden sich in einem Dauerkonflikt zwischen einer lukrativen Tätigkeit, die partielle Abwesenheit vom Wohnort voraussetzt, und einem „guten Leben“ am Wohnort (am Wochenende), das wiederum erst dank dieser ermöglicht wird. Das Bedürfnis, am Wohnort präsent zu sein, wird durch das regelmäßige Pendeln konterkariert. Diese Situation führt zu einer dauerhaft erlebten Belastung, insbesondere steigt das Belastungsempfinden im Laufe der Zeit (Stutzer/Frey 2004; Vogl et al. 2014).

„Belastend auf jeden Fall, ja. Belastend ist es schon, aber ich mache meine Arbeit gerne. Also ganz einfach ist es nicht, die ganze Zeit das Pendeln. Das sagt bestimmt keiner, dass

es schön ist. Wer ist schon gerne von daheim weg oder jeden Tag weg oder mehrere Tage weg?“ (B2-03)

Insgesamt beurteilen die Wochenendpendler ihre Mobilität als notwendiges Übel. Die als belastend erlebte Abwesenheit von zu Hause wird durch betriebliche Maßnahmen abgemildert, kann jedoch nicht beseitigt werden. Zentrale Stütze des Arrangements bildet die 4-Tage-Woche, die Reproduktionszusammenhänge auf privater Ebene fördert, indem sich die zur Verfügung stehende Zeit für Privates verlängert. Dennoch sei darauf hingewiesen, dass die Beschäftigten in den verbleibenden vier Tagen mindestens 40 Arbeitsstunden leisten. Eine zusätzliche Erleichterung des Pendelarrangements bedeutet die Bereitstellung von firmeneigenem und günstigem Wohnraum für die Beschäftigten ebenso wie die Nutzungsmöglichkeit eines Gemeinschaftsfahrzeugs zur Bewältigung der Pendelstrecke. An dieser Stelle können die Beschäftigten Kosten sparen, aber auch Stress sowie Belastungen durch das Fahren und die Wohnungssuche im engen Ballungsraum vermeiden, was die gesundheitliche Reproduktion unterstützt. Überraschenderweise erweist sich die Bereitstellung eines Gemeinschaftsfahrzeugs für die Zurücklegung der Pendelstrecken als nicht-intendierte, ökologisch nachhaltige Nebenfolge.

### *Dienstreisende*

Beim Energiedienstleister fallen Dienstreisen an, welche von Beschäftigten absolviert werden, die alle hochqualifiziert sind und darüber hinaus im betreffenden Betrieb Führungspositionen innehaben. Die Dienstreisenden identifizieren sich stark mit ihrer Aufgabe und den Unternehmenszielen. Leistungskontrolle findet indirekt statt (Peters/Sauer 2005). Alle sind gerne unterwegs. Die Mobilitätsanforderungen resultieren aus dem Aufgabenspektrum des Betriebs und sind weniger den Wohnorten der Beschäftigten als vielmehr den Standorten für alternative Energieanlagen geschuldet. Die Herausforderung für die Dienstreisenden liegt nicht im Weg-Sein von ihrer Familie – wie bei den Wochenendpendlern –, sondern darin, die vielfältigen Arbeitstätigkeiten und -anforderungen zu koordinieren sowie die Arbeitsmenge zu bewältigen.

„Also in erster Linie ist es dann vor Ort, alles was man im Vorfeld organisiert hat, muss vor Ort dann auch klappen. Natürlich läuft im Hintergrund auch mit, was danach an Terminen und sonst noch abzuarbeiten ist. Und die Zeit, die man unterwegs ist und das nicht bearbeiten kann, die geht einem dann schon ab.“ (B1-05)

Während sie unterwegs sind, häuft sich die Arbeit am regulären Arbeitsplatz an. Obwohl sich bestimmte ortsunabhängige Tätigkeiten ebenfalls unterwegs erledigen lassen, tendieren die Beschäftigten zur Verdichtung ihrer Termine auf der Reise, damit möglichst wenig Zeit verloren geht, um bei der Rückkehr Liegendebliebenes aufzuarbeiten. Allerdings führt ein solches Mobilitätsverhalten zu Belastungshochs, denn die Arbeitsmenge verdichtet sich insgesamt – gearbeitet wird unterwegs und vor Ort, was sich mittelfristig durch gesundheitliche Probleme manifestieren kann.

„Ich habe versucht, es [das Reisen; Anm. d. Verf.] ziemlich effizient zu halten. Dann hier noch die Termine [...] und dann das noch und irgendwann habe ich gedacht, das ist a) wahnsinnig anstrengend und b) ist es dann auch gefährlich mit dieser wahnsinnigen Fahre- rei. Und dann also immer über den Brenner und dann spät abends noch und müde werden

und da habe ich gesagt, nee, das kann ich nicht mehr machen, das ist nur eine Frage der Zeit, bis da mal was Blödes passiert. Und darum nehme ich mir mehr Zeit dafür.“ (B1-09)

Aus diesem Grund sind einige der Hochmobilen – wie das Zitat verdeutlicht – dazu übergegangen, die Reisen zu entzerren, um langfristig leistungsfähig und gesund zu bleiben. Dieser Zielkonflikt zwischen fehlender Zeit am regulären Arbeitsplatz bzw. für arbeitsinhaltliche Belange und fehlender Zeit auf der Reise führt dazu, dass sie permanent selbst bestimmen müssen, welche Aufgaben sie priorisieren, wo sie ihre Mobilität und Arbeit verdichten oder entzerren.

Um den genannten Zielkonflikt abzumildern, sind die Dienstreisenden bereit, ihr Privatleben als Puffer für Arbeitsbelange zu nutzen (Nies et al. 2015). Privates steht sicher auch für sich, wird jedoch ebenso im Dienste der Arbeit für betriebliche Zwecke funktionalisiert. Reisezeiten werden beispielsweise gerne in private Zeiten gelegt – wie die Planung der Anreise am Sonntag –, damit die Verdichtung auf der Reise innerhalb der Arbeitswoche nicht zu groß wird. Die Beschäftigten versuchen, selbst eine Balance zwischen Arbeits- und Mobilitätsanforderungen, der Wahrung der Leistungsfähigkeit und Gesundheit sowie der Erhaltung des Privatlebens herzustellen. Allerdings neigen sie dazu, Arbeitsbelange höher zu priorisieren als ihre gesundheitlichen Grenzen. Beschäftigte in subjektivierten Arbeitsbeziehungen tendieren zur Selbstverausgabung – ein Phänomen, das Klaus Peters als „interessierte Selbstgefährdung“ (Peters 2011) bezeichnet. Dem Arrangement ist die Tendenz zur Selbstvernutzung eingeschrieben.

Damit die Beschäftigten sowohl die an sie gestellten Herausforderungen meistern als auch ihre Leistungsfähigkeit, unter der Bedingung der Selbstvernutzung, langfristig gesund erhalten können, gewährt ihnen das Unternehmen relative Handlungsautonomie bei der Gestaltung ihrer Arbeit und Mobilität. Obwohl das Unternehmen grundsätzlich eine Policy vorgibt, die die Einsparung und Vermeidung von CO<sub>2</sub>-Emissionen vorsieht, werden für diese Gruppe der Reisekomfort und ein flexibler, schneller Transport zuungunsten der entstehenden Kosten und des produzierten CO<sub>2</sub>-Ausstoßes betrieblich priorisiert. Wege mit dem Zug zurückzulegen, ist im Vergleich zum Auto oder Flugzeug oft mit mehr Zeit und Aufwand verbunden. Der Geschäftsführer betont in folgendem Zitat die Verknüpfung von Mobilität und Arbeit zu einem mobilen (Arbeits-)Leben, welches die „Hochkaräter“ (Geschäftsleitung B1) führen. Dieses unterscheidet sich wesentlich von bloßen Unternehmenswegen, für die die Mobilitätsvorgaben gelten.

„Die [die sogenannten Hochmobilen; Anm. d. Verf.] Leben ein Stück weit in und von ihrem Auto. Und ich kann von denen nicht verlangen, dass sie sich einem Carsharing-System unterwerfen. Das ist viel zu unflexibel.“ (Geschäftsleitung B1)

Im Gegensatz zum Baubetrieb setzt sich der Energiedienstleister bewusst mit den ökologischen Auswirkungen durch betriebliches Verkehrsaufkommen auseinander: Das Unternehmen fördert den mit öffentlichen Verkehrsmitteln zurückgelegten Arbeitsweg für Personen, die nicht aus der Region kommen. Es stellt weder Parkplätze noch Dienstwagen zur Verfügung. Dienstreisen werden grundsätzlich mit der Bahn erledigt, wenn möglich, sollte auf das Auto oder den Flieger verzichtet werden – so

der Tenor im Betrieb. Die untersuchte Gruppe bildet allerdings im Unternehmen eine Ausnahme. Die Geschäftsleitung wie auch die Hochmobilen selbst verstehen sich als dessen Herzstück. Sie sichern und beschaffen Arbeitsplätze und sind für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens verantwortlich, indem sie neue Projekte akquirieren sowie Märkte erschließen. Die mit der Mobilität einhergehenden Privilegien verdeutlichen vielmehr den herausragenden Status dieser Beschäftigtengruppe. Der Energiedienstleister verzichtet bei ihnen auf die Umsetzung seiner ökologischen Richtlinien, was auf ein Spannungsfeld zwischen ökologischen Zielen und anderen betrieblichen Zwecken oder persönlichen Bedarfen hindeuten kann.

### *Vergleich beider Beschäftigtengruppen*

Im Vergleich der beiden Gruppen fällt auf, dass die Motivation zur bzw. die Ursache für Mobilität – ob wirtschaftliche Notwendigkeit oder berufliche (Karriere-)Option – das subjektive Wohlbefinden der Beschäftigten beeinflusst. Dienstreisende sind insgesamt gerne unterwegs und betrachten ihre Mobilität als temporäre Phase innerhalb ihrer Karriere und als persönliche Bereicherung. Im Gegensatz zu den Wochenendpendlern, die aus wirtschaftlicher Notwendigkeit heraus handeln, geben bei den Dienstreisenden arbeitsinhaltliche Motive den Ausschlag für die Mobilität. Die Mobilitätsanforderungen gehören zwar zum Stellenprofil, grundsätzlich hat diese Beschäftigtengruppe aber die Wahl zwischen unterschiedlichen Joboptionen (auch solchen, an die keine Mobilitätsanforderungen geknüpft sind). Dieser Selbstbestimmungsaspekt manifestiert sich ebenfalls im Mobil-Sein. Zwar werden an die Dienstreisenden hohe Arbeits- sowie Mobilitätsanforderungen gestellt und sie tendieren zur Selbstverausgabung. Demgegenüber verfügen sie allerdings auch über relativen Handlungsspielraum, um die geforderten Ziele erreichen zu können. Dienstreisende entsprechen dem Bild des flexiblen, modernen (männlichen) Geschäftsreisenden, der den unterschiedlichsten Anforderungen gerecht zu werden und souverän mit Unwägbarkeiten sowie Unplanbarem umzugehen vermag – ganz im Gegensatz zu den Wochenendpendlern, deren Mobilitätsarrangement nicht an Flexibilität und Autonomie gekoppelt scheint. In letzterer Gruppe ist die klare Trennung zwischen Arbeit und Privatleben institutionalisiert; Mobilität wird zum Korsett. Routinen, eine rigide Planung des Privatlebens und die Tendenz zur Eintönigkeit dominieren den Alltag am Arbeits- und Wohnort. Zur Erlangung eines gewissen Lebensstandards nehmen sie die wöchentliche Trennung von ihrem Wohnort, an den sie sich sehr gebunden fühlen, in Kauf. Die Wochenendpendler sind sich darüber hinaus bewusst, dass sie dieses Mobilitätsmuster nicht einfach aufgeben können, weil sie am Wohnort wenig berufliche Alternativen sehen – was den „Zwangscharakter“ dieser Mobilität verdeutlicht. Die Situation stellt sich zwar insgesamt als befriedigend dar, im Laufe der Zeit werden die Nachteile jedoch spürbarer:

„[...] also bei dem ganzen Gependel, da bleibt schon viel auf der Strecke.“ (B2-08)

„Das holst du auch nicht auf. Du nimmst ja an dem normalen Leben gar nicht mehr teil, was daheim im Dorf jetzt sagen wir mal [...] [passiert].“ (B2-08)

Hauptproblematik dieser Mobilen besteht im Weg-Sein von zu Hause, während die Hauptproblematik der Dienstreisenden vielmehr innerhalb der Arbeit selbst liegt. Der

Trade-off zwischen der Zeit am regulären Arbeitsplatz und der Zeit, die für die Dienstreise aufgewendet wird, kann nicht abschließend gelöst werden. Die Dienstreisenden betrachten das als permanente Herausforderung. Die Wochenendpendler hingegen beschreiben das Pendeln als notwendiges Übel, das dem eigentlichen Wunsch, ein gutes Leben zu Hause führen zu können, permanent zuwiderläuft – und es ironischerweise dennoch zugleich ermöglicht.

Anhand der Beschreibungen wird deutlich, dass beide Arrangements Risiken für das gesundheitliche Wohlbefinden bergen sowie soziale Kosten verursachen. Hinzu kommen die ökologischen Folgen des aufkommenden Verkehrs durch die räumliche Mobilität. Im Arrangement Wochenendpendeln versucht der Baubetrieb, diese Auswirkungen möglichst gering zu halten – teils auch in unbeabsichtigter Weise, wie die Bereitstellung eines Firmenbusses zeigt. Bei den Dienstreisen ergeben sich demgegenüber Spannungen im Hinblick auf die verschiedenen Aspekte nachhaltiger Mobilitätspolitik. Der folgende Abschnitt befasst sich daher mit dem Arrangement Dienstreise und den daraus resultierenden Konfliktlinien unterschiedlicher Nachhaltigkeitsziele.

## **5 Widersprüchliche Nachhaltigkeitsziele, Wirtschaftlichkeit und Beschäftigteninteressen**

Wie bereits oben deutlich wurde, sieht sich der Energiedienstleister unterschiedlichen Konfliktfeldern gegenüber: Zum einen steht das Unternehmenswachstum der Gesundheit der Beschäftigten entgegen. Um Wachstum in dieser Branche zu generieren, muss das Unternehmen nicht nur auf die Arbeitskraft der Beschäftigten zurückgreifen, sondern auch vielmehr auf deren subjektive Potentiale. Denn die bisherige Leistungs politik – indirekte Steuerung – setzt auf Selbstverausgabung und deren individuelle Kontrolle. Der Betrieb ist zwingend auf die Bereitschaft der Beschäftigten angewiesen, ebenfalls Belastungshochs in Kauf zu nehmen und Arbeitsbelange gegenüber Privatem zu priorisieren. Darüber hinaus verschleiert diese bestehende betriebliche Steuerung die Rahmenbedingungen, unter denen gearbeitet wird. Beschäftigte wännen sich autonom. Im Falle einer Verschlechterung der Arbeitsbedingungen werden daraus resultierende Probleme der Zielerreichung und der Arbeitsbedingungen individualisiert und nicht unter dem Thema Gesundheit sowie Fürsorgepflicht verhandelt, sondern in die Leistungs politik integriert. Zugleich scheint aber die Gewähr von Autonomie und das Erleben, selbstbestimmt und sinnhaft zu handeln, eine die Gesundheit schützende Funktion zu haben. Hier zeigt sich, wie

„die Rationalisierung der eigenen Leistungsfähigkeit [...] in ähnlich disparaten und widersprüchlichen Erfahrungen wie im Verhältnis zur äußeren Natur [mündet]“ (Pongratz 2016: 117).

Im Falle der Subjektivierung von Arbeit wird das Ringen um die Entfaltung und Entwicklung von kreativem Potential und die Verausgabung sowie Mühe – bis hin zur frühzeitigen Vernutzung der eigenen Arbeitskraft – im Subjekt ausgetragen.

Ein anderes Konfliktfeld betrifft ökologische versus soziale Nachhaltigkeit. Denn Erstere – in Form der Reduktion des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes – ist bei Dienstreisen mit sozia-

len Nachhaltigkeitskriterien nicht deckungsgleich. Wer das Verkehrsmittel mit dem geringsten CO<sub>2</sub>-Ausstoß wählt (beispielsweise Bus oder Bahn), verlängert seine Reisezeiten und erhöht damit den Stress für die Beschäftigten, weil wertvolle Zeit vor Ort oder aber am regulären Arbeitsplatz verloren geht. Aufgrund der Entfernung und der entlegenen Zielorte müssen die Mobilien auf das Flugzeug und Auto zurückgreifen. Obwohl keine genaueren Daten zum CO<sub>2</sub>-Verbrauch des Betriebs vorliegen, muss davon ausgegangen werden, dass der Anteil dieser Hochmobilen den CO<sub>2</sub>-Verbrauch für das Unternehmen signifikant in die Höhe treibt. Alle anderen Beschäftigten, die eher sporadisch überwiegend Messebesuche absolvieren, werden nämlich vom Betrieb angehalten, Bus und Bahn zu nutzen. Der steigende CO<sub>2</sub>-Verbrauch steht zwei Momenten entgegen: der Wirtschaftlichkeit der Reise und der übermäßigen Belastung der Mobilien durch das Reisen selbst. Praktisch löst der Energiedienstleister diese Problematik, indem er zugunsten des Reisekomforts auf eine CO<sub>2</sub>-arme Fortbewegung (und günstigere Reise) verzichtet und damit Aspekte sozialer Nachhaltigkeit – nämlich die Gesunderhaltung der Beschäftigten sowie deren Vereinbarkeit von Arbeit und Privatem – gegenüber ökonomischen und ökologischen Erwägungen priorisiert.

## **6 Nachhaltige Betriebe?**

Zunächst ist zu konstatieren, dass sich das Bauunternehmen generell nicht mit Nachhaltigkeitszielen auseinandersetzt und im Bereich betrieblich induzierte Mobilität keine nachhaltige Mobilitätspolitik etabliert. Infolgedessen müsste und dürfte das betriebliche Handeln nicht nachhaltig sein. Demgegenüber steht der Energiedienstleister, welcher sich explizit mit der Thematik Nachhaltigkeit auseinandersetzt – nicht zuletzt deshalb, weil er sich als Dienstleister für eine nachhaltige Energieversorgung versteht. Insbesondere ökologische Aspekte von Nachhaltigkeit in Bezug auf betriebliche Mobilität versucht das Unternehmen umzusetzen, indem es Arbeitswege der Beschäftigten fördert, die mit öffentlichen Verkehrsmitteln absolviert werden und letztlich Autofahrten verhindern, und indem es keine Parkplätze anbietet. Auch bei Dienstreisen besteht die Vorgabe, möglichst öffentliche Verkehrsmittel zu nutzen. Demnach agiert der Energiedienstleister nachhaltig.

Betrachtet man den betrieblichen Umgang mit Mobilität im Hinblick auf die eingangs formulierte Fragestellung – inwiefern die betriebliche (Mobilitäts-)Praxis im jeweiligen Unternehmen soziale und ökologische Kriterien von Nachhaltigkeit erfüllt – ergibt sich ein komplizierteres Bild in Bezug auf eine nachhaltige betriebliche Mobilitätspolitik.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der Energiedienstleister – ein Unternehmen der „Green Economy“ – den gleichen Marktbedingungen wie jedes andere Unternehmen unterworfen ist und gewissermaßen, um eine ökologisch nachhaltige Energieversorgung auf kommunaler Ebene sicherzustellen, selbst nicht immer eine CO<sub>2</sub>-reduzierte Mobilität gewährleisten kann. Ebenso wird deutlich, dass Leistungssteuerung sich nicht nur auf den reinen Produktionsprozess bezieht, sondern auch die notwendige Dienstreisetätigkeit in das Regime der indirekten Steuerung integriert wird. Am Beispiel des Energiedienstleisters zeigen sich im gegenwärtigen

Rationalisierungstypus produzierte Widersprüche für die Beschäftigten. Denn durch Subjektivierung und Individualisierung werden Fragen der Gesundheit sowie Belastung als Leistungsfragen thematisiert und damit zum individuellen und nicht betrieblichen Problem. Dennoch können die betrieblichen Anforderungen nicht beliebig steigen, weil der physischen und psychischen Leistungsfähigkeit Grenzen gesetzt sind. Zentrale Strategie für einen wertschätzenden und somit sozial nachhaltigen Umgang mit Mobilität bildet die Bereitschaft des Unternehmens, gute Reisebedingungen zu gewähren und die Gestaltung der Arbeitstätigkeit möglichst den Beschäftigten selbst zu überlassen. Dennoch – Kriterien für eine sozial nachhaltige Mobilitätspolitik unter den Bedingungen subjektiver Arbeit zu entwickeln, ist schwierig: Selbstbestimmung und Sinnhaftigkeit in der Arbeit widersprechen scheinbar den Maßnahmen zum Gesundheitsschutz, da sie mit Reglements der arbeitsbezogenen Selbstbestimmung der Beschäftigten einhergehen können. Beim Energiedienstleister konkurrieren unterschiedliche Nachhaltigkeitsziele miteinander. Nachhaltigkeit steht darüber hinaus wirtschaftlichen Erwägungen, betrieblicher Leistungssteuerung und im Zuge dessen auch – zumindest vordergründig – Beschäftigteninteressen entgegen.

Beim Baubetrieb wirkt die strikte institutionalisierte Trennung zwischen Privatem und Arbeit in Kombination mit der 4-Tage-Woche gesundheitsschützend, weil „freie Zeit“ auf drei Tage ausgeweitet wird. Die Motivation zum Pendeln erhalten die Beschäftigten über einen angemessenen Lohn, die für Baubetriebe typische Auslöse und die Erleichterungen beim Pendeln selbst (Bereitstellung von Fahrzeug sowie firmeneigenem Wohnheim). Das Bedürfnis der Beschäftigten nach einem spezifischen Lebensstandard – verbunden mit dem Interesse des Unternehmens, Personal langfristig zu binden und dessen Leistungsfähigkeit auf Dauer zu erhalten – ermöglicht eine Nachhaltigkeitsallianz zwischen Betrieb und Beschäftigten. Gesundheitliche Regeneration wird betrieblich unterstützt; ebenso wird dem Bedürfnis nach Privatleben betrieblich stattgegeben. Die Reduktion des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes durch die Bereitstellung eines firmeneigenen Fahrzeugs für die Pendler bildet im Hinblick auf die ökologische Nachhaltigkeit ein positives „Abfallprodukt“ der betrieblichen Strategie, die Belastungen und den Stress durch das Fahren zu verringern.

Überraschenderweise kann deshalb soziale und ökologische Nachhaltigkeit im klassischen Baubetrieb nachgewiesen werden, obwohl das Unternehmen genuin nicht auf eine nachhaltige Mobilitätspolitik gesetzt hat. Vielmehr haben diese Praktiken ihre Ursache anderswo: in den spezifischen Arbeits- und den daraus resultierenden Mobilitätsanforderungen, im Interesse an Personalgewinnung sowie langfristigen Erhalt der Beschäftigten im Betrieb. Im Unternehmen der „Green Economy“ spielt nachhaltige Mobilität hingegen explizit eine Rolle; die Arbeitsanforderungen konterkarieren allerdings die Nachhaltigkeitsziele – sowohl in ökologischer als auch in sozialer Hinsicht. Im Falle wirtschaftlicher Zielvorgaben toleriert der Energiedienstleister nicht nur eine temporäre gesundheitliche Überlastung der Mobilen, sondern ist sogar vielmehr darauf angewiesen.

## 7 Anforderungen an die betriebliche Organisation nachhaltiger Mobilität

Wie die Befunde nahelegen, reicht es nicht, im Unternehmen Kriterien nachhaltiger Mobilität zu definieren und festzulegen. Ausschlaggebend ist die Praxis, die sogar ohne den Terminus Nachhaltigkeit auskommen kann und sich dennoch an sozialen und/oder ökologischen Aspekten nachhaltiger Gestaltung von Arbeit und Mobilität orientiert (siehe Baubetrieb). Nachhaltigkeit als betriebliches Leitprinzip funktioniert dann, wenn die Problematiken und Widersprüche, die sich aus dem betrieblichen Zusammenwirken unterschiedlicher Akteure ergeben, benannt werden. Das setzt eine fundierte (arbeitssoziologische) Analyse des interessierenden Sachverhalts voraus. Exemplarisch zeigen sich die Widersprüche am Beispiel der Dienstreisen. Es wird deutlich, dass trotz des betrieblichen Bekenntnisses zu Nachhaltigkeitszielen, die entsprechende Praxis selbst diese Ziele immer wieder konterkariert. Debatten um Nachhaltigkeit im Unternehmen sollten deshalb nicht auf reine Kennzahlen oder Ziele beschränkt bleiben. Vielmehr geht es darum, die unterschiedlichen Nachhaltigkeitsaspekte zueinander in Beziehung zu setzen – die Bedingungen subjektiver Arbeit einbeziehend, um deren teilweise konfligierendes Verhältnis zu unterstreichen. Die Gestaltung einer sozial nachhaltigen Mobilitätspolitik sollte aus diesen Gründen bei Dienstreisen die Leistungskontrolle einbeziehen und ebenso die Überprüfung von Reisesstandards sowie -verfahren auf deren Tauglichkeit und Handhabbarkeit zur Voraussetzung machen.

Nachhaltigkeit verstanden als *betrieblicher Prozess* – gewissermaßen als eine unternehmenseigene Methode der Darstellung und Offenlegung von Zielsetzungen unterschiedlicher Nachhaltigkeitsaspekte – kann dazu beitragen, eine nachhaltige betriebliche Mobilitätspraxis zu etablieren.

### Literatur

- Barth, Thomas; Jochum, Georg; Littig, Beate (Hg.) (2016): Nachhaltige Arbeit. Soziologische Beiträge zur Neubestimmung der gesellschaftlichen Naturverhältnisse. Frankfurt: Campus.
- Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Hg.) (2002): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Brandl, Sebastian (2007): Arbeitswelt und Nachhaltigkeit – Perspektiven für das 21. Jahrhundert, in: WISO Wirtschafts- und Sozialpolitische Zeitschrift, Jg. 30, S. 33-48.
- Docherty, Peter; Kira, Mari; Shani, A. B. (Rami) (2009): What the world needs now is sustainable work systems, in: Dies. (Hg.): Creating Sustainable Work Systems. Developing social sustainability. London, New York: Routledge, S. 1-21.
- Ducki, Antje (2010): Arbeitsbedingte Mobilität und Gesundheit – Überall dabei – Nirgendwo daheim, in: Bernhard Badura; Helmut Schröder; Joachim Klose; Katrin Macco (Hg.): Fehlzeiten-Report 2009. Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren – Wohlbefinden fördern. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 61-70.
- Haas, Anette (2000): Regionale Mobilität gestiegen. Bei einem Betriebswechsel werden immer öfter größere Entfernungen überwunden – gerade auch von Arbeits-

- losen. IAB-Kurzbericht. Download unter: <http://doku.iab.de/kurzber/2000/kb0400.pdf> (Zugriff am 10. Oktober 2017).
- Hans-Böckler-Stiftung (Hg.) (2000): Wege in eine nachhaltige Zukunft. Ergebnisse aus dem Verbundprojekt Arbeit und Ökologie. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Kesselring, Sven; Vogl, Gerlinde (2010): Betriebliche Mobilitätsregime. Die sozialen Kosten mobiler Arbeit. Berlin: edition sigma.
- Limmer, Ruth (2005): Berufsmobilität und Familie in Deutschland, in: Zeitschrift für Familienforschung, Jg. 17, S. 8-26.
- Littig, Beate (2012): Von Rio 1992 zu „Rio+20“. Arbeit im Kontext der aktuellen Nachhaltigkeitsdiskussion, in: WSI-Mitteilungen, Jg. 8, S. 581-588.
- Littig, Beate (2016): Nachhaltige Zukünfte von Arbeit?, in: Thomas Barth; Georg Jochum; Beate Littig (Hg.): Nachhaltige Arbeit. Soziologische Beiträge zur Neubestimmung der gesellschaftlichen Naturverhältnisse. Frankfurt: Campus, S. 77-99.
- Nies, Sarah; Roller, Katrin; Vogl, Gerlinde (2015): Räumliche Mobilität rund um die Arbeit. Working Paper Forschungsförderung. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. Download unter: [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_fofoe\\_WP\\_001\\_2015.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_WP_001_2015.pdf) (Zugriff am 10. Oktober 2017).
- Nies, Sarah; Roller, Katrin; Vogl, Gerlinde (2017): Mobilität und Leistung. Dienstreisende im Trade-off zwischen Verdichtung und Entgrenzung, in: Arbeit, Jg. 26, S. 173-191.
- Paridon, Hiltraut (2012): Berufsbedingte Mobilität, in: Bernhard Badura; Antje Ducki; Helmut Schröder; Joachim Klose; Markus Meyer (Hg.): Fehlzeiten-Report 2012. Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen – Risiken minimieren. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 79-88.
- Peters, Klaus; Sauer, Dieter (2005): Indirekte Steuerung – eine neue Herrschaftsform. Zur revolutionären Qualität des gegenwärtigen Umbruchprozesses, in: Hilde Wagner (Hg.): „Rentier ich mich noch?“ Neue Steuerungskonzepte im Betrieb. Hamburg: VSA, S. 23-58.
- Peters, Klaus (2011): Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. Eine 180-Grad-Wende bei der betrieblichen Gesundheitsförderung, in: Nick Kratzer; Wolfgang Dunkel; Carina Becker; Wolfgang Hinrichs (Hg.): Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Berlin: edition sigma, S. 105-122.
- Pongratz, Hans (2016): Arbeit als Naturerfahrung, in: Thomas Barth; Georg Jochum; Beate Littig (Hg.): Nachhaltige Arbeit. Soziologische Beiträge zur Neubestimmung der gesellschaftlichen Naturverhältnisse. Frankfurt: Campus, S. 101-124.
- Roller, Katrin (2017): Allzeit bereit – allzeit mobil? Zur Rolle von Anerkennung und Reziprozität bei Dienstreisen. Dissertationsschrift. Nürnberg, Erlangen.
- Ruppenthal, Silvia; Limmer, Ruth; Bonß, Wolfgang (2006): Literatur on Job Mobility in Germany, in: Eric Widmer; Norbert F. Schneider (Hg.): State-of-the-Art of Mobility Research. A Literature Analysis for Eight Countries. Job Mobilities Working Paper 2006-01. Brüssel: European Commission, S. 87-112.
- Ruppenthal, Silvia; Lück, Detlev (2009): Jeder fünfte Erwerbstätige ist aus beruflichen Gründen mobil, in: Informationsdienst Soziale Indikatoren, Jg. 42, S. 1-5.

- Schmiede, Rudi (2015): Homo faber digitalis? Zur Dialektik von technischem Fortschritt und Arbeitsorganisation, in: *Mittelweg* 36, Jg. 24, S. 37-58.
- Schneider, Norbert F.; Limmer, Ruth (2008): Job Mobility and Living Arrangements, in: Weert Canzler; Vincent Kaufmann; Sven Kesselring (Hg.): *Tracing Mobilities. Towards a Cosmopolitan Perspective*. Burlington: Ashgate, S. 119-139.
- Schneider, Norbert F.; Limmer, Ruth; Ruckdeschel, Kerstin (2002): *Berufsmobilität und Lebensform: sind berufliche Mobilitätserfordernisse in Zeiten der Globalisierung noch mit Familie vereinbar?* Stuttgart: Kohlhammer.
- Stutzer, Alois; Frey, Bruno S. (2008): Stress that doesn't pay: The Community Paradox. *Scandinavian Journal of Economics*, Jg. 110, S. 339-366.
- United Nations Development Programme (UNDP) (Hg.) (2015): *Human development report 2015. Work for human development*. New York: United Nations Publications.
- Vogl, Gerlinde; Roller, Katrin; Eichmann, Veronika; Schiml, Nina; Pangert, Barbara (2014): *Mobilität „rund um die Arbeit“*. Ergebnisse der quantitativen Befragung. Forschungsbericht: Hans-Böckler-Stiftung. Download unter: [http://www.cogito-institut.de/Documents/Brosch%C3%BCre\\_final\\_20140909.pdf](http://www.cogito-institut.de/Documents/Brosch%C3%BCre_final_20140909.pdf) (Zugriff am 5. August 2015).
- Witzel, Andreas (2000): *Das problemzentrierte Interview*. Download unter: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1132/2520> (Zugriff am 10. August 2011).
- World Commission on Environment and Development (WCED) (1987): *Our Common Future*. Brundtland-Report, 1987. Oxford: University Press.

Eva Clasen, Florian Krause, Axel Haunschild, Rita Meyer, Hans-Gerd Ridder<sup>1</sup>

## **Mitbestimmung als Voraussetzung für eine „nachhaltige Nachhaltigkeit“ in der betrieblichen Organisationsentwicklung?**

**Abstract:** Das Phänomen Nachhaltigkeit wird zunehmend zu einem Gegenstand der Forschung. Im betrieblichen Kontext wird jedoch nur selten untersucht, ob nachhaltigkeitsbezogene Aktivitäten in Unternehmen tatsächlich nachhaltig sind, d. h. ob sie dauerhaft umgesetzt und die mit ihnen intendierten Wirkungen auch tatsächlich erzielt werden. Die Frage, inwiefern Mitbestimmung – und spezifisch Betriebsvereinbarungen – eine Voraussetzung für eine nachhaltige Nachhaltigkeit sein können, wird mit der Sekundäranalyse von Betriebsvereinbarungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz als ein Aspekt sozialer Nachhaltigkeit untersucht. Im Fokus stehen hier die Ergebnisse der Aushandlungsprozesse zwischen der betrieblichen Interessenvertretung und der Unternehmensleitung, die in Betriebsvereinbarungen münden. Es wird argumentiert, dass Betriebsvereinbarungen dann als zentrale Voraussetzung für die dauerhafte Verankerung von Nachhaltigkeitsthemen gelten können, wenn eine Prozesskette von Thematisierung, Implementierung, Institutionalisierung sowie Verstetigung vorliegt. Betriebsvereinbarungen können, je nach Durchsetzungsmacht des Betriebsrats, ein wirkmächtiges Instrument sein. Jedoch bedarf es Betriebsfallstudien, um zu prüfen, ob die Papierlage sich im betrieblichen Alltag bestätigt.

### **1 Einleitung**

Unternehmen kommt in der Nachhaltigkeitsdebatte und auch in ihrem konkreten Handeln eine zentrale Rolle zu, da sie entscheidend beeinflussen, inwieweit die Produktion von Gütern und die Erbringung von Dienstleistungen ökonomisch, ökologisch und sozial nachhaltig sind. Um zu einer gesellschaftlichen und letztendlich auch betrieblichen nachhaltigen Entwicklung beizutragen, stehen Unternehmen vor der Herausforderung, kurzfristige ökonomische Erfolge mit langfristigen ökonomischen, ökologischen und sozialen Perspektiven zu verbinden bzw. auszubalancieren (vgl. Bundesregierung 2012). Nachhaltigkeit ist ein häufig bemühtes normatives Konzept (vgl. exemplarisch Reinsch 2010), welches in großen Unternehmen zunehmend mit einer Nachhaltigkeitsberichterstattung erfüllt wird. Zwar ist in den Standards zur Nachhaltigkeitsberichterstattung die Setzung von Zielen vorgesehen; eine Prüfung, ob und wie diese Ziele erreicht wurden, ist den Unternehmen selbst überlassen (vgl. Beile et al. 2014). Aber auch in der Forschung wird nur selten untersucht, ob nachhaltigkeitsbezogene Aktivitäten in Unternehmen tatsächlich nachhaltig sind, d. h. ob sie dauerhaft umgesetzt und die mit ihnen intendierten Wirkungen tatsächlich erzielt werden.

Die dauerhafte Umsetzung von Nachhaltigkeitsaspekten wird von vielen Faktoren beeinflusst: Wirtschaftslage, personelle Ressourcen für die jeweiligen Themen oder auch die strategischen Zielsetzungen eines Unternehmens spielen eine Rolle. Ein

---

<sup>1</sup> Dr. Eva Clasen, Dipl.-Volkswirt Florian Krause M.A., Prof. Dr. Axel Haunschild, Prof. Dr. Rita Meyer, Prof. Dr. Hans-Gerd Ridder; Institut für interdisziplinäre Arbeitswissenschaft, Institut für Berufspädagogik und Erwachsenenbildung, Institut für Personal und Arbeit, Leibniz Universität Hannover. E-Mail über: eva.clasen@wa.uni-hannover.de.

weiterer zentraler Faktor sind die Interessenkonstellationen der AkteurInnen im Unternehmen (vgl. K. Vitols 2011), die hier im Mittelpunkt stehen. Die Interessenlagen sind aufgrund der zahlreichen AkteurInnen im Unternehmen naturgemäß unterschiedlich: Unternehmensleitung, Fachpersonal, ArbeitnehmerInnen und Gremien wie beispielsweise die Interessenvertretung oder Arbeitskreise. Damit hängt es vor allem auch von den Aushandlungsprozessen zwischen der betrieblichen Interessenvertretung und Unternehmensleitung ab, ob Nachhaltigkeitsaspekte in Unternehmen dauerhaft verankert werden.

Im Rahmen des Projekts „Nachhaltigkeit durch Mitbestimmung – Betriebliche Implementierung und Verstetigung von sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit“<sup>2</sup> untersuchen wir mittels einer Analyse von Betriebsvereinbarungen und daran anschließenden Betriebsfallstudien die Frage, welche Rolle Mitbestimmung – und in diesem Kontext v. a. der Betriebsrat als zentraler betrieblicher Stakeholder – bei der dauerhaften, also nachhaltig wirksamen, Verankerung von Nachhaltigkeitsthemen in Unternehmen spielt bzw. spielen kann. Die hier vorgestellten empirischen Ergebnisse aus der Analyse der Betriebsvereinbarungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz als Thema sozialer Nachhaltigkeit bilden einen Ausschnitt der Sekundäranalyse von Betriebsvereinbarungen.

Um die Prozesse der Vereinbarung und betrieblichen Institutionalisierung von Nachhaltigkeitsthemen nachzuvollziehen und zu analysieren, ist das Forschungsprojekt in zwei empirische Phasen aufgeteilt: Zunächst erfolgt auf der Basis des Archivs betrieblicher Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung eine Analyse von Betriebsvereinbarungen, zu deren Regelungsgegenstand Nachhaltigkeitsthemen gehören: Für die soziale Nachhaltigkeit sind dies der Arbeits- und Gesundheitsschutz und die Qualifizierung, für die ökologische Nachhaltigkeit ist dies der betriebliche Umweltschutz. Die Analyse von Betriebsvereinbarungen hinsichtlich ihres Aufbaus, den darin beschriebenen Prozessen, sowie den in ihnen angeführten Begründungszusammenhängen, liefert wertvolle Hinweise darauf, ob und inwiefern die dort ausgehandelten und vereinbarten Regelungsgegenstände (die zudem Nachhaltigkeitsdimensionen zugeordnet werden können) – der Form nach – dauerhaft und wirksam im Unternehmen umgesetzt werden können. Diese Frage nach der dauerhaften und wirksamen Umsetzung der Themen im Unternehmen leitet demnach die Analyse der Betriebsvereinbarungen und wird anhand der Prozesstiefe der verhandelten Themen in den Betriebsvereinbarungen untersucht. Die Dokumentenanalyse der Betriebsvereinbarungen hat somit einen explorativen Charakter.

Um den Begriff Nachhaltigkeit in den Kontext von Mitbestimmung und speziell von Betriebsvereinbarungen zu setzen, wird hier im Folgenden zunächst der zunächst unspezifische Begriff der Nachhaltigkeit konzeptionell mit den Aspekten der Zukunftsgerichtetheit, der Zielkonflikte sowie der Stakeholder-Orientierung gefüllt und mit der Mitbestimmung verknüpft (2.1). Die interdisziplinären Möglichkeiten der Analyseperspektiven werden anschließend dargelegt (2.2), um die Analyse von Betriebs-

---

<sup>2</sup> Das Projekt „Nachhaltigkeit durch Mitbestimmung – Betriebliche Implementierung und Verstetigung von sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit“ wird von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert und hat eine Laufzeit von 30 Monaten.

vereinbarung mit Strategieüberlegungen zu begründen. Darauf folgt die Skizzierung von Betriebsvereinbarung als nachhaltigkeitspolitisches Instrument (3.1) und eine Verortung der Relevanz von Betriebsvereinbarungen als Analysegegenstand der Nachhaltigkeitsforschung (3.2). In diesem Kontext wird ausgeführt, welche Themenfelder für die Forschung gewählt wurden (3.2.1), die Auswahl der Betriebsvereinbarungen begründet (3.2.2) sowie das Analyseraster (3.3), welches an die Betriebsvereinbarungen angelegt, dargelegt. Die empirischen Ergebnisse (4) beziehen sich auf den sozialen Nachhaltigkeitsaspekt des Arbeits- und Gesundheitsschutzes.

## 2 Was kennzeichnet Nachhaltigkeit?

Studien über Nachhaltigkeit beginnen meist mit Ausführungen über die Genese des Nachhaltigkeitsbegriffs und seiner politischen Bedeutung, führen aber häufig nicht weiter aus, wie der Begriff für die eigene Forschung verwendet wird. Aus der Vielzahl an Begriffsbestimmungen und den Meilensteinen der Nachhaltigkeitsgeschichte wird hier der gemeinsame Nenner herausgearbeitet und auf das Feld der Mitbestimmung angewendet.

Beginnend mit dem Beispiel aus der Forstwirtschaft aus dem Jahr 1713 (vgl. von Hauff 2011), dass nur so viel Holz geschlagen werden soll, wie in einem gewissen Zeitraum nachwachsen kann, folgt meist der „Club of Rome“, der 1972 mit seiner Studie zu den „Grenzen des Wachstums“ eine breite Diskussion über die ökologischen Auswirkungen der Ressourcennutzung angestoßen hat. Seit der Veröffentlichung des Berichts der sogenannten Brundtland-Kommission im Jahr 1987 gilt eine Entwicklung politisch dann als nachhaltig oder „dauerhaft“, wenn sie

„die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können“ (Hauff 1987: 51).

Neben der zeitlichen Entwicklung und der genannten Meilensteine zur Nachhaltigkeit ist auch die inhaltliche Breite des Diskurses zu Nachhaltigkeit und Wirtschaft immens: Sie reicht von grundlegender Kapitalismuskritik (vgl. exemplarisch Swyngedouw 2009) bis hin zur Frage, wie Unternehmen Nachhaltigkeit als sogenannten Business Case nutzen können (vgl. Leitschuh-Fecht/Steger 2003). Eine weitere Aufächerung des Diskurses bezieht sich auf die Schwerpunktsetzung bzw. Auslassung einzelner Nachhaltigkeitsdimensionen: Eine Gleichsetzung von Nachhaltigkeit mit Ökologie und Umweltschutz ist noch häufig zu finden, zunehmend wird jedoch – auch in der Wirtschaft – von einer „Gleichrangigkeit der drei Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales“ ausgegangen (von Hauff 2011: 15). Diese Dimensionen von Nachhaltigkeit werden beispielsweise in der Nachhaltigkeitsberichterstattung kleinteilig durch diverse Standards<sup>3</sup> operationalisiert und häufig auf Kennzahlen heruntergebrochen. Diese Ausdifferenzierungen der Dimensionen unterscheiden sich zwar in ihrer Detailtiefe; ihnen ist aber gemein, dass es überwiegend um Prozesse *in* den Unternehmen geht, deren Sinnzusammenhang in einer übergeordneten Nachhaltigkeitsstrategie hergestellt werden soll.

---

<sup>3</sup> z. B. der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK) oder die Global Reporting Initiative (GRI)

## 2.1 Begriffsbestimmung von Nachhaltigkeit im Kontext der Mitbestimmung

Von der Unbestimmtheit von Nachhaltigkeitsbegriffen auf der einen Seite und der sehr kleinteiligen Operationalisierung auf der anderen Seite wird im Rahmen des Projekts abstrahiert, um die gemeinsamen Linien herauszuarbeiten und mit der betrieblichen Mitbestimmung zu verknüpfen. So kann der schillernde Begriff der Nachhaltigkeit fruchtbar gemacht werden für die Frage nach einer nachhaltigen Nachhaltigkeit und die Rolle der Mitbestimmung.

*Nachhaltigkeit ist ein auf die Zukunft gerichtetes und somit dynamisches Konzept:* Die *Zukunftsgerichtetheit* von Nachhaltigkeit wird mit der Brundtlandschen Definition als Gerechtigkeit zwischen jetzt lebenden Menschen im Norden und Süden sowie gegenüber zukünftigen Generationen beschrieben. Ein solch umfassendes Verständnis von Nachhaltigkeit kann sich bei der betrieblichen Mitbestimmung nicht in seiner Gänze widerspiegeln. Jedoch sind Betriebsrat und Unternehmensleitung im Betriebsverfassungsgesetz angehalten, zum Wohle des Unternehmens zu handeln. Die Mitbestimmung hat demnach zwar einen langfristigen Zeithorizont, häufig ist es aber die Vielfalt der Aufgaben, die ein eher reaktives Handeln des Betriebsrats bewirkt und strategische Überlegungen in den Hintergrund rücken lassen (vgl. Kotthoff 1995).

*Zielkonflikte sind in jeder Nachhaltigkeitsdimension für sich angelegt und ein Ausdruck für den politischen Charakter des Nachhaltigkeitsbegriffs:* Zielkonflikte bei Nachhaltigkeit beruhen vor allem darauf, dass die soziale, ökologische und ökonomische Dimension von Nachhaltigkeit gleichermaßen berücksichtigt werden sollen, sich aber durchaus widersprechen können. Zielkonflikte verstärken sich, wenn neben der Integration der drei Nachhaltigkeitsdimensionen die intragenerationelle Perspektive zusätzlich aufgenommen wird. Zielkonflikte werden ansonsten vornehmlich bei der integrativen Betrachtung der drei Dimensionen deutlich: Eine Standortverlagerung eines energieintensiven Unternehmens dorthin, wo erneuerbare Energien vor Ort vorhanden sind (beispielsweise Wasserkraft oder Windkraft in Meeresnähe), mag ökologisch sinnvoll und damit nachhaltiger sein, aber aus Perspektive der aktuell beschäftigten ArbeitnehmerInnen nicht sozial nachhaltig. Die Zielrichtungen können also differieren bzw. können sie gänzlich gegensätzlich sein. Zielkonflikte wohnen auch dem Verhältnis von Arbeit und Kapital inne: Die Aushandlung der Interessen von Arbeit und Kapital ist jedoch „strukturiert“, d. h. Arbeit und Kapital haben beide ein Interesse daran, dass das Unternehmen dauerhaft fortbesteht (vgl. Edwards 2009: 17). Die Aushandlungsprozesse sind in aller Regel daraufhin ausgerichtet, dass grundlegende Interessen der jeweils anderen Seite nicht in Frage gestellt werden – gleichzeitig brauchen die institutionalisierten Formen der Aushandlung jedoch den Antagonismus von Arbeit und Kapital als Legitimation für die jeweiligen Positionen. Werden im Rahmen der betrieblichen Mitbestimmung Nachhaltigkeitsaspekte thematisiert, bedeutet dies schließlich die Verhandlung zweier Zielkonflikte: Zielkonflikte der Nachhaltigkeit selbst sowie Zielkonflikte, die dem Gegensatz von Arbeit und Kapital innewohnen. Die betriebliche Mitbestimmung ist mit ihren Rahmenbedingungen die Bühne, auf der Nachhaltigkeitsaspekte thematisiert und verhandelt werden.

*Durch die Integration einer Stakeholder-Orientierung können Zielkonflikte der Dimensionen sowie unterschiedliche Interessen von Anspruchsgruppen miteinander abgewogen werden – und so der Dynamik der Zukunft sowie dem politischen Charakter Rechnung getragen werden:* Der Einbezug der Vielfalt von Interessen durch Stakeholder-Dialoge und die aktive Beteiligung der Stakeholder an Entscheidungen sind im Diskurs über Nachhaltigkeit wichtig, um die Zielkonflikte zwischen sozialer, ökologischer und ökonomischer Dimension auszuhandeln. So soll eine umfassende Thematisierung der unterschiedlichen Interessen sichergestellt und somit eine Abwägung der Zielkonflikte möglich werden. Zudem gilt auch, dass Konflikte auch teils erst durch die Einbindung von Stakeholdern relevant für das Unternehmen werden, beispielsweise wenn eine NGO Produktionsweisen von Unternehmen thematisiert, die problematisch für die Umwelt sind. Bezogen auf die Mitbestimmung sind für Unternehmen die betriebliche Interessenvertretung und Gewerkschaften relevante *Stakeholder*, sie bleiben in der Forschung zu Nachhaltigkeit jedoch unberücksichtigt (vgl. exemplarisch Siebenhüner 2004; Siebenhüner/Arnold 2007; Prammer 2010) obwohl sie, im Unterschied zu NGOs, gesetzlich kodifizierte Rechte der Mitwirkung besitzen und damit einen Stakeholder *sui generis* darstellen (vgl. Haunschild/Krause 2015). Generell kann festgestellt werden, dass die Interessenvertretungen von ArbeitnehmerInnen auf betrieblicher, überbetrieblicher sowie auf gewerkschaftlicher Ebene wichtige AkteurInnen im Hinblick auf die Thematisierung und Umsetzung von Nachhaltigkeitsthemen sind (vgl. S. Vitols 2011). Diese AkteurInnen werden in der Regel nur in Studien nachhaltiger Gestaltung unternehmerischer Prozesse untersucht, in denen Mitbestimmung entweder Untersuchungsgegenstand oder aber zumindest eine explizit genannte Rahmenbedingung ist (vgl. Sprute/Clausen 2013; Zimpelmann/Wassermann 2012; K. Vitols 2011; Mutz/Egbringhoff 2006). Ökologische Belange bleiben von den in diesen Studien untersuchten Betriebsräten in der Regel unbeachtet, obwohl es das 2001 novellierte Betriebsverfassungsgesetz Betriebsräten ermöglicht, im Rahmen von Betriebsvereinbarungen und Informationsrechten auf den betrieblichen Umweltschutz Einfluss zu nehmen (vgl. Zimpelmann/Wassermann 2012; K. Vitols 2011); die soziale Dimension hingegen sehen Betriebsräte als originäres Handlungsfeld an und sind dementsprechend aktiv (vgl. u. a. Mutz/Egbringhoff 2006; Preuss et al. 2009).

## **2.2 Interdisziplinäre Perspektiven auf Nachhaltigkeit in Unternehmen**

Zukunftsgerichtetheit, Zielkonflikte und Stakeholder-Orientierung als Gemeinsamkeiten von Nachhaltigkeit und der Mitbestimmung – sowie die Frage nach der Verstärkung von Nachhaltigkeit – können durch eine interdisziplinäre Analyse aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden: Aus betriebswirtschaftlicher Sicht kann untersucht werden, wie Nachhaltigkeitskalküle mit unternehmerischer Rationalität kollidieren. Aus arbeitswissenschaftlicher Sicht ist der Bezug auf Mitbestimmungsstrukturen und die damit verbundenen Interessenlagen von Bedeutung; aus betriebspädagogischer Sicht ist die individuelle und organisationale Kompetenzfrage im Sinne des Zusammenwirkens des Individuums und der Organisation essentiell. Im Folgenden wird die betriebswirtschaftliche Perspektive und spezifisch die des strate-

gischen Human Resource Management für die Analyse von Betriebsvereinbarungen eingenommen. Forschungen zum strategischen Human Resource Management zeigen, dass die Etablierung neuer Unternehmenskonzepte und -strategien häufig an verschiedenen Barrieren, nämlich der vertikalen und horizontalen Integration von Praktiken in Unternehmen scheitert (vgl. Wright/Nishii 2013): Praktiken passen einerseits nicht in das strategische Konzept des Unternehmens (vertikale Integration: siehe Überblick bei Allen/Wright 2007), d. h. dass Nachhaltigkeitsthemen nicht per se in die kurz- und mittelfristigen Zielbereiche der Unternehmung integriert werden. Externe Vorgaben werden zwar verhandelt, haben aber aufgrund von Konflikten und Kompromissen häufig nur eine formale Ausgestaltung zur Folge, d. h. schriftlich fixierte Vereinbarungen geraten in Vergessenheit oder werden nur der Form nach befolgt, ohne die intendierten Veränderungen zu erreichen (vgl. Wright/Nishii 2013). Andererseits sind die neuen Praktiken häufig nicht mit den bereits etablierten Praktiken abgestimmt (horizontale Integration: siehe Überblick bei Boxall/Purcell 2011), korrespondieren jedoch mit bestehenden Praktiken. Dies sind nicht immer synergetische, sondern z. T. sich widersprechende Effekte (vgl. Allen/Wright 2007). Bestehende Praktiken weisen ein hohes institutionelles Beharrungsvermögen auf, da sie ihrerseits auf ausgehandelten Vereinbarungen basieren und zudem auch in den informellen, latenten Kommunikationsstrukturen verfestigt werden. Eine isolierte Veränderung von Strukturen und Prozessen ohne Anpassung der korrespondierenden Praktiken bzw. die Anpassung an korrespondierende Praktiken senkt so die Chancen einer dauerhaften Anwendung (vgl. Wright/Nishii 2013).

### **3 Betriebsvereinbarungen als nachhaltigkeitspolitisches Instrument?**

Um neue Praktiken einzuführen, kann der Betriebsrat die Verhandlung von Regelungsgegenständen einfordern: Für Interessenvertretungen hält das Betriebsverfassungsgesetz vielfältige Möglichkeiten bereit, Themen sozialer, ökonomischer und ökologischer Nachhaltigkeit im Sinne der Beschäftigten gegenüber der Unternehmensleitung aufzugreifen und zu vertreten. Verhandelte Nachhaltigkeitsthemen können, anders als beispielsweise bei Forderungen von NGOs, in Form einer rechtsverbindlichen Betriebsvereinbarung festgehalten werden. Die Möglichkeit wird allerdings unterschiedlich stark für den Nachhaltigkeitsbereich genutzt und auch die inhaltlichen Schwerpunkte von Themen, zu denen gehandelt werden, unterscheiden sich (vgl. Egbringhoff/Mutz 2008). Zudem stehen auch betriebliche Interessenvertretungen vor der Herausforderung, Aspekte der einzelnen Nachhaltigkeitsdimensionen (ökologisch, sozial, ökonomisch) jeweils isoliert zu verhandeln, aber dennoch im Idealfall miteinander zu integrieren. Gleichzeitig soll das Interesse der Beschäftigten und das Wohl des Betriebs das Handeln des Betriebsrats anleiten.

In dem Projekt „Nachhaltigkeit durch Mitbestimmung“ wird von der Ausnahme ausgegangen, dass die in Deutschland gesetzlich verankerte betriebliche Mitbestimmung über Interessenvertretungen eine Implementierung und dauerhafte Verankerung von Nachhaltigkeitsprozessen auf der Basis von Betriebsvereinbarungen ermöglichen und sichern kann. Weiter wird davon ausgegangen, dass Aushandlungen von Betriebsvereinbarungen konfliktär verlaufen können. Dabei beziehen sich

„[e]rzwingbare Betriebsvereinbarungen [...] auf Sachverhalte, in denen der Betriebsrat ein echtes Mitbestimmungsrecht hat, dies liegt insbesondere im Bereich der sozialen Angelegenheiten (§ 87 BetrVG) vor. Hinzu kommen freiwillige Betriebsvereinbarungen, sie betreffen alle übrigen Angelegenheiten, in denen der Betriebsrat kein echtes Mitbestimmungsrecht hat. Besonders die (durch den Betriebsrat) erzwingbaren Vereinbarungen bilden einen wichtigen Kristallisationspunkt betrieblicher Arbeitskonflikte.“ (Nienhäuser 2005: 6)

Weitergehend können in Betriebsvereinbarungen zudem Themen, die in Tarifverträgen nur allgemein behandelt werden, an den spezifischen Kontext eines Unternehmens angepasst werden:

### **3.1 Betriebsvereinbarungen als Analysegegenstand der Nachhaltigkeitsforschung**

Die Frage, ob rechtsverbindliche Betriebsvereinbarungen in der Praxis gelebt werden – also dauerhaft verankert werden – kann hier zwar nicht beantwortet werden; dennoch sind Betriebsvereinbarungen als Analysegegenstand der Nachhaltigkeitsforschung hilfreich, um verhandelte Themen und deren Prozesstiefe zu analysieren.

Um eine Verstetigung der Nachhaltigkeitsthemen zu erreichen, so unsere Hypothese, ist es notwendig, in Betriebsvereinbarungen auch Prozesse, Verantwortlichkeiten, Fristen sowie die Umgangsweise mit Konflikten zum Regelungsgegenstand zu hinterlegen. Prozesse können in diesem Verständnis dann als nachhaltig beschrieben werden, wenn sie nicht nur implementiert, sondern auch institutionell verankert und verstetigt werden und darüber hinaus auch eine Kontrolle ihrer Wirksamkeit erfolgt. Dazu bedarf es ebenso der Integration der Prozesse in die Aufbau- und die Ablauforganisation wie der Festlegung von Verantwortlichkeiten und die Verknüpfung von Regelungen mit Zeiträumen.

#### **3.1.1 Die Auswahl der Themenfelder**

Die Auffächerung der Nachhaltigkeit in die Dimensionen Soziales, Ökologie und Ökonomie wird im Forschungsprojekt durch Konkretisierung einer Analyse zugänglich gemacht. Der betrieblichen Mitbestimmung, deren Rolle im Forschungsprojekt im Zentrum steht, wird Rechnung getragen, indem Themenfelder ausgewählt wurden, die im Rahmen des Betriebsverfassungsgesetzes der Mitbestimmung unterliegen. Die Zuständigkeit des Betriebsrats für den betrieblichen Umweltschutz wurde erst mit der Novellierung im Jahr 2001 in das BetrVG aufgenommen und begründet somit die Operationalisierung der ökologischen Nachhaltigkeit hinsichtlich der Mitbestimmungsmöglichkeiten des Betriebsrats. Die Auswahl von Arbeits- und Gesundheitsschutz und Qualifizierung wurden getroffen, da diese beiden Themen bzw. deren Umsetzung basale Bedingungen für die Fähigkeiten der Beschäftigten sind, ihre Arbeitskraft einzusetzen und zu erhalten. Die ökonomische Nachhaltigkeit hingegen wird im Forschungsprojekt nicht eigens operationalisiert, sie bildet jedoch ein Querschnittsthema, da im Kontext der Logik des Wirtschaftssystems ökonomische Fragen im Allgemeinen und finanzielle Fragen im Besonderen nicht ausgeblendet werden können.

Die im Projekt bearbeiteten Themen Arbeits- und Gesundheitsschutz, Qualifizierung und betrieblicher Umweltschutz können analytisch zwar eindeutig der sozialen bzw. der ökologischen Nachhaltigkeitsdimensionen zugeordnet werden, jedoch set-

zen die betrieblichen AkteurInnen diese nicht notwendigerweise unter die Überschrift „Nachhaltigkeit“.

### 3.1.2 Die Auswahl der Betriebsvereinbarungen

Die Stichprobe der Betriebsvereinbarungen wurde nach dem Verfahren des Purposeful Samplings (vgl. Stake 2000, Yin 2014) gezogen: Ab dem Jahr 2000 wurden Betriebsvereinbarungen entlang der o. g. Themenfelder und ausgewählter Branchen extrahiert. Die Stichprobe besteht aus 133 anonymisierten Betriebsvereinbarungen aus der Metall- und Elektroindustrie, der chemischen Industrie und der Ver- und Entsorgungsbranche zu den oben ausgeführten Nachhaltigkeitsthemen. Auf der Grundlage des Thementhesaurus des Archivs für betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung wurden die Themen weiter eingegrenzt: 1. Um eine bessere Vergleichbarkeit hinsichtlich der Regelungsgegenstände zu erreichen, sollten die Betriebsvereinbarungen thematisch nicht zu weit differieren. Somit wurden entsprechende Unterthemen ausgewählt. 2. Da sich aufgrund der Brancheneinschränkung die mögliche Anzahl an Betriebsvereinbarungen reduzierte, wurden Unterthemen ausgewählt, zu denen eine hohe Anzahl an Betriebsvereinbarungen hinterlegt ist.

| Thema                                  | Anzahl     |
|--|------------|
| Weiterbildung/PE                       | 34         |
| Gesundheitsschutz/-vorsorge/-förderung | 38         |
| Umweltschutz                           | 19         |
| CSR                                    | 32         |
| Andere                                 | 10         |
| <b>Gesamt</b>                          | <b>133</b> |

**Tabelle 1: Anzahl der ausgewählten Betriebsvereinbarungen**

(Quelle: Eigene Darstellung)

Orientiert an der oben ausgeführten interdisziplinären Betrachtungsweise und der Annahme, dass Prozesse in Unternehmen vertikal und horizontal integriert sein müssen, um dauerhaft zu wirken, wurde ein Kodeschema aus der theoretischen Vorarbeit (Sensitizing Concepts, Blumer 1954) erstellt und im Laufe der Kodierung mit In-Vivo-Codes ergänzt. Gemeinsame Kodierungssitzungen waren die Grundlage, um Kodes anzupassen und um die Reliabilität sicherzustellen. Die Auswertung des kodierten Materials wurde in regelmäßigen Feedbackschleifen vorgenommen.

### 3.2 Analyseraster und empirische Ergebnisse

Ausgehend von den Überlegungen aus dem strategischen Human Resource Management richtet sich das in der Analyse der Prozesse angewandte Raster an Prozessschritten aus, wie sie beispielsweise in Konzepten wie dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess oder dem PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act) dargelegt werden (vgl. Koch 2015): *Thematisierung*, *Implementierung*, *Institutionalisierung* und *Verstetigung*. Um Nachhaltigkeitsthemen im Unternehmen zu bearbeiten ist in einem

ersten Schritt die *Thematisierung* und damit einhergehend deren Rechtfertigung durch AkteurInnen im Unternehmen notwendig. Auf die Thematisierung folgt die *Implementierung* des Themas in Form der Aufstellung eines Regelwerks oder Beschreibung von Verfahrensabläufen. Die Implementierung kann dabei für Themen, die der erzwingbaren Mitbestimmung unterliegen, von Seiten des Betriebsrats gesetzt werden. Daran schließt die *Institutionalisierung* in formeller Hinsicht an: Die Einrichtung von Stabstellen, die Zuschreibung von Verantwortlichkeiten und Berichtspflichten oder auch die Einberufung von Gremien, die die Umsetzung des Themas verantworten. Letztendlich ist im Sinne der Nachhaltigkeit von Praktiken deren *Verstetigung* das Ziel, bei der die geschaffenen Strukturen nicht nur auf dem Papier stehen, sondern auch dauerhaft in der Praxis gelebt werden. Voraussetzung dafür ist, dass sich entsprechende Routinen ausbilden.

#### **4 Soziale Nachhaltigkeit durch Mitbestimmung: Ausgewählte empirische Ergebnisse**

Die beschriebene Prozesskette spiegelt sich in den Betriebsvereinbarungen wider und zeigt sich bereits in der Thematisierung in der Präambel, in der in der Regel Begründungszusammenhänge hergestellt werden. Hinsichtlich der Implementierung und Institutionalisierung haben sich beispielsweise als relevant erwiesen: die Thematisierung von Verantwortlichkeiten, Anknüpfung an vorhandene oder Schaffung neuer Strukturen (z. B. Arbeitskreise), die Partizipation von Betriebsrat und anderen AkteurInnen, sowie die Beschreibung von Maßnahmen zur Konfliktregelung. Bei der Verstetigung rückt auch die Evaluation der niedergeschriebenen Prozesse sowie der Betriebsvereinbarungen selbst in den Fokus: Um eine Verstetigung zu erreichen, erscheint eine Evaluation sinnvoll, um den Prozess zu bewerten und Kriterien festzulegen, wie der Prozess fortgeführt werden kann. Die oben genannten gemeinsamen Nenner von Nachhaltigkeitskonzepten spiegeln sich in der Prozesskette wider: Die Zukunftsgerichtetheit kann als Gesamtziel einer solchen Prozesskette verstanden werden, die Zielkonflikte sind in der Konstellation Betriebsrat und Unternehmensleitung angelegt und begleiten den Aushandlungsprozess von Betriebsvereinbarungen und zeigen sich in vielen Betriebsvereinbarungen in Form von festgelegten Vorgehensweisen im Konfliktfall. Die Stakeholder-Orientierung kommt dann zum Tragen, wenn die Partizipation von Betriebsrat, Fachpersonal und ArbeitnehmerInnen in den Betriebsvereinbarungen festgeschrieben werden.

Folgend werden die Ergebnisse der Analyse der Betriebsvereinbarungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz vorgestellt; dabei bilden die Begründungszusammenhänge eine Ausnahme, da diese nicht themenspezifisch, sondern über alle Fokusfelder (Arbeits- und Gesundheitsschutz, Qualifizierung, betrieblicher Umweltschutz) hinweg analysiert wurden.

##### **4.1 Begründungszusammenhänge**

Die dargelegten Begründungszusammenhänge von Betriebsvereinbarungen geben Aufschluss über den Kompromisscharakter von Betriebsvereinbarungen als Resultat eines strukturierten Antagonismus, bei dem das Spannungsfeld der Interessen bzgl.

sozialer/ ökologischer und ökonomischer Ziele deutlich wird. In einer anderen Lesart kann die gleichzeitige Betonung von sozialen/ökologischen und ökonomischen Zielen aber auch als die Aushandlung von Zielkonflikten, d. h. als eine integrative Betrachtung und Abwägung der Nachhaltigkeitsdimensionen gedeutet werden.

Die empirisch vorgefundenen Begründungszusammenhänge wurden in vier Gruppen systematisiert.



**Abbildung 1: Begründungszusammenhänge**

(Quelle: Eigene Darstellung)

In der ersten Gruppe wurden die formulierten Ziele als *Rhetorik* bewertet. Sie entsprechen in der Regel einer Selbstdarstellung des Unternehmens, nämlich seiner Interpretation seiner Rolle im Nachhaltigkeitsdiskurs. Darüber hinaus werden aber keine Aussagen getroffen. In den Gruppen zwei, drei und vier hingegen werden ökonomische und/oder soziale Ziele formuliert, zu deren Erfüllung die Betriebsvereinbarung dienen soll. Gruppe zwei besteht aus Betriebsvereinbarungen, die in erster Linie Marktfähigkeit, Wettbewerbsfähigkeit und Unternehmenserfolg, also ökonomische Ziele, als Grund für den Abschluss der Betriebsvereinbarung anführen. In der dritten Gruppe herrschen funktionalistische bzw. harmonische Ziele vor. Hier werden wirtschaftliche Interessen und Interessen der Beschäftigten gleichermaßen – wenn auch mit unterschiedlichen Vorzeichen – berücksichtigt: *Harmonische Ziele* stützen die Ziele bezüglich der Regelungsgegenstände von Unternehmensleitung und Interessenvertretung gleichermaßen; von den *funktionalen Zielen* ausgehend sind die Regelungsgegenstände, also Arbeits- und Gesundheitsschutz oder Qualifizierung die Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg. Soziale Ziele werden in einer vierten Gruppe von Betriebsvereinbarungen formuliert – der Regelungsgegenstand wird in diesen Fällen nicht durch eine Verknüpfung zum wirtschaftlichen Erfolg, sondern auf Basis des Regelungsgegenstandes begründet.

## 4.2 Arbeits- und Gesundheitsschutz

Die Betriebsvereinbarungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz bzw. genauer zu Gesundheitsschutz, -vorsorge und -förderung werden thematisch in folgende Bereiche differenziert: Vereinbarungen zur gesetzlich geforderten Gefährdungsbeurteilung sowie zu BGM/BGF<sup>4</sup>, bei denen die Systematik von Managementsystemen auf das Thema Gesundheit angewendet wird. Die starke Regulierung des Arbeits- und Gesundheitsschutz durch zahlreiche gesetzliche Regelungen (u. a. Arbeitsschutzgesetz

<sup>4</sup> Andere vorliegende Vereinbarungen regeln das betriebliche Eingliederungsmanagement und arbeitsmedizinische Aspekte. Da die Anzahl dieser Vereinbarungen sehr gering ist, werden diese in der folgenden Darstellung nicht berücksichtigt.

und Arbeitssicherheitsgesetz) führt in den analysierten Betriebsvereinbarungen zu einer hohen Regelungstiefe.

Oben wurde das Analyseraster (Thematisierung, Implementierung, Institutionalisierung, Verstetigung) eingeführt und erläutert, dass in Betriebsvereinbarungen Implementierung und Institutionalisierung in der Regel zusammenfallen. Diese beiden Schritte werden in unserer Analyse mit den Punkten Mitwirkung und Verantwortlichkeiten sowie Konfliktregelungen operationalisiert.

Mitwirkung findet in der Regel in Gremien statt, die auf verschiedenen Ebenen gebildet werden oder in bereits vorhandenen Gremien, deren Aufgabenbereiche ausgeweitet werden. In aller Regel gibt es Lenkungskreise auf der höchsten Ebene, welche die Prozesse koordinieren und Ergebnisse zusammenführen und global bewerten. Darunter kann es fachlich besetzte Arbeitsgruppen geben, die ermittelte Gefährdungen fachlich bewerten und beurteilen. In Gesundheitszirkeln können schließlich Erfahrung von ArbeitnehmerInnen explizit eingebracht und Maßnahmevorschläge erarbeitet werden.

Die Mitwirkung von Betriebsrat und ArbeitnehmerInnen im Prozess der Gefährdungsbeurteilung oder BGM/BGF erfolgt in aller Regel über Lenkungskreise, welche die Prozesse zu Gefährdungsbeurteilung und BGM/BGF koordinieren und sich zudem für die Prozesse verantwortlich zeichnen. Bei Vereinbarungen zu Gefährdungsbeurteilungen dominieren paritätisch besetzte Lenkungskreise, bei denen Fachpersonal (bspw. Fachkräfte für Arbeitssicherheit oder BetriebsärztInnen) hinzugezogen werden kann, dieses aber nur eine beratende Funktion hat. Nicht-paritätische Lenkungskreise gibt es zwar in dieser Gruppe von Vereinbarungen, jedoch sind diese in der Minderheit. Bei Vereinbarungen der Gruppe BGM/BGF dominiert hingegen die nicht-paritätische Partizipation deutlich. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass das BGM zwar die Gefährdungsbeurteilung beinhalten kann, aber die systematische Einbeziehung von Gesundheit im Rahmen eines Managementsystems für Unternehmen fakultativ ist. Der Abschluss von Betriebsvereinbarungen erklärt aber auch, dass – wenn auch nicht paritätisch – der Betriebsrat eingebunden wird.

Fachlich besetzte Arbeitsgruppen gibt es in der Mehrzahl der Betriebsvereinbarungen zu BGM/BGF; im Rahmen von Gefährdungsbeurteilungen hingegen nur selten. Gesundheitszirkel wiederum sind weder in Vereinbarungen zu Gefährdungsbeurteilungen noch zu BGM/BGF kaum vorgesehen. Von allen Ebenen der Partizipation bedient sich keine der analysierten Betriebsvereinbarungen.

|                                  | <b>Gefährdungsbeurteilung</b> | <b>BGM/BGF</b> |
|----------------------------------|-------------------------------|----------------|
| Paritätische Partizipation       | 9                             | 1              |
| Nicht-paritätische Partizipation | 3                             | 12             |
| Nachgelagerte Partizipation      | 2                             | 2              |

**Tabelle 2: Mitwirkung in Betriebsvereinbarungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz**  
(Quelle: Eigene Darstellung)

Die Art der Partizipation von ArbeitnehmerInnen streut in den Betriebsvereinbarungen sehr breit: Im Themenbereich Gefährdungsbeurteilung bezieht sich die Einbindung vor allem auf die Information der Beschäftigten und den expliziten Verweis, dass die Beschäftigten Vorschläge zum Arbeits- und Gesundheitsschutz einbringen können. Dies kann, ebenso wie die in den Betriebsvereinbarungen benannte Eigenverantwortung bzw. der Verweis auf die Rechte und Pflichten der ArbeitnehmerInnen, auf die §§15-17 des Arbeitsschutzgesetzes zurückgeführt werden, die eben dieses vorsehen. Im Themenbereich BGM/BGF stehen Informationen für die Beschäftigten und die Aufforderung an diese, an den BGM/BGF-Angeboten teilzunehmen, im Vordergrund.

Die Festschreibung von Konfliktregelungen in den Betriebsvereinbarungen ist insofern relevant, da durch sie anerkannt wird, dass der Regelungsgegenstand durchaus auch in der Ausführung der Betriebsvereinbarung Konflikte hervorrufen kann. Eine Konfliktregelung ermöglicht zudem, dass Konflikte nicht automatisch zum Scheitern der gesamten Betriebsvereinbarung führen oder diese letztendlich aufgrund von Konflikten zum Stillstand in der gesamten Thematik des Regelungsgegenstandes führt, sondern ein Modus des Umgangs mit Konflikten festgelegt wird. Bei den Konfliktregelungen fällt auf, dass in Betriebsvereinbarungen zu Gefährdungsbeurteilungen vornehmlich gestufte Konfliktregelungen bis hin zur Einigungsstelle festgehalten werden. Im Themenbereich BGM/BGF hingegen sind in der Großzahl der Betriebsvereinbarungen keine Konfliktregelungen hinterlegt – was damit zusammenhängen mag, dass diese Themen nicht in den Bereich der erzwingbaren Mitbestimmung fallen.

|                            | <b>Gefährdungsbeurteilung</b> | <b>BGM/BGF</b> |
|----------------------------|-------------------------------|----------------|
| Keine Regelung             | 2                             | <b>12</b>      |
| Verhandlung ohne Kündigung | 1                             | 1              |
| Einvernehmlich             | 1                             | 0              |
| Einstufig                  | 1                             | 1              |
| Gestuft                    | <b>11</b>                     | 2              |

**Tabelle 3: Konfliktregelungen in den Betriebsvereinbarungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz**

*(Quelle: Eigene Darstellung)*

Regelungen zur Evaluation, die in den Betriebsvereinbarungen festgeschrieben werden, sind relevant für die Verstetigung der Regelungsgegenstände in den Betriebsvereinbarungen: Eine Evaluation impliziert durch die Herausarbeitung von unzureichenden Maßnahmen und Vorgehensweisen eine Fortschreibung des Prozesses. Dabei können zwei Ebenen unterschieden werden: Erstens die Evaluation der Betriebsvereinbarung an sich sowie zweitens die Evaluation der in den Betriebsvereinbarungen behandelten Regelungsgegenstände. Die Evaluation der Betriebsvereinba-

rung an sich wird kaum festgeschrieben, die Evaluation der Regelungsgegenstände hingegen differiert wiederum nach den Themenbereichen: Im Bereich der Gefährdungsbeurteilung ist die Wirksamkeitskontrolle der behandelten Themen im Arbeitsschutzgesetz angelegt und daher auch in den Betriebsvereinbarungen aufgeführt. Dies spiegelt sich deutlich wider, da die entwickelten und durchgeführten Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit hin kontrolliert werden müssen. Jedoch bleibt es in den Betriebsvereinbarungen meist bei dem Verweis, dass Wirksamkeitskontrollen durchgeführt werden, über deren Ausgestaltung finden sich jedoch kaum Regelungen. Im BGM/BGF-Bereich ist die Evaluation der Maßnahmen häufig nicht vorhanden; wenn sie aber vorhanden ist, soll diese zumeist kennzahlengestützt durchgeführt werden. Die ökonomische Herangehensweise könnte darauf zurückgeführt werden, dass BGM/BGF eher einer Rechtfertigungslogik unterliegen, da diese anders als die Gefährdungsbeurteilung nicht gesetzlich verpflichtend sind.

| Evaluierung   | Gefährdungsbeurteilung | BGM/BGF |
|---|------------------------|---------|
| Regelungsgegenstand Nein<br>Betriebsvereinbarung Nein | 2                      | 7       |
| Regelungsgegenstand Ja<br>Betriebsvereinbarung Nein   | 10                     | 11      |
| Regelungsgegenstand Ja<br>Betriebsvereinbarung Ja     | 3                      | 0       |

**Tabelle 4: Evaluierung in Betriebsvereinbarungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz**

(Quelle: Eigene Darstellung)

Bezogen auf den Themenbereich Arbeits- und Gesundheitsschutz fällt auf, dass die Prozesskette in aller Regel umfassend vorhanden ist – unserer Hypothese entsprechend, ist es bei diesen Betriebsvereinbarungen wahrscheinlicher, dass die dortigen Regelungsgegenstände dauerhaft, also nachhaltig, in den Unternehmen umgesetzt werden. So antworteten immerhin rund 80 Prozent der in einer WSI-Betriebsrätebefragung befragten Betriebsräte, dass eine Gefährdungsbeurteilung durchgeführt wird (vgl. Ahlers 2016: 11) – in dieser Zahl nicht inkludiert sind Unternehmen ohne Betriebsrat. Wird der Fokus auf die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung gelegt, geben aber nur noch rund 30 Prozent der befragten Betriebsräte an, dass eine entsprechende Gefährdungsbeurteilung durchgeführt wird (vgl. ebd.: 12). Demgegenüber zeigt unsere Analyse, dass die Schritte der Thematisierung und Implementierung recht ausführlich dargestellt sind: Die Begründungszusammenhänge werden, bis auf wenige Ausnahmen, argumentativ in der Präambel geliefert und die Beschreibung von Verfahrensabläufen sowie die Partizipation des Betriebsrats ist eher detailliert. Die Annahme, dass die Festlegung von Rückkopplungs- und Kommunikationsmechanismen, Verantwortlichkeiten, Partizipation und Evaluierung in Betriebsvereinbarung Anhaltspunkte für eine nachhaltige Umsetzung der Themen sein können, muss demnach überprüft werden. Ebenso ist zu prüfen, welche Chancen auf

dauerhafte Umsetzung eine den formulierten Prozessschritten gerecht werdende Betriebsvereinbarungen tatsächlich hat.

## 5 Fazit und Forschungsausblick

Die Identifikation und Typisierung von Prozessschritten und Begründungszusammenhängen wurde vorgenommen, um in einer Sekundäranalyse von Betriebsvereinbarungen die Frage zu bearbeiten, inwiefern auf Grundlage der vereinbarten Regelungsgegenstände davon ausgegangen werden kann, ob diese nachhaltig im Unternehmen umgesetzt werden. Aussagen dazu, wie die Betriebsvereinbarungen tatsächlich in Unternehmen gelebt werden, können in dieser Phase des Projekts zwar noch nicht getroffen werden. Dennoch wird das Potential von Betriebsvereinbarungen als Instrument für eine nachhaltige Nachhaltigkeit deutlich: Eine nachhaltige Prozesskette, so unsere Annahme, startet mit der Thematisierung von (Nachhaltigkeits-)Themen, bedarf dann der Implementierung und Institutionalisierung, um schließlich mit der Verstetigung der Themen im Rahmen einer erneuten Thematisierung von neuem zu beginnen. Es konnte nachgezeichnet werden, dass diese Prozesskettenlogik auch auf Betriebsvereinbarungen angewendet werden kann. Betriebsvereinbarungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz als Bereich der sozialen Nachhaltigkeit weisen aufgrund der starken gesetzlichen Regulierung häufig nahezu vollständige Prozessketten auf: Die Thematisierung findet sich in aller Regel im Rahmen der Begründungszusammenhänge in der Präambel wieder. Regelung von Verantwortlichkeiten und Partizipationsmuster der unterschiedlichen Stakeholder sind bei Vereinbarungen zu Gefährdungsbeurteilungen und zu BGM/BGF zwar mit unterschiedlichen Ausprägungen, aber doch ausführlich und in aller Regel unter Beteiligung der Interessenvertretung und/oder ArbeitnehmerInnen hinterlegt. Bei den Regelungen zur Umgangsweise mit Konflikten hingegen ist deutlich erkennbar, dass die gesetzliche verpflichtende Gefährdungsbeurteilung solche Regelungen auf Grund der sogenannten harten Mitbestimmung sehr viel eher vorhält als dies bei der freiwilligen Einführung eines BGM/BGF der Fall ist. Die Evaluation, die im Rahmen der Verstetigung relevant wird, ist zwar für Gefährdungsbeurteilungen verpflichtend, jedoch wird sie für den BGM/BGF-Bereich differenzierter beschrieben, was auf die Freiwilligkeit und auf die damit verbundene stärkere Rechtfertigungslogik zurückgeführt werden kann.

Diese Prozesskette ist für die Organisationsentwicklung und die Einführung neuer Prozesse, die nachhaltig wirken sollen, nicht neu (vgl. exemplarisch Becker/Langosch 2002). Sie wird jedoch eingebettet in den Kontext der Nachhaltigkeitsforschung durch die Fruchtbarmachung des zunächst entweder sehr vagen oder aber kleinteilig operationalisierten Nachhaltigkeitsbegriffs: Stakeholder-Orientierung, Zukunftsgerichtetheit und Zielkonflikte sind zentrale Aspekte, die in der Nachhaltigkeitsforschung zwar häufig mitschwingen, aber in der Regel nicht expliziert werden. Der Betriebsrat als Stakeholder sui generis, der gemeinsam mit der Unternehmensleitung Betriebsvereinbarungen abschließt, handelt Kompromisse aus und löst somit Zielkonflikte: Die Aushandlungsprozesse zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung beziehen sich auf das Abwägen von ökonomischen und sozialen Zielen. Die Zu-

kunftsgerichtetheit ist qua Gesetz gegeben – Betriebsrat und Unternehmensleitung sollen zum Wohle des Unternehmens und der Beschäftigten handeln – aber auch der Regelungsgegenstand Arbeits- und Gesundheitsschutz weist auf eine längerfristige Ausrichtung hin: Mit kranken Beschäftigten ist die Herstellung von Produkten und Dienstleistungen nicht wirtschaftlich bzw. nicht möglich, da sie nicht arbeiten können. Betriebsvereinbarungen können, je nach Durchsetzungsmacht des Betriebsrats ein wirkmächtiges Instrument sein. Die Frage, wie nachhaltig und mit welchem Wirkungsgrad diese rechtsverbindlichen Betriebsvereinbarungen angesichts unterschiedlicher Interessen in der Praxis verankert werden bleibt offen: Bleibt es also bei öffentlichkeitswirksamer Programmatik („talk“), oder werden die unter Mitwirkung der Interessenvertretungsorgane der ArbeitnehmerInnen vereinbarten Nachhaltigkeitsthemen in Betrieben tatsächlich in den Prozessen und Strukturen der Organisation institutionalisiert („act“) (vgl. Brunsson 2003; Wickert et al. 2016)?<sup>5</sup> D. h. ob eine Betriebsvereinbarung aber tatsächlich gelebt – oder ob sie halbherzig bzw. gar nicht umgesetzt wird – kann durch eine Dokumentenanalyse nicht festgestellt werden. Eine solche Analyse gibt jedoch Aufschluss über das *Was* und *Wie* der geregelten Themen und liefert somit wertvolle Anhaltspunkte für weiterführende Betriebsfallstudien: Schlussendlich verbleibt jedoch die Verantwortung, Nachhaltigkeitsthemen in der Praxis zusammenzuführen, dauerhaft umzusetzen und zu leben, bei den handelnden AkteurInnen – die zwar eine zentrale Rolle bei Nachhaltigkeitsthemen spielen können, aber kein Garant für eine nachhaltige Nachhaltigkeit sind.

Im Forschungsprojekt werden demnach alltägliche Themen für Betriebsräte unter die Überschrift „Nachhaltigkeit“ gestellt. Wir nehmen jedoch an, dass Betriebsräte diese Themen nicht notwendigerweise als Themen einzelner Nachhaltigkeitsdimensionen sehen – vielmehr gehen wir davon aus, dass die Zielkonflikte nicht systematisch, sondern jeweils auf den konkreten Regelungsgegenstand auftauchen und dann ausgehandelt werden. Die Herausforderung bei Forschung zu Nachhaltigkeit ist somit umrissen: Die Vagheit erschwert die Definition von Nachhaltigkeit und die Bearbeitung im Alltag – die Konkretisierung hingegen bewirkt eine Vereinzelung der Themen und erschwert die Rückkopplung zum allgemeinen Nachhaltigkeitsbegriff, also zu einer integrierten Betrachtung und Ausbalancierung der Zielkonflikte.

## Literatur

- Ahlers, Elke (2016): Arbeit und Gesundheit im betrieblichen Kontext. Befunde aus der Betriebsrätebefragung des WSI 2015. Online verfügbar unter [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_wsi\\_report\\_33\\_2016.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_report_33_2016.pdf) (letzter Onlinezugriff: 27.10.2017).
- Allen, Mathew R.; Wright, Patrick M. (2007): Strategic Management and HRM. In: Peter F. Boxall; John Purcell; Patrick M. Wright (Hg.): The Oxford handbook of

---

<sup>5</sup> Aussagen zu Aushandlungsprozessen bei der Entstehung sowie der tatsächlichen (Nicht-)Umsetzung der Betriebsvereinbarungen können in dieser Phase des Projektes nicht getätigt werden. Inwiefern und aufgrund welcher Einflussfaktoren es zur Implementierung und Verankerung nachhaltigkeitsorientierter Praktiken kommt bzw. was diese erschwert oder behindert, sind Fragen der zweiten Phase, in der anhand von Fallstudien die Umsetzung dieser Betriebsvereinbarungen untersucht wird.

- human resource management. Oxford, New York: Oxford University Press (Oxford handbooks), S. 88-107.
- Becker, Horst; Langosch, Ingo (2002): Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis. 5. Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Beile, Judith; Kratz, Benjamin; Pohlmann, Malte; Vitols, Katrin (2014): Nachhaltigkeitsberichte im Vergleich. Die Nachhaltigkeitsberichterstattung der DAX-30-Unternehmen, der 50 M-Dax-Unternehmen sowie der 20 größten Familienunternehmen. Neue Ausgabe. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung (Edition der Hans-Böckler-Stiftung, 288).
- Blumer, Herbert (1954): What is wrong with social theory? In: American Sociological Review 19 (1), S. 3-10.
- Boxall, Peter F.; Purcell, John (Hg.) (2011): Strategy and human resource management. 3. Ausgabe. Houndmills, Basingstoke, Hampshire, New York: Palgrave Macmillan (Management, work & organisations).
- Brunsson, Nils (2003): Talk, Decisions, and Action in Organizations. 2. Ausgabe. Kopenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Bundesregierung (2012): Nationale Nachhaltigkeitsstrategie. Fortschrittsbericht 2012. Online verfügbar unter [http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Publikation/Bestellservice/2012-05-08-fortschrittsbericht-2012.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=7;jsessionid=625631576828FFC2F21DA3DBAFEC7114.s1t1?\\_\\_blob=publicationFile&v=7](http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Publikation/Bestellservice/2012-05-08-fortschrittsbericht-2012.pdf?__blob=publicationFile&v=7;jsessionid=625631576828FFC2F21DA3DBAFEC7114.s1t1?__blob=publicationFile&v=7) (letzter Onlinezugriff 27.10.2017).
- Edwards, Paul K. (2009): The employment relationship and the field of industrial relations. In: P. K. Edwards (Hg.): Industrial relations. Theory and practice. 2. Auflage. New Jersey: John Wiley & Sons, S. 1-36.
- Egbringhoff, Julia; Mutz, Gerd (2008): Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship : die Rolle der Arbeitnehmervertretung und Auswirkungen auf die Beschäftigten. In: Holger Backhaus-Maul (Hg.): Corporate Citizenship in Deutschland. Bilanz und Perspektiven. 1. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag. (Bürgergesellschaft und Demokratie, 27), S. 219-236.
- Hauff, Volker (1987): Our common future. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. Oxford, New York: Oxford University Press (Oxford paperbacks).
- Haunschild, Axel; Krause, Florian (2015): Germany: binding agreements preferable to voluntary CSR. In: Lutz Preuss (Hg.): Corporate social responsibility and trade unions. Perspectives across Europe. London, New York: Routledge (Routledge research in employment relations, 34), S. 66-82.
- Koch, Susanne (2015): Einführung in das Management von Geschäftsprozessen: Six Sigma, Kaizen und TQM. Wiesbaden: Springer Vieweg.
- Kotthoff, Hermann (1995): Betriebsräte und betriebliche Reorganisation. Zur Modernisierung eines ‚alten Hasen‘. In: Arbeit 4 (4), S. 425-447.
- Leitschuh-Fecht Heike; Steger, Ulrich (2003): Wie wird Nachhaltigkeit für Unternehmen attraktiv? Business Case für nachhaltige Unternehmensentwicklung. In: Gudrun Linne; Michael Schwarz (Hg.): Handbuch Nachhaltige Entwicklung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 257-266.

- Mutz, Gerd; Egbringhoff, Julia (2006): Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Die Rolle der Arbeitnehmervertretung. Hans-Böckler-Stiftung.
- Nienhüser, Werner (2005): Der Einfluss des Betriebsrats-Typs auf die Nutzung und Bewertung von Betriebsvereinbarungen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Industrielle Beziehungen 12 (1), S. 5-27.
- Prammer, Heinz Karl (Hg.) (2010): Corporate sustainability. Der Beitrag von Unternehmen zu einer nachhaltigen Entwicklung in Wirtschaft und Gesellschaft: Festschrift für em. o. Univ.-Prof. Ing. Dr. Adolf Heinz Malinsky. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Preuss, Lutz; Haunschild, Axel; Matten, Dirk (2009): The rise of CSR: Implications for HRM and employee representation. In: The International Journal of Human Resource Management 20 (4), S. 953-973.
- Reinsch, Torsten (2010): Kritik der Nachhaltigkeit – Die Grundlegung vernunftgemäßer Bewertungsmaßstäbe für Naturschutzkonflikte durch die transzendentalpragmatische Diskursethik – am Beispiel des Nationalparks Unteres Odertal. Online verfügbar unter [http://www.diss.fu-berlin.de/diss/servlets/MCRFileNodeServlet/FUDISS\\_derivate\\_000000007757/Reinsch\\_Torsten\\_\\_2010\\_\\_Kritik\\_der\\_Nachhaltigkeit\\_-\\_Korrektur\\_18.6.10.pdf?hosts=](http://www.diss.fu-berlin.de/diss/servlets/MCRFileNodeServlet/FUDISS_derivate_000000007757/Reinsch_Torsten__2010__Kritik_der_Nachhaltigkeit_-_Korrektur_18.6.10.pdf?hosts=) (letzter Onlinezugriff: 27.10.2017).
- Siebenhüner, Bernd (2004): Nachhaltigkeit und kollektive Lernprozesse – Disziplinübergreifende Perspektiven auf staatliche und nicht-staatliche Akteure. Antrittsvorlesung an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg.
- Siebenhüner, Bernd; Arnold, Marlen (2007): Organizational learning to manage sustainable development. In: Bus. Strat. Env. 16 (5), S. 339-353.
- Sprute, Christian; Clausen, Jens (2013): CaeSaR – Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand. Einführung in das Thema Corporate Social Responsibility für Unternehmen in den Branchen der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie und Energie. Hg. v. Qualifizierungsförderwerk Chemie GmbH. Hannover.
- Stake, Robert E. (2000): The case study and generalizability. In Roger Gomm; Martyn Hammersley; Peter Foster (Hg.): Case study method. Key issues, key texts. London, Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, S. 19-26.
- Swyngedouw, Erik (2009): Immer Ärger mit der Natur: „Ökologie als neues Opium für's Volk“. In: PROKLA. Streitschrift für kritische Sozialwissenschaft, Heft 156, 39 (3), S. 371-389.
- Vitols, Katrin (2011): Nachhaltigkeit – Unternehmensverantwortung – Mitbestimmung. Ein Literaturbericht zur Debatte über CSR. Berlin: Ed. Sigma (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 127).
- Vitols, Sigurt (2011): What is the Sustainable Company? In: Sigurt Vitols; Norbert Kluge (Hg.): The sustainable company. A new approach to corporate governance. Brüssel: ETUI, S. 15-37.
- Von Hauff, Michael (2011): Nachhaltigkeit – Ein Erfolgsfaktor für mittelständische Unternehmen. Anforderungen an Politik, Gewerkschaften, und Unternehmen. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung, Abt. Wirtschafts- und Sozialpolitik.

- Wickert, Christopher; Scherer, Andreas Georg; Spence, Laura J. (2016): Walking and talking corporate social responsibility: Implications of firm size and organizational cost. In: *Journal of Management Studies* 53, S. 1169-1196.
- Wright, Patrick M.; Nishii, Lisa H. (2013): Strategic HRM and Organizational Behaviour: Integrating Multiple Levels of Analysis. In: Jaap Paauwe; David Guest; Patrick M. Wright (Hg.): *HRM and performance. Achievements and challenges*. Chichester, West Sussex: Wiley.
- Yin, Robert K. (2014): *Case study research: Design and methods*. 5. Ausgabe. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Zimpelmann, Beate; Wassermann, Dirk (2012): *Mitbestimmung und Nachhaltigkeit – Widerspruch oder Chance? Eine empirische Untersuchung in deutschen Großunternehmen*. Berlin: Edition Sigma (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 144).

Martin Fritz<sup>1</sup>

## **Genossenschaften und nachhaltige Arbeit**

**Abstract:** Der Beitrag geht der Frage nach, welche Besonderheiten Genossenschaften zu beispielhaften Akteuren der Nachhaltigkeit und nachhaltigen Arbeit machen. Dazu wird ein Begriff der Nachhaltigkeit eingeführt, in dem die drei Dimensionen des Ökonomischen, Sozialen und Ökologischen wechselseitig aufeinander bezogen sind und auf die Tätigkeit der Arbeit angewandt werden. Anschließend werden die vorwiegend in lokalen Kontexten tätigen Genossenschaften als Unternehmens- und Rechtsform vorgestellt. Wichtige Leitideen wie Kooperation, Partizipation und Autonomie werden erläutert und als spezifisch genossenschaftliche Merkmale das Identitätsprinzip sowie der Förderzweck identifiziert. Entlang der drei Nachhaltigkeitsdimensionen verdeutlichen die im Folgenden diskutierten theoretischen Argumente und empirisches Datenmaterial, wie diese beiden Prinzipien zu nachhaltiger Arbeit führen. Dabei werden auch Parallelen gezogen zu den Kriterien einer erfolgreichen Bewirtschaftung von Gemeingütern (Commons) und schließlich auf die Notwendigkeit von repräsentativen Studien zu Genossenschaften verwiesen, um Wissen darüber zu erlangen, wie deren Nachhaltigkeitspotenziale auch in anderen Unternehmensformen und über lokale Zusammenhänge hinaus genutzt werden können.

### **1 Einleitung: Die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit und die genossenschaftlichen Prinzipien**

Als Erfinder der Nachhaltigkeit gilt der sächsische Adlige Hans Carl von Carlowitz, der sich zeit seines Lebens intensiv mit Themen der Ressourcennutzung vor allem von Wäldern und im Bergbau beschäftigt und seine Erkenntnisse darüber im Jahre 1713 im Buch „Sylvicultura oeconomica“ publiziert hat (Grober 2010; Schmidt 2012). Der Autor fordert darin eine

„[...] kontinuierliche, beständige und nachhaltige Nutzung [...] [der Ressource Holz; Anm. d. Verf.]“ (zitiert nach Schmidt 2012, S. 263).

Anlass war der durch Krieg und das Streben nach schnellem Profit verursachte Rückgang der Wälder und massive Holzmangel in vielen Staaten Europas in der Zeit nach dem Dreißigjährigen Krieg. In seinem Plädoyer für eine planvolle, langfristige Ressourcennutzung hat von Carlowitz den Nachhaltigkeitsbegriff bereits in jenen drei wesentlichen Dimensionen ausgearbeitet, die auch heute noch als Kern der Nachhaltigkeit gelten: Eine sorgsame *ökologische* Nutzung der natürlichen Ressourcen bildet die Basis aller *wirtschaftlichen* Aktivität und eines florierenden Handels, der wiederum das *soziale* Zusammenleben sichert und den Wohlstand fördert (ebd., S. 264).

In dieser Form wurde die Idee der Nachhaltigkeit im Laufe der letzten drei Jahrhunderte verbreitet und findet sich heute in ihrer aktuellsten Ausarbeitung in den Nachhaltigkeitszielen der Vereinten Nationen wieder (UN 2015, S. 1). Im achten von insgesamt 17 beschlossenen „sustainable development goals“ wird u. a. die Schaffung von guten Arbeitsbedingungen für alle Menschen gefordert (ebd., S. 14) und so

---

<sup>1</sup> Dr. Martin Fritz, wissenschaftlicher Mitarbeiter im Bereich transnationale Sozialpolitik, Fakultät für Soziologie, Universität Bielefeld. E-Mail: martin.fritz@uni-bielefeld.de.

an die schon seit längerem verfolgten Agenden nach *decent work* (ILO 2017) und *Guter Arbeit* (DGB 2015) angeknüpft. Gute Arbeit erscheint in diesem Kontext als ein Unteraspekt eines umfassenderen Nachhaltigkeitsbegriffs, wobei hier die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen am plausibelsten in der sozialen Dimension anzusiedeln wären. Ist aber auch ein Begriff der nachhaltigen Arbeit denkbar, der seinerseits die Wechselbeziehungen zwischen den drei Dimensionen enthält?

Dazu ist es nützlich, menschliche Arbeit als den zentralen Modus zu begreifen, in welchem Mensch und Natur in Wechselwirkung zueinander stehen: Barth et al. unterscheiden dabei aus der Perspektive der subjektorientierten Arbeitssoziologie zwischen innerer Natur, dem Denken und Fühlen, und äußerer Natur, der Umwelt (2016, S. 316). Menschliche Tätigkeiten fänden somit in einem doppelten Spannungsfeld von Unterwerfung und Entfaltung statt: Durch Arbeit unterwirft sich der Mensch seine äußere Umwelt ebenso wie er durch Selbstdisziplinierung seine innere Natur formt, an die jeweils herrschenden Anforderungen anpasst und sich den Zwängen der Arbeitswelt unterordnet. Zugleich entfalten sich Menschen durch Arbeit selbst, entwickeln die in ihnen vorhandenen Potenziale und bringen auch die in der Natur angelegten Möglichkeiten zum Vorschein. Dieser wechselseitige Umformungsprozess zwischen Mensch und Natur mittels Arbeit erhält seine konkrete Erscheinungsweise durch die jeweiligen gesellschaftlichen Produktionsverhältnisse. So begünstigt beispielsweise das kapitalistische Wirtschaften einerseits technologischen Fortschritt und Wohlstand in vielen Bereichen. Andererseits verursachen der kapitalistische Wachstumszwang sowie die damit verbundenen Landnahmen (Dörre 2013) jedoch auch die Ausbeutung und Kommodifizierung beider Naturen, der inneren (Stichworte: Burn-out, Depressionen, Prekarisierung) wie der äußeren (globale Umweltkrise). Für die Etablierung von nachhaltiger Arbeit reiche eine Ökologisierung der heutigen Gesellschaft – die Schaffung von green jobs – somit nicht aus, sondern die Nachhaltigkeit der gesamten Arbeitsgesellschaft und ihres Wirtschaftssystems müsse auf den Prüfstand (vgl. Barth et al. 2016, S. 344).

Nachhaltige Arbeit kann es daher nur in einer nachhaltigen Wirtschaft und Gesellschaft geben, welche die Reproduktionsfähigkeiten von Mensch und Natur nicht überschreiten sowie Grenzen der Nutzung respektieren. Auf die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit angewandt, heißt nachhaltige Arbeit somit erstens langfristige Stabilität und Wirtschaftlichkeit der Unternehmen (ökonomisch), zweitens gute Arbeitsbedingungen, die Kooperation und Teilhabe der Beschäftigten fördern (sozial) und drittens ein schonender Umgang mit Ressourcen innerhalb natürlicher Grenzen (ökologisch). Das verbindende Element zwischen diesen drei Aspekten der Nachhaltigkeit ist der verantwortungsbewusste Umgang mit den vorhandenen Ressourcen bzw. der Menschen untereinander, der ein langfristiges Handeln ermöglicht. Zudem sind, wie schon bei von Carlowitz ausgeführt, die drei Dimensionen abhängig voneinander: Ist der Betrieb nicht wirtschaftlich, leiden auch die Arbeitsbedingungen und es steigt der Anreiz, Ressourcen für den kurzfristigen Profit auszubeuten. Umgekehrt profitieren Betriebe von einer schonenden Ressourcennutzung oder dem Einsatz erneuerbarer Rohstoffe dadurch, dass sie langfristiger planen können und ihnen die ökologischen Grundlagen ihres Handelns erhalten bleiben. Stabile Verhältnisse und

langfristige Perspektiven sind auch attraktiv für Beschäftigte und machen Mitarbeiterengagement sowie die Schaffung von guten Arbeitsbedingungen wahrscheinlicher.

Bereits heute wird eine Vielfalt an alternativen, sozialökologischen Formen des Arbeitens und Wirtschaftens praktiziert (siehe z. B. Le Monde diplomatique 2015). Der vorliegende Aufsatz untersucht das genossenschaftliche Modell als ein Beispiel für eine solche alternative Form und fragt, wie die Prinzipien von Genossenschaften dem Ideal der nachhaltigen Arbeit in ihren drei miteinander verbundenen Dimensionen entsprechen und ob ihre Umsetzung in praktisches Handeln gelingt.

Dazu werden im folgenden Abschnitt zunächst Genossenschaften als Unternehmens- und Rechtsform vorgestellt und ihre wichtigsten Prinzipien näher erläutert. Anschließend wird sowohl mittels theoretischer Argumente als auch unter Zuhilfenahme empirischen Materials untersucht, ob und wie es Genossenschaften gelingt, nachhaltige Arbeit in ihren drei Dimensionen zu realisieren. Ein besonderes Augenmerk richtet sich dabei auf die beiden für Genossenschaften spezifischen Kriterien des Identitätsprinzips und des Förderzwecks sowie auf ihre Rolle für nachhaltiges Handeln.

## 2 Die genossenschaftlichen Prinzipien

Schätzungen zufolge existieren weltweit ca. eine Million Genossenschaften und 750 Millionen Mitglieder sind im Internationalen Genossenschaftsbund (ICA) organisiert (Elsen 2017, S. 140). Als Beschäftigte in Genossenschaften arbeiten dabei mindestens 250 Millionen Menschen, was einem Anteil von fast neun Prozent aller Arbeitnehmer in der Welt entspricht (Roelants et al. 2014, 27 f.). In Deutschland gibt es heute fast 8000 Genossenschaften mit über 22 Millionen Mitgliedern (Stappel 2016, S. 8). Die meisten davon, etwas über 18 Millionen, sind in den rund 1000 Genossenschaftsbanken organisiert. Von 38,7 Millionen Arbeitnehmern in Deutschland im Jahr 2015 (Statistisches Bundesamt 2017a, o. S.) waren 970.000 als Mitarbeiter in Genossenschaften beschäftigt (Stappel 2016, S. 8). Dies entspricht einem Anteil von nur etwa 2,5 Prozent aller Beschäftigten und lässt Genossenschaften eher als ein Randphänomen des Wirtschaftssystems erscheinen. Für die Idee der nachhaltigen Arbeit lässt sich jedoch noch einiges von ihnen lernen. Was also sind Genossenschaften und nach welchen Grundsätzen funktionieren sie?

Genossenschaften sind eine Rechtsform für den

„gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb“, die „[...] der Förderung des Erwerbes oder der Wirtschaft der Mitglieder der Genossenschaft oder deren sozialer oder kultureller Belange [...] zu dienen bestimmt ist“ (§ 1 Abs. 1 und 2 GenG).

Genossenschaften bieten demzufolge einen rechtlichen Rahmen, innerhalb dessen eine Gruppe von mindestens drei Personen ein Unternehmen betreiben kann, was sowohl auf rein ökonomische Zwecke, aber auch auf die nicht-profitorientierte Bereitstellung sozialer Dienstleistungen oder die Förderung von Kunst und Kultur gerichtet sein kann. Als gesellschaftliche Akteure nehmen Genossenschaften damit eine ähnliche Stellung ein wie GmbHs und AGs bzw. Stiftungen oder Vereine. In ihren Selbstdarstellungen formulieren die Interessenvereinigungen von Genossenschaften eine

Reihe von Prinzipien, für die in Tabelle 1 Beispiele angegeben sind. Daran lässt sich erkennen, dass sie sozialen Werten wie Solidarität und Kooperation eine hohe Bedeutung zumessen. Dies betrifft sowohl die Mitglieder untereinander und die gegenseitige Hilfe im Genossenschaftsverband als auch die Zusammenarbeit mit anderen lokalen Akteuren. Weiterhin betonen die Kooperativen sehr stark ihre Unabhängigkeit von anderen Institutionen und organisieren sich selbst nach demokratischen Regeln. So gibt es beispielsweise in Genossenschaften einen Aufsichtsrat und einen Vorstand, die jeweils beide von den Mitgliedern selbst besetzt werden. Alle grundsätzlichen Entscheidungen werden in der Generalversammlung aller Mitglieder getroffen, in der jedes Mitglied nur über eine Stimme verfügt – unabhängig von der Höhe der Kapitalbeteiligung. In Deutschland findet darüber hinaus jährlich eine Pflichtprüfung der wirtschaftlichen Verhältnisse sowie der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung durch den übergeordneten Genossenschaftsverband statt.

| Genossenschaftliche Prinzipien des Deutschen Genossenschafts-Raiffeisenverbands (DGRV) | Genossenschaftliche Prinzipien der International Co-operative Alliance (ICA)     |
|--|--|
| Identitätsprinzip  | Freiwillige und offene Mitgliedschaft  |
| Förderzweck  | Demokratische Kontrolle durch Mitglieder   |
| Freiwilliger Zusammenschluss in demokratischer Rechtsform                              | Wirtschaftliche Beteiligung der Mitglieder                                       |
| Einbindung in den gesetzlichen Prüfungsverband   | Autonomie, Unabhängigkeit von anderen Institutionen                              |
|  | Bildung der Mitglieder sowie Aufklärung der Öffentlichkeit über Genossenschaften |
|  | Kooperation zwischen Genossenschaften  |
|  | Lokales Engagement   |

**Tabelle 1: Die genossenschaftlichen Prinzipien**

(Quelle: Eigene Darstellung auf Grundlage von DGRV 2017 und ICA 2017)

Für ihr Selbstverständnis sind diese Prinzipien zentral und konstitutiv. Aber auch andere gesellschaftliche Akteure richten ihr Handeln nach sozialen Werten aus. Das spezifische Wesen von Genossenschaften hingegen entsteht durch die Kombination des Identitätsprinzips mit der Fokussierung auf einen Förderzweck, welche sich so bei anderen Organisationen nicht findet:

Das *Identitätsprinzip* unterscheidet Genossenschaften von allen weiteren Arten der kooperativen Zusammenarbeit und bezieht sich auf die Tatsache, dass die Mitglieder gleichzeitig Eigentümer und Kunden ihrer Genossenschaft sind. Sie stellen die Produkte und Dienstleistungen her, die ihre Mitglieder anschließend selbst verbrauchen bzw. nutzen. So werden beispielsweise die Mitgliedereinlagen einer Genossenschaftsbank verwendet, um die Mitglieder bei Bedarf mit Krediten zu unterstützen. Das Identitätsprinzip schließt nicht aus, dass investierende Mitglieder sich beteiligen oder externe Kunden die Produkte und Leistungen der Genossenschaft in Anspruch nehmen. Im ersten Fall erfolgt aber eine klare Begrenzung, die finanzielle Spekulationen verhindert (siehe Abschnitt 3 und 4). Letzteres ist hingegen nicht geregelt, wird allerdings oftmals kritisiert, z. B. wenn es um ein sich ausdehnendes

Kundengeschäft bei Genossenschaftsbanken oder die rasante Expansion von Konsumgenossenschaften geht, die Millionen von Kunden in ganz Deutschland versorgen.

Das rein profitorientierte Streben, welches sich mit der Ausrichtung auf das Nichtmitgliedergeschäft durchzusetzen droht, wird weitgehend neutralisiert durch den in der Satzung festgelegten *Förderzweck* einer Genossenschaft. Er steht über der Erzielung einer Rendite oder dem Bilden eines Vermögens. Das Förderprinzip bezieht sich auf die Leitidee von Genossenschaften, ihren Mitgliedern Hilfe zur Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung zu leisten (Klemisch & Vogt 2012, S. 22 f.). Denn die Genossenschaftsmitglieder selbst sind es, deren spezifische Bedürfnisse durch die genossenschaftliche Tätigkeit befriedigt werden sollen. In regelmäßigen Verbandsprüfungen wird kontrolliert, ob ein zulässiger – der in der Satzung festgeschriebene – Förderzweck verfolgt wird.

### **3 Ökonomische Nachhaltigkeit von Genossenschaften**

Wirtschaftliche Nachhaltigkeit bedeutet bei betrieblichen Aktivitäten die langfristige finanzielle Stabilität ebenso im Blick zu haben, wie eine erfolgreiche Geschäftsstrategie zu entwickeln und umzusetzen, den Markt und seine Angebot- und Nachfragebewegungen zu beobachten sowie technologische Innovationen zu integrieren. All diese Aktivitäten dienen dem Erhalt eines Betriebes, oder negativ formuliert: der Vermeidung von Insolvenz. Die Anzahl an Insolvenzen kann daher als geeignetes Kriterium für die wirtschaftliche Nachhaltigkeit von Genossenschaften herangezogen werden: Im empirischen Vergleich mit anderen Unternehmensformen wie der GmbH und der AG zeigt sich, dass Genossenschaften deutlich seltener *Insolvenz* anmelden (vgl. Tabelle 2). Im Zeitraum 2006 bis 2012 schwankt die Anzahl der von Zahlungsunfähigkeit betroffenen Genossenschaften zwischen acht im Jahr 2011 und 21 im Jahr 2008. Bei fast 8000 existierenden Genossenschaften ergeben sich daraus sehr geringe Insolvenzraten zwischen 0,1 und 0,3 Prozent. Andere Unternehmensformen weisen im Schnitt Werte von 0,6 bis 0,7 Prozent auf. Die rechtlichen Besonderheiten von Genossenschaften, insbesondere die Regeln zur Kontrolle und Berichterstattung über ihre ökonomischen Aktivitäten, minimieren wirtschaftliche Risiken sowie finanzielle Spekulationen und lassen die Mitglieder eher auf langfristige, sichere Investitionen setzen. Dadurch wird eine ausreichende Resilienz gegen die Volatilität der Märkte erreicht und wirtschaftliche Krisen können besser bewältigt werden.

| Jahr | Anzahl von Genossenschaften | Insolvenzen von Genossenschaften | Anzahl anderer Unternehmensformen | Insolvenzen anderer Unternehmensformen | Insolvenzrate von Genossenschaften (in %) | Insolvenzrate anderer Unternehmensformen (in %) |
|------|-----------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|--|---|---|
| 2006 | 7500*                       | 19                               | 3.543.740                         | 23.274                                 | 0,25                                      | 0,66  |
| 2007 | 7500*                       | 13                               | 3.583.765                         | 20.478                                 | 0,17                                      | 0,57  |
| 2008 | 7500*                       | 21                               | 3.628.995                         | 21.338                                 | 0,28                                      | 0,59  |
| 2009 | 7506                        | 11                               | 3.589.742                         | 24.304                                 | 0,15                                      | 0,68  |
| 2010 | 7619                        | 11                               | 3.612.957                         | 23.520                                 | 0,14                                      | 0,65  |
| 2011 | 7842                        | 8                                | 3.641.555                         | 22.385                                 | 0,10                                      | 0,61  |
| 2012 | 7881                        | 15                               | 3.655.551                         | 21.296                                 | 0,19                                      | 0,58  |

**Tabelle 2: Vergleich der Häufigkeit von beantragten Insolvenzen bei Genossenschaften und anderen Unternehmensformen in Deutschland**

(Quellen: Eigene Berechnungen auf Grundlage von Stappel 2011, 2012, 2013, 2016 sowie Statistisches Bundesamt 2017b, 2017c)

\* Schätzung, da in den Genossenschaftsberichten für diese Jahre keine Angaben vorliegen. Im Jahr 2000 gab es noch über 9000 Genossenschaften. Die resultierenden Insolvenzraten sind also eher über- als unterschätzt.

Im World Co-operative Monitor werden hunderte größere genossenschaftliche Unternehmen hinsichtlich ihrer *Kapitalstruktur* untersucht (WCM 2016, S. 10-23). Die Ergebnisse belegen, dass Genossenschaften über ausreichend Eigenkapital verfügen, um ihren finanziellen Pflichten nachzukommen und sich an Marktentwicklungen anpassen zu können. Darüber hinaus zeigt die Studie, dass Genossenschaften nicht nur genauso gut Finanzierungsmöglichkeiten finden können wie andere Unternehmensarten, sondern in einigen Fällen sogar geringeren finanziellen Risiken ausgesetzt sind, weil sie weniger auf Fremdkapital angewiesen sind (vgl. auch Birchall 2013).

Studien des European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises (EURICSE) kommen zu dem Ergebnis, dass Genossenschaften in der 2008 ausgebrochenen *Finanzkrise* eine antizyklische Wirkung entfaltet haben (Borzaga 2015). So steigerte der genossenschaftliche Sektor in Italien während der Jahre 2007 bis 2011 seine Produktion um acht Prozent, seine Investitionen um elf Prozent und die Beschäftigung ebenfalls um acht Prozent. Alle anderen Unternehmensformen hatten aufgrund der Krise deutliche Rückgänge in diesen Bereichen zu verzeichnen. Ähnliche Entwicklungen sind auch für Belgien und Frankreich belegt (vgl. EURICSE 2016; Roelants et al. 2014, S. 32 f.).

Schließlich offenbart sich die ökonomische Nachhaltigkeit von Genossenschaften auch bei Unternehmenskrisen oder wenn die Frage der Unternehmensnachfolge geklärt werden muss. Klemisch et al. (2014) diskutieren in diesem Rahmen die Möglichkeiten von *Produktivgenossenschaften*: Unternehmen, die in Insolvenz oder Erbschaftsstreitigkeiten geraten, können als Alternative zur Betriebsaufgabe in die Hände der Beschäftigten selbst überführt werden. Empirische Studien zeigen, dass diese

in Deutschland eher seltene Form einer Genossenschaft genauso erfolgreich am Markt bestehen kann wie die anderen Unternehmensarten. Teilweise lässt sich durch die verstärkte Kooperation in beschäftigtengeführten Betrieben sogar eine höhere Produktivität erreichen (ebd., S. 14).

Insgesamt kann hinsichtlich der ökonomischen Nachhaltigkeit konstatiert werden, dass Genossenschaften die vergleichsweise solideste Unternehmensform darstellen. Die oftmals als „Kinder der Not“ (Thürling 2014, S. 12) gegründeten Betriebe sind krisenfest und sorgen langfristig für die wirtschaftliche Stabilität sowie Sicherheit ihrer Mitglieder. Bei all den positiven Seiten gibt es allerdings auch einige Nachteile: Die Einhaltung der rechtlichen Bestimmungen ist für Genossenschaften und deren Mitglieder mit einem hohen bürokratischen und zeitlichen Aufwand verbunden. Das demokratische Prozedere geht mit einem großen Abstimmungs- und Kommunikationsbedarf einher. Und nicht zuletzt können sich die strengen Vorgaben hemmend auf die wirtschaftliche Aktivität auswirken, wenn risikoreiche Spekulationen gefragt sind, um Innovationen herbeizuführen. Ein weiterer Nachteil speziell von Produktivgenossenschaften, aber aufgrund des Identitätsprinzips auch generell von allen Kooperativen, ist die Verdopplung der Risiken, welche genossenschaftlich organisierte Beschäftigte zu tragen haben: Als Beschäftigte sehen sie sich dem Risiko des Beschäftigungsverlustes und damit der Gefährdung der Grundlagen ihres Lebensunterhaltes ausgesetzt. Da sie gleichzeitig die Inhaber des Betriebes sind, tragen sie zudem das Kapitalrisiko. Im Falle einer Pleite werden sie also nicht nur arbeitslos, sondern verlieren auch all ihr in das Unternehmen investiertes Vermögen. Das ist ein ernst zu nehmendes Argument gegen die Idee einer Ausweitung beschäftigtengeführter Betriebe und Produktivgenossenschaften, welches besonders von Gewerkschaften immer wieder vorgebracht wird (vgl. Klemisch et al 2014, S. 9).

Die ausgesprochene Seltenheit von Insolvenzen bei Genossenschaften lässt wiederum vermuten, dass neben den strengen finanzrechtlichen Vorschriften gleichfalls die disziplinierende Wirkung der Eigenbeteiligung der Genossenschaftsmitglieder eine Rolle für deren eher risikoarmes, langfristig ausgerichtetes wirtschaftliches Handeln spielt. Verantwortungsbewusstsein und wirtschaftliche Nachhaltigkeit in Genossenschaften werden folglich sowohl durch das gesetzliche Regelwerk sichergestellt als auch durch das Identitätsprinzip und die daraus folgende Motivation, persönliche Verluste zu vermeiden.

#### **4 Soziale Nachhaltigkeit von Genossenschaften**

Das hier verwendete Konzept von sozialer Nachhaltigkeit umfasst zum einen Handlungen und Strukturen, die *Solidarität* – also sozialen Zusammenhalt und Kooperation zwischen den Menschen – herstellen, erhalten und stärken. Dazu gehören auch die Themen Beschäftigung und Arbeit, denn soziale Zugehörigkeit sowie Bindungen werden in modernen Gesellschaften hauptsächlich in und durch die Arbeitswelt erzeugt (Durkheim 1992). Hinsichtlich des genossenschaftlichen Potentials für soziale Nachhaltigkeit stellt sich dann die Frage, in welchem Ausmaß Kooperativen Beschäftigungsmöglichkeiten anbieten und unter welchen Arbeitsbedingungen die Mitarbeiter beschäftigt sind. Zum anderen meint soziale Nachhaltigkeit die Möglichkeit zur *Parti-*

zipation an politischen und gesellschaftlichen Prozessen. Hier ist zu prüfen, wie Genossenschaften als Akteure gesellschaftlichen Wandel mitgestalten und inwiefern sie ihren Mitgliedern und Mitarbeitern demokratische Teilhabe an organisationsinternen Prozessen ermöglichen.

Ihren Mitgliedern bietet die Rechtsform der Genossenschaft vielfältige Chancen zur Mitbestimmung und Mitgestaltung: Vorstand und Aufsichtsrat einer Genossenschaft setzen sich ausschließlich aus Personen zusammen, die selbst Mitglied sind. In der jährlichen Generalversammlung aller Mitglieder werden die grundsätzlichen Entscheidungen getroffen (DGRV 2017). Demokratieschädlichen Machtkonzentrationen und Unterwanderungen des genossenschaftlichen Förderzwecks wird weitestgehend durch das Prinzip „ein Mitglied – eine Stimme“ vorgebeugt. Die Aufnahme von nur investierenden Mitgliedern ist aus Schutz gegen Finanzspekulationen sehr restriktiv geregelt. Sie muss in der Satzung explizit erlaubt sein und bedarf der Zustimmung durch die Generalversammlung oder den Aufsichtsrat. Weiterhin können die investierenden Mitglieder in keinem Fall die aktiven überstimmen und ihre Zahl im Aufsichtsrat ist auf ein Viertel begrenzt (§ 8 Abs. 2 Satz 1-4 GenG).

Was Kooperation und Solidarität betrifft, so ist eine Genossenschaft bereits ihrem Wesen nach auf die Zusammenarbeit der Mitglieder ausgerichtet. Sie teilen sich die vorhandenen Ressourcen und profitieren von gegenseitiger Hilfe (zur Selbsthilfe) sowie Vertrauen. Aus sozialwissenschaftlicher Sicht kann hier von *bindendem* Sozialkapital gesprochen werden, über welches die Mitglieder verfügen (Putnam 2000). Aufgrund ihrer sich ähnelnden wirtschaftlichen Situationen und Lebenslagen bilden sie eine relativ homogene Gruppe mit starken Bindungen der Individuen zueinander, die nach außen geschlossen auftreten und auf die Wahrung ihrer Autonomie bestrebt sind. Auf lokaler Ebene aktivieren Genossenschaften auch ein hohes Ausmaß an *brückenbildendem* Sozialkapital und interagieren im Rahmen von wirtschaftlichen Kreisläufen sowie sozialem Engagement vor Ort mit anderen Betrieben und Organisationen. Im kommunalen Bereich wirken sie häufig an der Aufrechterhaltung wichtiger Infrastrukturen mit und bieten marginalisierten Gruppen Möglichkeiten zur Selbsthilfe (vgl. Klemisch & Vogt 2012, S. 32-46). Schließlich ist die Vernetzung und Kooperation zwischen den Genossenschaften selbst ein fester Bestandteil der offiziellen genossenschaftlichen Prinzipien (ICA 2017) und auch gesetzlich durch die Mitgliedschaft in übergeordneten Verbänden geregelt (§ 54 Satz 1 GenG).

Insgesamt also scheint die Rede von sozialer Nachhaltigkeit für Genossenschaftsmitglieder keine leere Worthülse zu sein. Sie arbeiten kooperativ und partizipieren auf vielfältige Art und Weise an lokalen Wirtschaftskreisläufen. Aber wie steht es um die Beschäftigten in genossenschaftlichen Betrieben, die selbst keine Mitglieder sind? Kommen sie eher in den Genuss einer kooperativen und partizipativen Arbeitsatmosphäre als Mitarbeiter in anderen Unternehmen?

Repräsentative Umfragen über die Arbeitsbedingungen in Genossenschaften liegen zwar nicht vor. Eine qualitative CICOPA-Studie, die in zehn ausgewählten Regionen weltweit durchgeführt wurde, liefert aber zumindest erste Hinweise auf wichtige Indikatoren der Arbeitsqualität: So schwankt der Anteil befristeter Arbeitsverträge bei

den in Genossenschaften beschäftigten Mitarbeitern beträchtlich zwischen den Regionen. In einigen Gebieten liegt er bei nur zehn Prozent, in anderen bei 95 Prozent (Roelants et al. 2014, S. 48 f.). Global gesehen gibt es demnach keinen Grund anzunehmen, dass Genossenschaften eher sichere Arbeitsverhältnisse anbieten als andere Unternehmensformen. Die Studie kommt aber auch zu dem Ergebnis, dass die Lohngleichheit zwischen den Beschäftigten in Kooperativen höher ist als in anderen Betrieben – und das bei gleich hohen und teils sogar höheren Durchschnittslöhnen (ebd., S. 58). Die geringere Ungleichheit sei zwar der Solidarität und Motivation förderlich. Manche Genossenschaften klagten jedoch über Schwierigkeiten, „high profile staff“ (ebd.) rekrutieren zu können. Deren Lohnvorstellungen würden den finanziellen Spielraum der genossenschaftlichen Betriebe übersteigen. Schließlich zeigen die Auswertungen der durchgeführten Interviews, dass Genossenschaften ihren Beschäftigten häufig flexible Arbeitszeiten ermöglichen und ein Niveau an sozialer Absicherung bieten, das dem anderer Unternehmen gleichkommt oder dieses teilweise übertrifft (ebd., S. 60).

Für Deutschland finden sich bei Thürling (2014) Befunde zu Genossenschaften im gemeinnützigen Sektor, die im Unterschied zu primär wirtschaftlich ausgerichteten mittelständischen Kooperativen mit der Förderung ihrer Mitglieder gleichzeitig die des Gemeinwohls verbinden (S. 8). 58 Prozent der befragten 192 Genossenschaften hatten den steuerrechtlichen Status der Gemeinnützigkeit und 92 Prozent gaben als Leitlinie ihres genossenschaftlichen Handelns an, etwas für das Gemeinwohl tun und anderen Menschen helfen zu wollen (ebd., S. 16). Dies kann als ein Indikator für soziale Nachhaltigkeit von Genossenschaften im Sinne von *Partizipation* verstanden werden. In der Studie wurden auch die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten erhoben. In 89 Prozent der vor 1990 gegründeten Kooperativen sind Mitarbeiter tätig; bei einem Viertel dieser Genossenschaften liegt die Zahl der Beschäftigten zwischen 10 und 50. Von den nach 1990 gegründeten Kooperativen haben 76 Prozent bezahlte Mitarbeiter eingestellt, wobei hier Genossenschaften mit einer höheren Beschäftigtenzahl (10 bis 50) nur einen Anteil von 15 Prozent ausmachen (ebd., S. 18). Trotz der leichten Unterschiede zwischen alteingesessenen und jüngeren Genossenschaften zeigen diese Zahlen, dass generell die überwiegende Mehrheit der Kooperativen zur Generierung von Beschäftigung beiträgt und damit eine wichtige soziale Funktion als Arbeitgeber ausübt.

Dafür sprechen auch die Daten des Statistischen Bundesamtes und die Statistiken der genossenschaftlichen Verbände, welche sich auf die Gesamtheit aller Genossenschaften beziehen: Im Jahr 2015 beschäftigten Kooperativen in Deutschland durchschnittlich ca. 120 Mitarbeiter, während es in anderen Unternehmensformen lediglich ca. elf waren (vgl. Tabelle 3). Diese hohe Differenz ist nicht allein damit zu begründen, dass sich unter den anderen Unternehmensformen auch eine sehr hohe Anzahl von Einzelunternehmern befindet, die nur sehr wenige Mitarbeiter haben. Auch die überwiegende Mehrheit der übrigen Betriebsformen arbeitet mit weniger als zehn Beschäftigten. Laut Unternehmensregister liegt beispielsweise bei Kapitalgesellschaften der Anteil von Betrieben mit 50 bis 249 Mitarbeitern bei nur knapp sechs Prozent. Die anderen Rechtsformen liegen noch deutlich darunter (Statistisches Bun-

desamt 2017c). Hinzu kommt, dass Genossenschaften aufgrund von Identitätsprinzip und Förderzweck nicht unbedingt über Mitarbeiter verfügen müssten. In erster Linie bieten sie Arbeit und Beschäftigung für die eigenen Mitglieder. Trotzdem stellen sie im Vergleich die meisten Mitarbeiter pro Unternehmen ein. Für eine Gesellschaft, deren Sozialzusammenhalt wesentlich auf der Integration in den Arbeitsmarkt beruht, können Genossenschaften somit ein Modell für soziale Nachhaltigkeit sein.

| Jahr | Mitarbeiter*<br>in Genossen-<br>schaften<br>(in Tausend) | Anzahl von<br>Genossen-<br>schaften | Arbeit-<br>nehmer in<br>Deutsch-<br>land (in<br>Tausend) | Anzahl<br>anderer<br>Unter-<br>nehmens-<br>formen | Durch-<br>schnittliche<br>Anzahl von<br>Mitarbeitern<br>in Genossen-<br>schaften | Durchschnitt-<br>liche Anzahl von<br>Arbeitnehmern<br>in anderen Un-<br>ternehmens-<br>formen |
|------|--|-------------------------------------|--|---|--|---|
| 2009 | 841  | 7506                                | 35.566   | 3.589.742   | 112,0  | 9,9   |
| 2010 | 863  | 7618                                | 35.671   | 3.612.958   | 113,2  | 9,9   |
| 2011 | 871  | 7842                                | 36.143   | 3.641.555   | 111,1  | 9,9   |
| 2012 | 907  | 7928                                | 36.594   | 3.655.504   | 114,4  | 10,0  |
| 2013 | 933  | 8013                                | 36.937   | 3.621.653   | 116,4  | 10,2  |
| 2014 | 932  | 7881                                | 37.328   | 3.639.445   | 118,3  | 10,3  |
| 2015 | 969  | 7950                                | 37.752   | 3.461.089   | 121,8  | 10,9  |

**Tabelle 3: Vergleich von Mitarbeitern in Genossenschaften und anderen Unternehmensformen in Deutschland**

(Quellen: Eigene Berechnungen auf Grundlage von Stappel 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016 sowie Statistisches Bundesamt 2017a, 2017c)

\* Die jeweils von den Quellen so bezeichneten Kategorien Mitarbeiter und Arbeitnehmer beinhalten sowohl sozialversicherungspflichtige Beschäftigte als auch solche ohne Beitragspflichten.

In der Studie von Thürling (2014) wird auch die Art der Beschäftigungsverhältnisse untersucht: 37 Prozent der Mitarbeiter in den befragten Sozialgenossenschaften sind als Mini- oder Midijobber angestellt. Bei jüngeren Genossenschaften ist dieser Anteil mit 59 Prozent noch höher. Vollzeitstellen bilden mit 17 Prozent aller Beschäftigungsverhältnisse hingegen eher die Ausnahme. Bei den älteren Genossenschaften liegt der Wert mit ca. 43 Prozent in einem Bereich, der in etwa dem anderer Organisationsformen im gemeinnützigen Sektor entspricht (ebd., S. 19). Atypische Beschäftigung kommt also recht häufig vor, ist aber in der Sozialbranche insgesamt verbreiteter und nicht in jedem Fall gleichzusetzen mit prekärer Beschäftigung (vgl. Keller & Seifert 2007, S. 20).

Bei der langfristigen Sicherung der Beschäftigung scheinen Sozialgenossenschaften jedoch deutliche Vorteile gegenüber anderen Organisationsformen aufzuweisen. Der Anteil befristeter Arbeitsverträge ist mit nur 17 Prozent wesentlich geringer als bei Vereinen (45 Prozent) und gGmbHs (66 Prozent). Der Hauptgrund für die höhere Beschäftigungsstabilität wird in der wirtschaftlichen Eigenständigkeit und fi-

nanziellen Unabhängigkeit der Genossenschaften von staatlichen Quellen gesehen (vgl. Thürling 2014, S. 20).<sup>2</sup>

Solidarität und Partizipation stellen die Prinzipien dar, nach denen sich Genossenschaften selbst organisieren. Auch ihre Beziehungen nach außen – sei es die Einbettung in lokale Netzwerke, die Arbeit in einer bestimmten Branche oder der Umgang mit ihren Mitarbeitern – sind kooperativ und auf langfristige Bindungen angelegt. Aus arbeitssoziologischer Perspektive ist für die Erfassung und Bewertung der Beschäftigungsbedingungen in Genossenschaften jedoch eine größere Differenzierung nötig. Nur die Vertragssituation zu betrachten, reicht nicht aus, um die verschiedenen Facetten der Arbeitsqualität, die z. B. auch subjektive Zufriedenheiten, Mitbestimmungsrechte oder Arbeitszeitregulierungen beinhaltet, zu erfassen (vgl. Fritz 2017). Eine repräsentative Befragung unter Mitarbeitern von Genossenschaften in allen Sektoren könnte hier einen beträchtlichen Wissensfortschritt bringen.

## 5 Ökologische Nachhaltigkeit von Genossenschaften

Umweltwissenschaftliche Konzepte wie der ökologische Fußabdruck (Mancini et al. 2016) und der „safe operating space“ innerhalb planetarer Grenzen (Rockström et al. 2009) verdeutlichen beispielhaft, worum es bei ökologischer Nachhaltigkeit geht: die in der Umwelt vorhandenen Ressourcen so zu nutzen, dass sich erstens ihre Vorräte nicht irreversibel erschöpfen und zweitens dafür zu sorgen, dass die Akkumulation der Neben- und Endprodukte wirtschaftlicher Aktivität innerhalb der Belastungsgrenzen der natürlichen Kreisläufe verbleibt. Ist ein solcher schonender Umgang mit natürlichen Ressourcen in Genossenschaften eher möglich als in anderen Unternehmensformen und wenn ja, warum?

Im öffentlichen Diskurs über Nachhaltigkeit kommt die Rede immer wieder vor allem auf Energiegenossenschaften, wenn es um die Gefahren des Klimawandels und die daraus resultierende Notwendigkeit des Ausbaus erneuerbarer Energien geht. Regenerative Formen der Energiegewinnung wie Windräder, Photovoltaik- und Biogasanlagen lassen sich dezentral betreiben und stellen somit ein ideales Betätigungsfeld für die lokal operierenden Genossenschaften dar. Im Jahr 2013 gab es etwas mehr als 650 solcher Energiegenossenschaften in Deutschland, von denen die meisten (ca. 560) in den Jahren 2008 bis 2012 gegründet wurden (DGRV/AEE 2013).

Sie sind nur ein Beispiel dafür, wie Genossenschaften die sozialökologische Transformation auf lokaler Ebene umsetzen. Doch auch private Organisationen und Firmen sowie staatliche Institutionen engagieren sich für den Klimaschutz und haben sich einem verantwortlichen Umgang mit Natur und Umwelt verpflichtet. Deshalb stellt sich die Frage, ob es unabhängig vom Bereich und der Art der Tätigkeiten Besonderheiten bei Genossenschaften gibt, die ein umweltfreundliches Verhalten begünstigen oder sogar im Vergleich zu anderen Akteuren wahrscheinlicher machen?

---

<sup>2</sup> Klemisch et al. (2014) berichten von einer Studie, die bei Produktivgenossenschaften nicht nur eine größere Beschäftigungsstabilität, sondern auch ein höheres Lohnniveau der Mitarbeiter festgestellt hat (S. 6).

Dass auch hier wieder das genossenschaftliche Identitätsprinzip und der Förderzweck eine entscheidende Rolle spielen, zeigt sich bei den verschiedenen Konzepten, die sich mit der sozialökologischen Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft beschäftigen. So argumentiert die Postwachstumsökonomie, dass durch Suffizienz und eine Reduzierung des Konsums und Ressourcenverbrauchs die sozial sowie ökologisch schädlichen Auswirkungen des Wachstumszwanges reduziert werden können (Paech 2009). Die Stärkung von Regionalökonomien und die Idee der Selbstversorgung sind wesentliche Teile dieser Postwachstumsstrategie und werden von Genossenschaften durch die Identität zwischen Produzenten und Konsumenten beispielhaft umgesetzt. Flieger (2016) sieht sie als Pioniere von Postwachstumsgeellschaften und gebraucht den Begriff „Prosumenten“ (o. S.), um die bei Genossenschaftsmitgliedern vorhandene Übereinstimmung von Erzeugern und Verbrauchern auch sprachlich zum Ausdruck zu bringen. Selbstversorgung ist eine ressourcenschonende Strategie, weil weniger Transport stattfindet, wenn die hergestellten Produkte direkt vor Ort genutzt anstatt in andere Länder exportiert werden. Zudem können im Rahmen genossenschaftlicher Kooperation Arbeitsmittel gemeinsam verwendet werden, um im Sinne einer nichtkommerziellen Share Economy den Ressourcenverbrauch zu reduzieren (vgl. Metzger 2015). Da in Genossenschaften schließlich

„[...] nicht die Gewinnerzielung, sondern die Nutzenschaffung für die Mitglieder im Vordergrund steht [...]“ (Flieger 2016, o. S.),

sind kurzfristige, auf schnellen Profit ausgerichtete Geschäftsstrategien, die häufig mit einer rücksichtslosen Plünderung natürlicher Ressourcen einhergehen, eher unwahrscheinlich.

Das alternative Wirtschaftskonzept der „steady-state economy“ (Daly 1991) versucht „Wohlstand ohne Wachstum“ (Jackson 2009) zu erreichen, indem politische Maßnahmen und Instrumente die materielle Ressourcenintensität der Wirtschaft begrenzen und konstant halten, während immaterielle Werte wie Wissen, Kultur und Ideen weiter wachsen sollen. Auch hier erhoffen sich deren Vertreter von Genossenschaften eine Vorbildrolle in der Stärkung der Subsistenzwirtschaft (Rosales 2013). Zusätzlich ist für die Anhänger des stationären Wirtschaftens besonders wichtig, dass Kollektive als Unternehmensform nicht auf Wachstum angewiesen sind, um wirtschaftlich überleben zu können (O'Neill et al. 2010, S. 91).

Die genannten Argumente für eine höhere ökologische Nachhaltigkeit von Genossenschaften sind plausibel, stehen aber empirisch auf einem unsicheren Fundament. Im Kontext von Öko- und Energiebilanzen sowie Berechnungen des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes und Ressourcenverbrauchs (siehe z. B. AGEB 2017) findet auf Betriebsebene kein Vergleich zwischen unterschiedlichen Unternehmensformen statt. Was die ökologische Nachhaltigkeit von Genossenschaften angeht, mangelt es – mehr noch als bei der sozialen Nachhaltigkeit – an Daten.

Nichtsdestotrotz gibt es für eine empirisch fundierte Einschätzung des ökologischen Potenzials von Genossenschaften einen fruchtbaren Anknüpfungspunkt: die ethnologisch-anthropologische Forschung zur Nutzung von Gemeingütern, den soge-

nannten Commons<sup>3</sup>. In zahlreichen Fallstudien sowohl in traditionellen Gemeinschaften wie auch in modernen Gesellschaften wurde empirisches Material und Wissen darüber gesammelt, unter welchen Bedingungen eine gemeinsame Ressourcennutzung erfolgreich ist und wann sie scheitert. Was die ethnologische Forschung dabei herausgefunden hat, erinnert wiederum stark an die Werte und Prinzipien von Genossenschaften (vgl. Ostrom 1990: besonders S. 178-181):

1. Die Nutzung von Gemeingütern ist eher erfolgreich, wenn der *Zugang auf die Mitglieder beschränkt* ist. Das heißt es existieren soziale Institutionen oder Mechanismen, die sicherstellen, dass nur solche Personen die Ressourcen nutzen dürfen, welche zur definierten Gemeinschaft gehören. Bei Genossenschaften sorgen das Identitätsprinzip und der Förderzweck dafür, dass vornehmlich nur die Personen Mitglieder werden, die sich an der inhaltlichen Tätigkeit der Genossenschaft beteiligen und von ihr profitieren.
2. Commons können nachhaltiger genutzt werden, wenn die Art der Ressourcennutzung *an die lokalen Umweltbedingungen angepasst* ist. Auch Genossenschaften wirtschaften auf lokaler Ebene. Die Einbindung in Unternehmensnetzwerke und Wertschöpfungsketten vor Ort wird wieder durch das Identitätsprinzip befördert. Wenn die Eigentümer gleichzeitig ihre eigenen Kunden oder Beschäftigten darstellen, sind sie automatisch lokal gebunden, denn die Genossenschaftsmitglieder können nicht an zwei oder mehreren Orten gleichzeitig arbeiten und leben<sup>4</sup>.
3. Die Bewirtschaftung von Gemeingütern ist erfolgreicher, wenn die Mitglieder der Gemeinschaft am Aufstellen und Ändern der Regeln für die Ressourcennutzung mitwirken. Das demokratische Prinzip der *Partizipation* sorgt anders als im Fall autoritärer Bestimmung dafür, dass die Bedürfnisse aller Mitglieder berücksichtigt werden, schafft Transparenz und führt zu einer größeren Akzeptanz der Regeln. Teilhabe ist auch für Genossenschaften ein wichtiger Bestandteil des Wertekanons. Ihren konkreten Ausdruck findet sie beispielsweise in den Generalversammlungen, in denen alle Mitglieder über genau eine Stimme verfügen, wenn sie über das grundlegende Vorgehen ihrer Genossenschaft entscheiden.
4. Die Ressourcennutzung in Commons ist nur dann langfristig erfolgreich, wenn die Gemeinschaft effektive *Mechanismen zum Monitoring und zur Kontrolle* entwickelt. Dadurch wird das Wissen erlangt, welches Ausmaß die Ressourcennutzung überhaupt annimmt und welche Folgen sie zeitigt. Nur so können Maßnahmen gemeinsam beschlossen werden, die eine Übernutzung verhindern. Wieder ist auch dieses Kriterium des nachhaltigen Wirtschaftens typisch für Genossenschaften als Unternehmens- und Rechtsform. Die jährliche Pflichtprüfung durch übergeordnete Verbände und die sorgfältige Dokumenta-

---

<sup>3</sup> Klassische Beispiele hierfür sind gemeinsam von mehreren Viehhaltern genutzte Weiden, Küstenabschnitte, die sich mehrere Fischer teilen, oder Waldgebiete, in denen die Familien indigener Völker ihre zum Leben benötigten Ressourcen finden (vgl. Ostrom 1990; Diekmann & Preisendörfer 2001, S. 89 ff.).

<sup>4</sup> Im Gegensatz dazu können transnationale Konzerne mehrere Produktionsstätten in verschiedenen Ländern betreiben, da Eigentümer, Kunden und Beschäftigte jeweils andere Personen sind.

tion sowie Kontrolle aller Abläufe vermindern Korruption und Verschwendung von Ressourcen. Zudem machen sie illegale Umweltverschmutzung unwahrscheinlicher.

5. Ein weiteres Merkmal nachhaltiger Nutzung von Commons bildet die Möglichkeit, Regelverstöße *sanktionieren* zu können. Bliebe es folgenlos, wenn sich ein Mitglied mehr Ressourcen entnähme, als ihm zustehen, fände dies bald Nachahmer und eine Übernutzung des Gemeingutes wäre vorprogrammiert. Auch Genossenschaften haben klar geregelt, wie viel jedem Mitglied zusteht und was jedes Mitglied zu leisten hat. Als letztes Mittel finden sich in der Satzung die Gründe, „[...] aus denen ein Mitglied aus der Genossenschaft ausgeschlossen werden kann“ (§ 68 Abs. 1 GenG).
6. Bevor es aber so weit kommt, greifen *Mechanismen der Konfliktregulierung*. Gerade bei lokalen Gemeinschaften wäre ein Ausschluss als einzige Sanktion bei Regelverstößen mit unzumutbaren Härten verbunden. Differenzierte Methoden sind besser geeignet, um das langfristige Bestehen sowohl der Ressourcen als auch der Gemeinschaft zu sichern. Genossenschaften verfügen über ebensolche Konfliktregulierungsmechanismen, die einerseits in der Satzung und dem Genossenschaftsgesetz festgelegt sind sowie andererseits aus dem demokratischen und solidarischen Umgang der Mitglieder untereinander erwachsen. Schließlich können sich Genossenschaften im Konfliktfall Hilfe von außen holen, indem die übergeordneten Verbände beratend oder schlichtend tätig werden.
7. Das letzte Kriterium für eine nachhaltige Ressourcennutzung ist die *Autonomie* der Gemeinschaft – ihre Unabhängigkeit von anderen Organisationen, insbesondere von Staat und privaten Firmen. Verstaatlichung und Privatisierung führen entgegen dem unzutreffenden Rational-Choice-Postulat von einer „tragedy of the commons“ (Hardin 1968) nicht zu einer nachhaltigen Verwendung von Ressourcen, sondern im Gegenteil gerade zu deren Ausbeutung und Degradation (siehe auch den Beitrag zur Fischerei in Südamerika von Jochum und Quinteros-Ochoa in dieser Ausgabe). Wenn die Gemeinschaft selbst über die Ressourcennutzung in ihren Commons entscheiden kann, ist ein nachhaltiges Wirtschaften wahrscheinlicher. Denn die Mitglieder selbst sind am Erhalt ihres Gemeinguts am meisten interessiert und von diesem abhängig. Genauso verhält es sich bei Genossenschaften, für die Autonomie eine Leitlinie ihres Handelns darstellt und deren Mitglieder durch Identitätsprinzip sowie die Bindung an den Förderzweck ebenfalls mehr an einer sicheren und langfristigen Nutzung interessiert sind als an einer auf kurzfristigen Profit gerichteten Ausbeutung.

Die Ähnlichkeit der Kriterien für eine erfolgreiche Bewirtschaftung von Commons mit den genossenschaftlichen Prinzipien ist lehrreich für das Thema der ökologischen Nachhaltigkeit: Wenn Gemeinschaften lokale Ressourcen zur Selbstversorgung verwenden, dabei sowohl autonom und nach demokratischen Prinzipien entscheiden als auch das an die lokalen Verhältnisse angepasste Wissen zur nachhaltigen Ressour-

cennutzung anwenden, dann sind die Chancen für ein langfristig erfolgreiches Handeln am größten. Insgesamt spricht somit sehr viel dafür, dass Genossenschaften als idealtypische Vertreter solcher Gemeinschaften, ihre Ressourcen ökologisch nachhaltig nutzen – zumindest nachhaltiger als andere Unternehmensformen.

## 6 Fazit

In diesem Beitrag wurde untersucht, inwieweit Genossenschaften den Vorstellungen von nachhaltiger Arbeit nahekommen, wie sie durch die drei Dimensionen ökonomisch, sozial und ökologisch gekennzeichnet sind. Für jeden der drei einzelnen Bereiche hat sich dabei gezeigt, dass die besondere Organisationsform von Genossenschaften mit ihren Leitlinien wie dem Identitätsprinzip, dem Förderzweck und ihrer Eigenständigkeit ein verantwortungsbewusstes, langfristig planendes Handeln wahrscheinlicher macht als bei anderen Formen des Wirtschaftens und Arbeitens. Dabei operieren sie in hohem Maße solidarisch und organisieren sich demokratisch. Ein gewisses Element des Zwanges spielt allerdings auch eine Rolle. Denn Stabilität und Sicherheit sind Prioritäten, die gesetzt werden müssen, wenn das doppelte Risiko des Erwerbs- sowie Kapitalverlustes besteht und Hilfe von außen nur bedingt zu erwarten ist.

Auf Basis empirischer Befunde zeigte sich, dass Genossenschaften die wirtschaftlich sicherste Unternehmensform darstellen und zu den beschäftigungsintensivsten Arbeitgebern gehören, die für ihre Mitarbeiter gute Arbeitsbedingungen schaffen. Darüber hinaus wurde deutlich, dass sie sich im Umgang mit den Ressourcen, die sie für ihre Arbeit benötigen, an den Prinzipien eines langfristig erfolgreichen Bewirtschaftens der Commons orientieren. Am Beispiel der Genossenschaften erwies sich auch, dass die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit untrennbar miteinander verbunden sind. So können sie beispielsweise ihren Mitarbeitern hauptsächlich deshalb sichere Arbeitsverhältnisse bieten, weil sie auch wirtschaftlich stabile und langfristig planende Unternehmen sind. Durch die Einbindung von Genossenschaften in lokale Kreisläufe sind gleichfalls ihr ökologisches Verhalten und ihre wirtschaftliche Nachhaltigkeit aneinandergekoppelt: Die natürlichen Ressourcen vor Ort müssen sich erneuern können, wenn langfristig damit gewirtschaftet werden soll. Grundsätzlich besteht jedoch die Möglichkeit, dass die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit miteinander in Konflikt geraten: Gute Arbeitsbedingungen erfordern Investitionen (u. a. in ausreichenden Arbeitsschutz) und Zugeständnisse an die Beschäftigten, was z. B. Arbeitszeiten und Autonomie betrifft. Die Kosten dafür können so hoch ausfallen, dass ein wirtschaftlich nachhaltiges Arbeiten nicht möglich ist. Gründe können ein nicht tragfähiges Geschäftsmodell oder auch eine unzureichende Infrastruktur sein, wie es in einigen ländlichen Regionen der Fall ist. Um die Versorgung in strukturschwachen Gegenden sicherzustellen, müssen möglicherweise Abstriche bei der sozialen oder ökonomischen Nachhaltigkeit gemacht werden, indem etwa staatliche Subventionen gezahlt oder niedrigere Löhne akzeptiert werden. Langfristig nachhaltige Lösungen können in jedem Fall nur dann erzielt werden, wenn soziale, ökonomische und ökologische Faktoren jeweils sorgfältig abgewogen werden und sich ein für möglichst alle Beteiligten akzeptabler Kompromiss finden lässt. Im Rahmen von Ge-

nossenschaften ist dieser Prozess der Konsensfindung in demokratischer und solidarischer Form möglich.

Es zeigte sich weiterhin, dass es an repräsentativen Untersuchungen insbesondere zu den Arbeitsbedingungen und der ökologischen Bilanz von Genossenschaften mangelt. Hier gibt es für die zukünftige Forschung noch viel Raum zur Entfaltung. Für die Arbeitssoziologie und ihren praktischen Anspruch, durch wissenschaftliche Erkenntnisse zur Verbesserung der Arbeitswelt beizutragen, dürfte speziell das genossenschaftliche Identitätsprinzip einen vielversprechenden Anknüpfungspunkt bieten: Es sollte tief greifender erforscht werden, ob und wie eine Beteiligung der Beschäftigten am Unternehmen nachhaltige Arbeit fördert. Weiterhin ist es angesichts globaler ökologischer und sozialer Probleme von großem Interesse zu untersuchen, inwiefern sich genossenschaftliche Prinzipien über die lokale Ebene hinaus transferieren lassen, um Nachhaltigkeit auch bei national sowie global agierenden Institutionen und Organisationen zu etablieren.

## Literatur

- AGEB (Arbeitsgemeinschaft Energiebilanzen) (2017): Auswertungstabellen. <http://www.ag-energiebilanzen.de/10-0-Auswertungstabellen.html> [September 2017].
- Barth, T.; Jochum, G.; Littig, B. (Hg.) (2016): Nachhaltige Arbeit. Soziologische Beiträge zur Neubestimmung der gesellschaftlichen Naturverhältnisse. Frankfurt a. M.: Campus.
- Birchall, J. (2013): Resilience in a downturn: The power of financial cooperatives. Geneva: ILO.
- Borzaga, C. (2015): Cooperations in Italy during the crisis years. Second Euricse report – executive summary. <http://www.euricse.eu/cooperation-in-italy-during-the-crisis-years/> [Januar bis August 2017].
- Daly, H. E. (1991): Steady-state economics, 2. Aufl. Washington: Island Press.
- DGB (Deutscher Gewerkschaftsbund) (2015): DGB-Index Gute Arbeit. [www.index-gute-arbeit.dgb.de](http://www.index-gute-arbeit.dgb.de) [14. August 2015]
- DGRV (Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V.) (2017): Was ist eine Genossenschaft? [www.genossenschaften.de](http://www.genossenschaften.de) [Januar bis August 2017].
- DGRV/AEE (Agentur für Erneuerbare Energien) (2013): Energiegenossenschaften – Bürger, Kommunen und lokale Wirtschaft in guter Gesellschaft. [http://dgrv.de/webde.nsf/7d5e59ec98e72442c1256e5200432395/38974dd3d72940e1c125791-20048e161/\\$FILE/Brosch%C3%BCre%20Energiegenossenschaften.pdf](http://dgrv.de/webde.nsf/7d5e59ec98e72442c1256e5200432395/38974dd3d72940e1c125791-20048e161/$FILE/Brosch%C3%BCre%20Energiegenossenschaften.pdf) [August 2017].
- Diekmann, A. & Preisendörfer, P. (2001): Umweltsoziologie. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Dörre, K. (2013): Landnahme und Wachstumszwang. Zu den Grenzen kapitalistischer Dynamik. In: Gaedt, C. (Hg.): Krise der Ökonomie – Krise der Hegemonie? Die Überlebenskunst des Kapitalismus. Hamburg: Laika, S. 65-98.
- Durkheim, E. (1992 [1893]): Über soziale Arbeitsteilung: Studie über die Organisation höherer Gesellschaften. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

- Elsen, S. (2017): Das innovative Potenzial genossenschaftlichen Wirtschaftens. In: Schmale, I.; Blome-Drees, J. (Hg.): Genossenschaft innovativ. Genossenschaften als neue Organisationsform in der Sozialwirtschaft. Wiesbaden: Springer VS, S. 135-144.
- EURICSE (European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises) (2016): Social enterprises and their eco-systems: developments in Europe. <http://www.euricse.eu/social-enterprises-and-their-eco-systems-developments-in-europe/> [August 2017].
- Flieger, B. (2016): Genossenschaften als Postwachstumspioniere? <http://www.postwachstum.de/genossenschaften-als-postwachstumspioniere-201-61019> [19. Oktober 2016].
- Fritz, M. (2017): Beschäftigungsregime im Vergleich. Arbeitsqualität von Teilzeitbeschäftigung in Deutschland, Schweden und dem Vereinigten Königreich. Opladen: Verlag Barbara Budrich.
- Grober, U. (2010): Die Entdeckung der Nachhaltigkeit. Kulturgeschichte eines Begriffs. München: Kunstmann.
- Hardin, G. (1968): The Tragedy of the Commons. In: Science, 162 (3859): S. 1243-1248.
- ICA (International Co-operative Association) (2017): Homepage. <http://ica.coop/> [Januar 2017].
- ILO (International Labour Organisation) (2017): Decent Work. <http://www.ilo.org/global/topics/decent-work> [September 2017].
- Jackson, T. (2009): Prosperity without Growth – economics for a finite planet. London: Routledge.
- Keller, B. & Seifert, H. (2007): Atypische Beschäftigungsverhältnisse: Flexibilität, soziale Sicherheit und Prekarität. In: Dies. (Hg.): Atypische Beschäftigung – Flexibilisierung und soziale Risiken. Berlin: edition sigma, S. 11-26.
- Klemisch, H.; Reichel, R.; Vogt, W.; Voigt, K.-I. (2014): Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete Unternehmen – eine Alternative bei Unternehmenskrisen und Unternehmensnachfolgen. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Sonderheft 2014, S. 1-20.
- Klemisch, H. & Vogt, W. (2012): Genossenschaften und ihre Potenziale für eine sozial gerechte und nachhaltige Wirtschaftsweise. WISO-Diskurs. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Le Monde diplomatique (Hg.) (2015): Atlas der Globalisierung. Weniger wird mehr – Der Postwachstumsatlas. Berlin: TAZ.
- Mancini, M. S.; Galli, A.; Niccolucci, V.; Lin, D.; Bastianoni, S.; Wackernagel, M.; Marchettini, N. (2016): Ecological Footprint: Refining the carbon Footprint calculation. In: Ecological Indicators, 61: S. 390-403.
- Metzger (2015): Teilen, die andere Ökonomie. In: Le Monde diplomatique (Hg.): Atlas der Globalisierung. Weniger wird mehr – Der Postwachstumsatlas. Berlin: TAZ, S. 146-149.
- O'Neill, D. W.; Dietz, R.; Jones, N. (Hg.) (2010): Enough is Enough: Ideas for a sustainable economy in a world of finite resources. The report of the Steady State

- Economy Conference. Center for the Advancement of the Steady State Economy and Economic Justice for All, Leeds, UK.
- Ostrom, E. (1990): *Governing the commons*. Cambridge University Press.
- Paech, Nico (2009): *Die Postwachstumsökonomie – ein Vademecum*. In: *Zeitschrift für Sozialökonomie*, 160-161: S. 28-31.
- Putnam, R. D. (2000): *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.
- Rockström, J.; Steffen, W.; Noone, K.; Persson, Å.; Chapin, F. S.; Lambin, E.; Lenton, T. M.; Scheffer, M.; Folke, C.; Schellnhuber, H.; Nykvist, B.; De Wit, C. A.; Hughes, T.; Van der Leeuw, S.; Rodhe, H.; Sörlin, S.; Snyder, P. K.; Costanza, R.; Svedin, U.; Falkenmark, M.; Karlberg, L.; Corell, L. V.; Fabry, J.; Hansen, J.; Walker, B.; Liverman, D.; Richardson, K.; Crutzen, P.; Foley, J. (2009): *Planetary boundaries: exploring the safe operating space for humanity*. In: *Ecology and Society*, 14 (2): S. 32.
- Roelants, B.; Hyungsik, E.; Terrasi, E. (2014): *Cooperatives and Employment. A global report*. CICOPA.
- Rosales, J. (2013): *Steady Statesmanship goes global*. In: *The Daly News*. [www.steadystate.org](http://www.steadystate.org) [17. Juni 2013].
- Stappel, M. (2016): *Die deutschen Genossenschaften 2016. Entwicklungen – Meinungen – Zahlen*. Wiesbaden: DG Verlag.
- Stappel, M. (2015): *Die deutschen Genossenschaften 2015. Entwicklungen – Meinungen – Zahlen*. Wiesbaden: DG Verlag.
- Stappel, M. (2014): *Die deutschen Genossenschaften 2014. Entwicklungen – Meinungen – Zahlen*. Wiesbaden: DG Verlag.
- Stappel, M. (2013): *Die deutschen Genossenschaften 2013. Entwicklungen – Meinungen – Zahlen*. Wiesbaden: DG Verlag.
- Stappel, M. (2012): *Die deutschen Genossenschaften 2012. Entwicklungen – Meinungen – Zahlen*. Wiesbaden: DG Verlag.
- Stappel, M. (2011): *Die deutschen Genossenschaften 2011. Entwicklungen – Meinungen – Zahlen*. Wiesbaden: DG Verlag.
- Statistisches Bundesamt (2017a): *Online-Statistiken zum Arbeitsmarkt*. [www.destatis.de](http://www.destatis.de) [Januar bis Juli 2017].
- Statistisches Bundesamt (2017b): *Online-Statistik über beantragte Insolvenzverfahren*. [www.destatis.de](http://www.destatis.de) [Januar bis Juli 2017].
- Statistisches Bundesamt (2017c): *Unternehmensregister-System*. <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online> [Juli 2017].
- Schmidt, R. (2012): *Hans Carl von Carlowitz*. In: *Bergbau*, Jg. 63, H. 6: S. 261-265.
- Thürling, M. (2014): *Genossenschaften im Dritten Sektor: Situation, Potentiale und Grenzen*. Im Spannungsverhältnis zwischen Wirtschaftlichkeit und sozialer Zielsetzung. WZB Discussion Paper, No. SP V 2014-301.
- UN (2015): *Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld> [Oktober 2017].
- WCM (World Co-operative Monitor) (2016): *Report 2016*. [www.monitor.coop](http://www.monitor.coop) [Januar 2017].

Georg Jochum, Leonor Quinteros-Ochoa<sup>1</sup>

## **Kontroversen um nachhaltiges Arbeiten – Das Beispiel der Fischerei in Chile**

**Abstract:** Angesichts einer drastischen Übernutzung der maritimen Fischbestände wird vielfach ein Übergang zu einer nachhaltigen Fischerei eingefordert. Favorisiert werden häufig Strategien einer Privatisierung und Vermarktlichung der Fangrechte, um einen verantwortungsvollen, nachhaltigen Umgang mit den maritimen Ressourcen zu erreichen. Wie allerdings am Beispiel der Neuordnung der Fischerei in Chile durch das Gesetz „Ley Longueira“ im vorliegenden Artikel deutlich gemacht wird, führen diese Strategien zur Verdrängung traditioneller Kleinfischer und sie fördern letztlich eine ökologisch problematische industrielle Fischerei. Unter Bezug auf das sozial-ökologische Leitbild der nachhaltigen Arbeit kann konstatiert werden, dass marktbasierende Strategien zur Erreichung von Nachhaltigkeit in der Fischerei zumeist ihr Ziel verfehlen. Sie verschärfen die sozialen und ökologischen Krisen und legitimieren teilweise Praktiken des Ocean Grabblings. Um eine nachhaltige Arbeit in der Fischerei zu gewährleisten, sind daher gemeinschaftsbasierte Ansätze der Ressourcennutzung zu bevorzugen.

### **1 Einleitung**

Die maritimen Fischbestände sind global in einem besorgniserregenden Zustand. Insbesondere die industrielle Fischerei trägt zu einer nicht nachhaltigen Übernutzung der Ozeane bei. Um den Raubbau an den maritimen Ressourcen zu verhindern, wurde in den letzten Jahren auf Instrumente einer Inwertsetzung der Natur und der Privatisierung von Nutzungsrechten gesetzt. Allerdings haben diese Maßnahmen, wie in diesem Beitrag am Beispiel Chiles gezeigt wird, häufig eine Verdrängung der traditionellen Kleinfischer zur Folge. Die auf ökonomische Ziele fokussierte Idee eines „sustainable use“ der Fischbestände legitimiert so häufig mit dem Land Grabbing vergleichbare Praktiken eines Ocean Grabblings.

Im Folgenden wird unter Bezug auf das Leitbild der nachhaltigen Arbeit dargelegt, dass diese auf eine Kommodifizierung der natürlichen Ressourcen setzenden Formen der Governance der Meere nicht zu einer nachhaltigen Fischerei führen. Um eine echte Transformation hin zu einer sozial wie auch ökologisch nachhaltigen Nutzung der Meere zu ermöglichen – so unsere abschließende Argumentation –, ist es notwendig, gemeinschaftsbasierten Formen der Organisation der Fischerei eine größere Bedeutung zukommen zu lassen.

### **2 Von der nachhaltigen Entwicklung zur nachhaltigen Arbeit?**

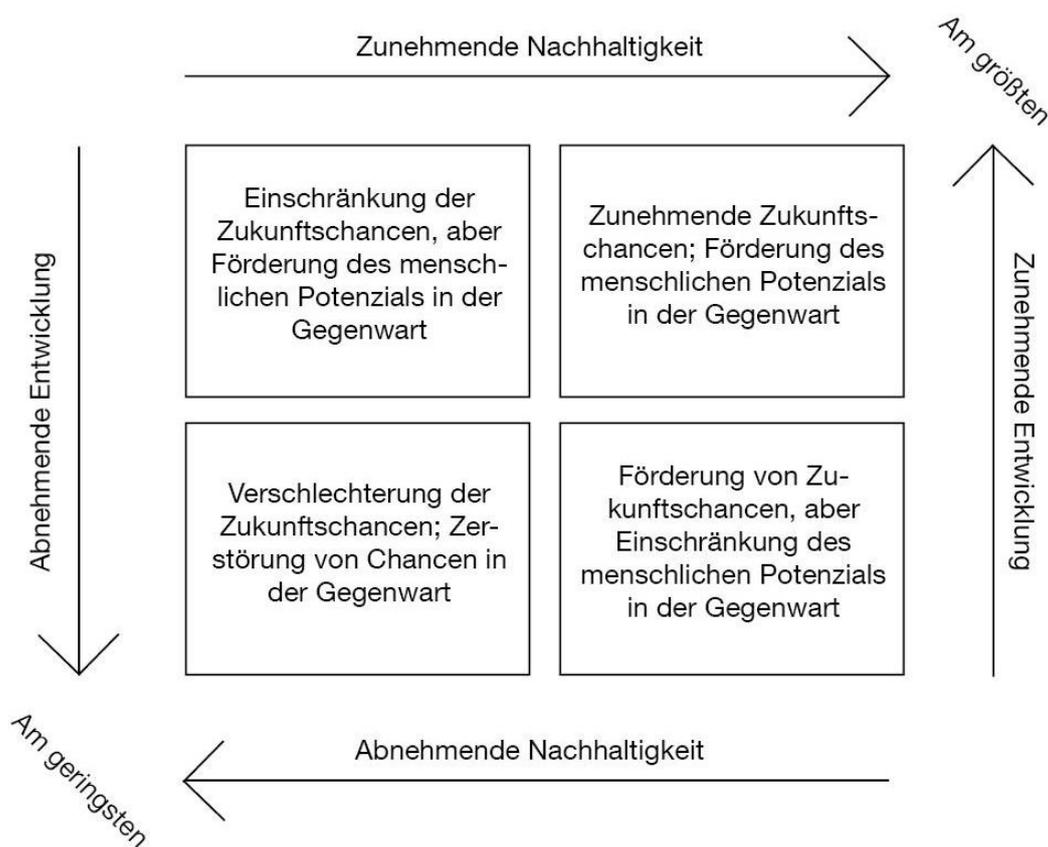
Zentraler Bezugspunkt für die Bewertung der unterschiedlichen Strategien zur Erreichung von Nachhaltigkeit im Bereich der Arbeit in der Fischerei ist in diesem Artikel das Leitbild der „nachhaltigen Arbeit“, das im Bericht des *United Nations Development Programmes* „Arbeit und menschliche Entwicklung“ (UNDP 2015) vorgeschlagen wurde. Hier wird

---

<sup>1</sup> Dr. Georg Jochum, Lehrstuhl für Wissenschaftssoziologie, TU München. E-Mail: g.jochum@tum.de. Leonor Quinteros-Ochoa, Deutsches Jugendinstitut (DJI) München und Universidad Arturo Prat (Iquique, Chile). E-Mail: quinteros@dji.de.

„nachhaltige Arbeit [...] definiert als Arbeit, die der menschlichen Entwicklung förderlich ist und gleichzeitig negative Außenwirkungen, die in verschiedenen geographischen und zeitlichen Zusammenhängen erlebt werden können, verringert oder ausschaltet. Sie ist nicht nur für die Erhaltung unseres Planeten entscheidend, sondern auch, um sicherzustellen, dass künftige Generationen weiterhin Arbeit haben.“ (ebd.: 45)

Im Gegensatz zur klassischen Definition von nachhaltiger Entwicklung im Brundtland-Bericht liegt der Fokus des Leitbildes nicht primär auf der Befriedigung von Bedürfnissen. Vielmehr werden Arbeit und die damit verbundenen Möglichkeiten der Entfaltung von menschlichen Potentialen ins Zentrum gestellt, wie auch die „Matrix nachhaltiger Arbeit“ verdeutlicht (UNDP 2015: 17; vgl. Abb. 1).



**Abbildung 1: Die Matrix nachhaltiger Arbeit**

(Quelle: UNDP 2015: 17)

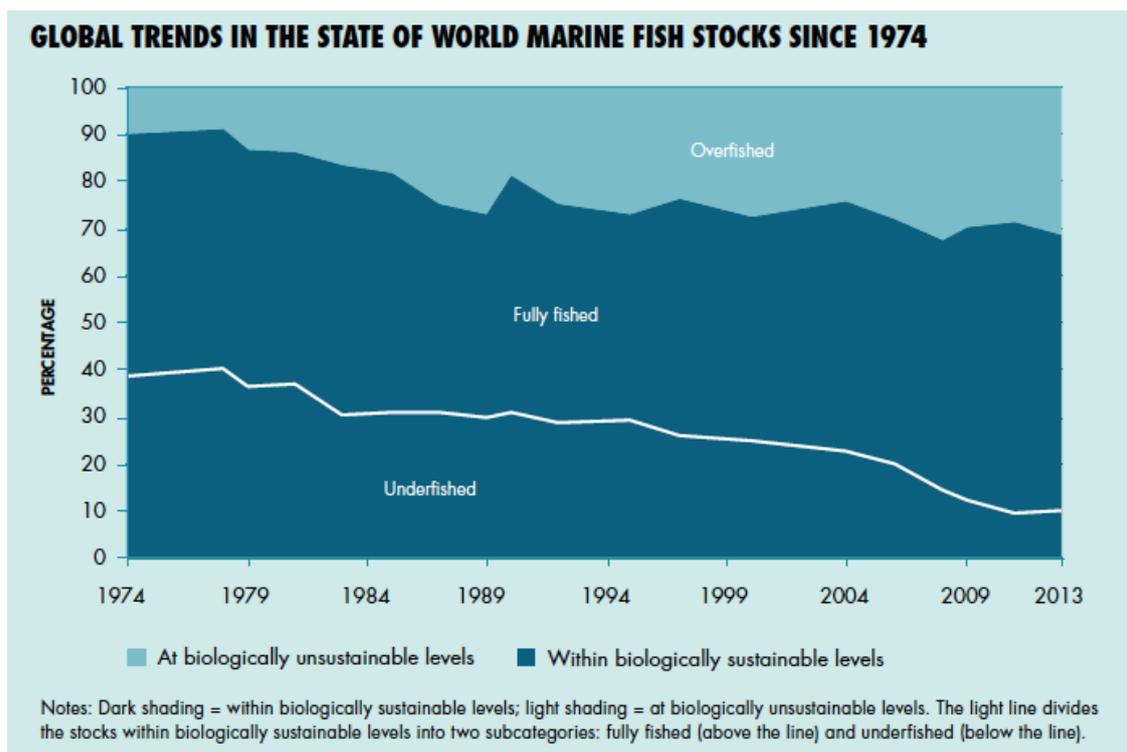
Die Zielsetzung weist eine große Nähe auf zum von der ILO propagierten Leitbild *Decent Work*, d. h. einer guten, menschenwürdigen Arbeit. Ausgangspunkt ist eine klare Orientierung an den Bedürfnissen und Fähigkeiten des arbeitenden Subjekts. Die Nachhaltigkeit der natürlichen Grundlagen von Arbeit wird als Voraussetzung dafür angesehen, dass dieses Ziel einer guten, entwicklungsfördernden Arbeit ebenso auf Dauer realisiert werden kann. Nachhaltige Arbeit legt damit

„einen Schwerpunkt auf Aktivitäten, die eine doppelte Zielsetzung verfolgen: sowohl hohe Nachhaltigkeit als auch hohe menschliche Entwicklung“ (ebd.: 45).

In Anknüpfung daran wird im Folgenden ein Bewertungsmaßstab für nachhaltige Arbeit zugrunde gelegt, der sowohl auf die (ökologische) Nachhaltigkeit der natürlichen Ressourcen als auch auf die Schaffung und Erhaltung von Bedingungen für eine menschenwürdige, die Potentiale der Subjekte fördernde Arbeit abzielt. Verdeutlicht wird der Nutzen dieses Bezugs auf das sozial-ökologische Leitbild der nachhaltigen Arbeit anhand der Diskussionen um nachhaltigen Fischfang – mit besonderer Fokussierung auf die Neuordnung der Fischerei an den chilenischen Küsten.

### 3 Nutzung und Governance der maritimen Ressourcen – ein Überblick

Die Intensivierung der Meeresfischerei in den letzten Jahrzehnten hat zu einer drastischen Überfischung der Bestände vieler Fischarten geführt. Von 1950 bis 1986 sind die Anlandungen von 16,8 Millionen Tonnen auf 86,4 Millionen Tonnen gestiegen (WBGU 2013: 117; FAO 2016b: 13). Seither stagnieren die Erträge trotz verbesserter Techniken. Ursache ist nicht der Übergang zu einer nachhaltigen Fischerei, sondern vielmehr die Überausbeutung. Der Anteil der überfischten Bestände ist zwischen 1974 und 2013 von zehn Prozent auf 31,4 Prozent angestiegen. Entsprechend ist der Anteil der nachhaltig genutzten bzw. der – aus ökonomischer Sicht – unternutzten Bestände geschrumpft (FAO 2016b: 38; vgl. Abb. 2). Dieser Trend konnte auch in den letzten Jahren trotz vielfacher Forderungen nach einem Übergang zu einer nachhaltigeren Fischerei nicht gestoppt werden.



**Abbildung 2: Entwicklung der Fischbestände seit 1974**  
(Quelle: FAO 2016b: 38)

Infolge der Überfischung sinkt der Anteil der geschlechtsreifen Tiere, so dass weniger gelaicht wird und weniger Nachwuchs entsteht, was eine Verschiebung der Alters- und Größenstruktur zur Folge hat. Als besonders problematisch anzusehen, ist der weiterhin in der industriellen Fischerei verbreitete Einsatz von Grundschleppnetzen, die zu langfristigen Schädigungen der maritimen Habitats führen (WBGU 2013: 126). Die Arbeit in der globalen Fischerei ist hinsichtlich ihrer ökologischen Auswirkungen gegenwärtig zweifelsohne nicht nachhaltig, da sie die natürlichen Grundlagen für zukünftige Arbeit untergräbt.

Eine zwiespältige Bilanz lässt sich auch hinsichtlich des Ziels der Schaffung und Erhaltung von Bedingungen für eine gute, die Potentiale der Subjekte fördernde Arbeit ziehen. Denn durch die Ausweitung der industriellen Fischerei, Reformen im Bereich der Fischereirechte und den Rückgang der Bestände sind weltweit die Grundlagen für die Arbeit vieler Kleinfischer bedroht.

Die Beschäftigung und der Lebensunterhalt von ca. 34 Millionen Menschen weltweit sind derzeit von der Meeresfischerei abhängig. Zählt man die Arbeitsplätze in der Weiterverarbeitung und im Handel hinzu, kommt man sogar auf über 110 Millionen Arbeitsplätze. Rund ein Zehntel der Weltbevölkerung ist für seinen Lebensunterhalt auf die Fischerei oder die Fischzucht angewiesen (WBGU 2013: 124; FAO 2016a: 7).

Etwa die Hälfte der maritimen Fischer sind sogenannte Kleinfischer (12 bis 14 Millionen). Hierzu werden mit kleineren Booten und traditionellen Methoden zu meist selbstständig arbeitende Fischer gezählt, die in Voll- und Teilzeit primär für den eigenen sowie den lokalen Bedarf fischen (FAO 2015: ix). Berücksichtigt man die weitere Wertschöpfungskette bis zum Verzehr, so wird die zentrale Bedeutung der Kleinfischerei für den Lebensunterhalt vieler Menschen insbesondere in Entwicklungsländern deutlich. Von der Kleinfischerei hängen weltweit 90 Prozent der Arbeitsplätze im Fischereisektor ab. Von den hier tätigen Personen sind die Hälfte Frauen, die hauptsächlich im Bereich der Weiterverarbeitung dominieren (90 Prozent). Die Männer hingegen stellen mit 80 Prozent vor allem im Fischfang den Hauptanteil der Arbeitenden (FAO 2016a: 7). Zu berücksichtigen ist auch die Bedeutung von saisonaler und Gelegenheitsfischerei, die gerade in Notzeiten einen wesentlichen Beitrag zur Ernährung leisten kann (FAO 2015: ix). De Schutter hebt die zentrale Rolle der Kleinfischerei für „sustaining livelihoods“ (De Schutter 2012a: 4) hervor.

Die Arbeit in der Kleinfischerei sollte allerdings auch nicht verklärt werden: Häufig sind gefährliche Arbeitsbedingungen kennzeichnend und mehr als fünf Millionen Fischer verdienen weniger als einen Dollar am Tag (FAO 2016a: 7). Allerdings ist ebenfalls hinzuzufügen, dass sich die Bedingungen teilweise erst infolge der Konkurrenz mit den industriellen Großfischern verschlechtert haben und insgesamt betrachtet mit der Kleinfischerei durchaus viele Vorteile verbunden sind:

In der industriellen Fischerei sind ca. 200 Personen für den Fang von 1000 Tonnen Fisch notwendig, während in der Kleinfischerei für die gleiche Menge etwa 2400 Personen tätig sind (ebd. 4). Man könnte diese höheren Beschäftigungseffekte

der Kleinfischerei als Indiz für deren Ineffizienz deuten. Jedoch lässt eine Gesamtanalyse erkennen, dass unter Berücksichtigung des Ressourcenverbrauchs und der Nutzung der Fischbestände die Kleinfischerei eine positivere Bilanz aufweist. Jacquet und Pauly machen in ihrem Vergleich zwischen industrieller und Kleinfischerei deutlich, dass erstere mehr Subventionen erhält, einen weitaus höheren Energieverbrauch aufweist und mehr nicht verwerteten Beifang erzeugt. Auch ist der Anteil der zu Fischmehl und Ölen verarbeiteten Fische höher, während der Fang der Kleinfischerei in der Regel für den unmittelbaren menschlichen Konsum bestimmt ist und vor allem in Entwicklungsländern einen wichtigen Beitrag zur Lebensmittelversorgung der lokalen Bevölkerung leistet (Jacquet und Pauly 2008; vgl. Abb. 3).

|   | FISHERY  |  |
|---|--|--|
| BENEFITS                                  | LARGE SCALE               | SMALL SCALE                   |
| Subsidies                                 | \$\$\$\$\$<br>25-27 billion  | \$<br>5-7 billion  |
| Number of fishers employed                | <br>about 1/2 million     | <br>over 12 million            |
| Annual catch for human consumption        | <br>about 30 million t  | <br>same: about 30 million t |
| Annual catch reduced to fishmeal and oils | <br>35 million t        | <br>Almost none             |
| Annual fuel oil consumption               | <br>about 37 million t  | <br>about 5 million t       |
| Catch per tonne of fuel consumed          | <br>1-2 t               | <br>4-8 t                    |
| Fish and other sealife discarded at sea   | <br>8-20 million tonnes | <br>Very little             |

**Abbildung 3: Industrielle Fischerei und Kleinfischerei im Vergleich**

(Quelle: Jacquet und Pauly 2008: 833)

Der WBGU kommt zu dem Schluss, dass „die Kleinfischerei [...] also mit höherem Arbeits-, aber geringerem Energieaufwand deutlich zielgenauer [fischt]“ (WBGU 2013: 129) und deshalb bezogen auf die ökologischen Auswirkungen „global gesehen, nachhaltiger operiert als die industrielle Fischerei“ (ebd.: 128).<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Hinsichtlich der Frage nach den Bedingungen für eine menschenwürdige, die Potentiale fördernde Arbeit – und damit des zweiten gesetzten Kriteriums für nachhaltige Arbeit – fällt ein Vergleich zwischen Kleinfischerei und industrieller Fischerei schwer. Zwar ist das in der industriellen Fischerei erzielte Einkommen teilweise höher, doch die Arbeitsbedingungen sind häufig unzulänglich. Vor allem auf asiatischen Fangschiffen sind mitunter sklavenähnliche Arbeitsformen verbreitet (vgl. ILO 2017: 34).

Trotz der positiveren Bilanz der Kleinfischerei steht diese in den letzten Jahren aufgrund der Konkurrenz durch die industrielle Fischerei und illegale, ohne Lizenzen operierende Fangschiffe, die Verschmutzung der Meere, den Klimawandel sowie die neoliberale Handels- und Wirtschaftspolitik weltweit unter erheblichem Druck. Vor allem die Aneignung von traditionellen Fischgründen infolge neuer Regulierungsformen und die Konkurrenz durch die weltmarktorientierte Großfischerei hat in den letzten Jahren in zahlreichen Ländern zu einer Gefährdung der Arbeits- und Lebensgrundlagen vieler Kleinfischer geführt. De Schutter hat diesen Prozess in Anlehnung an den Begriff Land Grabbing (Kress 2012; Pearce 2012) als „Ocean-grabbing“ bezeichnet:

„‘Ocean-grabbing’ – in the shape of shady access agreements that harm small-scale fishers, unreported catch, incursions into protected waters, and the diversion of resources away from local populations – can be as serious a threat as ‘land-grabbing’” (De Schutter 2012b: o. S.).

Diese Aneignung der maritimen Gemeingüter kann als eine neue Form der „Einhegung der Commons“ (Tricarico und Löschmann 2012), wie sie bereits den frühen Kapitalismus kennzeichnete, angesehen werden. Folgende zentrale Triebkräfte für das Ocean Grabbing können benannt werden:

- Die Entstehung eines neuen Regimes der Gewinnung und Distribution von Lebensmitteln, das die Produktionsketten refiguriert und zu einer zunehmenden Integration des Fischfangs in globale Verwertungsketten führt. Folge ist die steigende Kontrolle des Zugangs zu den Fischgründen, der Verarbeitung sowie schließlich des Verkaufs an den Einzelhandel durch einige wenige transnational operierende Akteure (TNI 2014: 16).
- Seit den 1990er Jahren eine zunehmende Verlagerung der Fischereiaktivitäten von Industrie- und Schwellenländern in Fanggebiete in Entwicklungsländern, wodurch insbesondere in Afrika die Fischbestände in dort traditionell von Kleinfischern genutzten Gebieten dezimiert wurden (WBGU 2013: 129).
- Der allgemeine Trend zur Finanzialisierung natürlicher Ressourcen. Das Finanzkapital entdeckte ähnlich wie beim Land Grabbing die maritimen Ressourcen als Anlagemöglichkeit. Das führte in den letzten Jahren zu einer vermehrten Kommodifizierung der Fischereirechte (TNI 2014: 17).

In diesem Zusammenhang ist nun eine zunehmende Verbindung zwischen neoliberalen Vermarktlichungsdiskursen und Debatten um nachhaltige Entwicklung zu konstatieren. Insbesondere von Seiten der Weltbank wurde argumentiert, dass durch die stärkere Nutzung von Finanzkapital und die Vermarktlichung der maritimen Ressourcen auch ein besserer Schutz der Meere erreicht werden könne. In einer 2009 publizierten Schrift mit dem Titel „Sunken Billions“ (World Bank 2009) wird diese Überlagerung von neoliberalem Diskurs und Nachhaltigkeitsrhetorik klar erkennbar. Der Begriff der „sunken billions“ bezieht sich sowohl auf die 50 Milliarden Dollar, die durch die ökonomische Unternutzung der Meere verloren gehen würden, als auch auf die Verluste durch die Übernutzung der Fischbestände (ebd.: xvii). Die umfassende Kommodifizierung der Meere wird hierin als idealer Weg für eine effektivere Nutzung der Meeresressourcen propagiert. Diese Strategie kann im Kontext der

„Inwertsetzung von Natur“ (Görg 2016) verortet werden, wie sie ebenfalls bezüglich vieler anderer natürlicher Ressourcen in den letzten Jahren erfolgt ist. Auf dem Rio+20-Summit im Jahre 2012 in Rio präsentierte die Weltbank schließlich ihren einflussreichen Vorschlag einer „Global Partnership for Oceans“ (World Bank 2012). Deren zentrale Ziele bestanden darin,

„to significantly increase global food fish production from both sustainable aquaculture and sustainable fisheries“ sowie „[to] reduce the open access nature of fisheries by creating responsible tenure arrangements, including secure access rights for fishers“ (ebd.: o. S.).

Die Strategie der Weltbank ist exemplarisch für die derzeit noch hegemonialen Konzepte im Diskurs um die effektive Governance der Meere. Die Idee der Nachhaltigkeit kann hierbei geradezu als legitimatorischer Überbau für die neuen Formen der marktbasierter Regulierung der Nutzung maritimer Ressourcen angesehen werden. Das zentrale Argument ist, dass ein Raubbau an den Ressourcen unvermeidlich sei, solange der Ozean eine offen zugängliche Ressource bleibe. Erst eine Privatisierung der Eigentumsrechte gebe den Anreiz für Unternehmen, die Fischbestände verantwortungsvoll und nachhaltig zu nutzen. Die Etablierung privater Nutzungsrechte und damit eines „*rights-based fishing systems*“ durch Mechanismen wie „*individual transferable quotas*“ (ITQs) würde hierzu beitragen (TNI 2014: 11, 21). Durch die Privatisierung der Meere, marktorientierte Mechanismen und klare Rahmenbedingungen für Großinvestitionen könnte demnach eine nachhaltige Fischerei ermöglicht werden, welche auch den wachsenden Bedarf der Weltbevölkerung an maritimen Lebensmitteln befriedigt.

Die Autoren des Berichts „The Global Ocean Grab“ (TNI 2014) verweisen hingegen auf die Schattenseiten dieser Prozesse und die Widersprüche in der Argumentation. Demnach sei das Argument einer Ausweitung der industriellen Fischerei zur Sicherung der Ernährung der Weltbevölkerung irreführend, da es aktuell nicht um die Menge an Nahrungsmitteln, sondern um Fragen des Zugangs und der Verteilung gehe. Auch würden die humanen und sozialen Dimensionen der Fischerei ausgeblendet und vernachlässigt. Es wird übersehen, dass ebenso durch gemeinschaftsbasierte Formen der Governance eine effektive Verwaltung der natürlichen Ressourcen erreicht werden könnte (ebd.: 20). Die hegemonialen Strategien zur Erreichung von Nachhaltigkeit würden letztlich zu einer Verdrängung der Kleinfischer führen. Dem Ansatz der „*rights-based fisheries*“, der die Privatisierung der Fischerei legitimiert, setzen die Vertreter der Kleinfischer deshalb einen „*human rights-based approach*“ entgegen, mit dem Fragen der Menschenwürde, der Ernährungssicherheit, des sozialen Zusammenhalts und der Entwicklung der humanen Kapazitäten ins Zentrum rücken (ebd.: 39).

Die Kontroverse verweist letztlich zurück auf die Problematik der „Tragedy of the Commons“ (Hardin 1968). Wie Hardin in seinem berühmten Artikel am Beispiel der Nutzung von Weideland argumentiert, liegt die „Tragik der Allmende“ darin, dass frei verfügbare, aber begrenzte Ressourcen aufgrund des Eigennutzes der Einzelnen von Übernutzung bedroht sind: „Freedom in commons brings ruin to all“ (ebd.: 1244). Notwendig für eine nachhaltige Nutzung sei daher eine klare Regulierung des Zu-

gangs zu den Gemeingütern, die entweder durch strenge staatliche Kontrolle oder aber eine Privatisierung des Landes erreicht werden könne. Neben der Nutzung von Allmendegütern wie Wiesen und Wald war es vor allem die Fischerei, auf die diese Logik immer wieder angewendet wurde.

Die Theorie ist vielfach kritisiert und widerlegt worden. Wie Berkes und Kislalioglu in „Community-based management and sustainable development“ (1991) aufzeigen, gibt es keine den Menschen intrinsische Motivation zur Übernutzung von Gemeinschaftsressourcen. Es kann eine Vielzahl von Beispielen dafür angeführt werden, dass Gemeinschaften gerade im Bereich der Fischerei die Commons nachhaltig nutzen (ebd.: 568). Der gemeinschaftsbasierte Ansatz ist daher durchaus als ein effizienter Weg der Governance von Allmendegütern jenseits von Staat und Markt anzusehen (vgl. auch Ostrom 1990, 2011).

Longo und Clausen gehen in ihren Untersuchungen zu den Ursachen des Misslingens der Nutzung von Commons in der Fischerei sogar noch einen Schritt weiter. Sie kommen zum Schluss, dass es häufig erst die Einführung von Marktmechanismen war, die zur scheinbaren Tragödie der Allmende führte. Die Autoren sprechen daher von einer „Tragedy of the Commodity“ (Longo und Clausen 2011) als zentrale Ursache für die zunehmende Nicht-Nachhaltigkeit der Nutzung der maritimen Ressourcen. So hat im Mittelmeerraum erst die kapitalistische Kommodifizierung des jahrtausendelang ohne größere Probleme ausgeübten Thunfischfangs zu einer Übernutzung der Ressourcen beigetragen:

„The collapse of this traditional fishery has been due, in no small part, to the processes of capitalist valorization, illustrating a tragedy of the commodity.“ (ebd.: 322)

Nicht die Vermarktlichung ist demnach die Lösung für die vermeintliche Tragödie der Allmende, sondern nur durch die Befreiung von der Dominanz des Marktes lässt sich eine Überwindung der „Tragödie der Kommodifizierung“ – so die hier gewählte freie Übersetzung – und ein Übergang zur Nachhaltigkeit erreichen (vgl. ebenfalls Longo et al. 2015).

Angesichts dieser Befunde und Kontroversen stellt sich die Frage, inwiefern die Transformation hin zu einer nachhaltigen Fischerei tatsächlich durch eine marktorientierte Reform der Regulierung der Fischbeständenutzung erreicht werden kann oder aber eine grundlegend andere Strategie verfolgt werden müsste. Im Folgenden wird diese Frage unter Bezug auf das Leitbild der nachhaltigen Arbeit am Beispiel der Governance der maritimen Ressourcen in Chile näher diskutiert.

#### **4 Die Fischerei in Chile und die Tragödie der Kommodifizierung**

Das chilenische Parlament verabschiedete 2013 ein neues Fischereigesetz, das sogenannte *Ley Longueira*, dessen offizielles Ziel der Übergang zu einer nachhaltigen Nutzung der Fischbestände war. Durch eine Privatisierung der Fischereirechte sollte in Verbindung mit einer Kontrolle der Fangquoten ein verantwortungsvoller Umgang mit den maritimen Ressourcen erreicht werden. Zu Grunde lag die oben skizzierte Begründung, dass bei einem offenen Zugang eine Übernutzung der Fischbestände unvermeidlich sei und durch eine Privatisierung die neuen Besitzer zu einer vorsor-

genden Bewirtschaftung übergehen würden. Aus Sicht von Kritikern führt das Gesetz allerdings zu einer Untergrabung der Arbeitsmöglichkeiten vieler Kleinfischer. Auch das Ziel einer ökologisch nachhaltigeren Nutzung der maritimen Ressourcen wird hierdurch nicht erreicht.

Dieses Gesetz und seine Auswirkungen sind nur im Kontext eines weit zurückreichenden Prozesses der Kommodifizierung der Meere zu verstehen. Bereits 1958 wurde eine stärkere kommerzielle, exportorientierte Nutzung der Fischbestände zu einem wichtigen Bestandteil der Entwicklungspolitik der chilenischen Regierung. Zwischen 1959 und 1970 wurde die Fischproduktion in Chile von 300.000 Tonnen auf bis zu 1,4 Millionen Tonnen erhöht. 1965 existierten schon 37 Fischmehlfabriken und 251 Fischerflotten (Camus und Hayek 1998: 12 f.).

Diese Politik führte insbesondere zu einem Aufschwung der Fischmehlindustrie in Chile, aber auch zur Überfischung der „Anchoveta“ (Sardellen). Dies mündete in eine ökonomisch-ökologische Tragödie, als es im Jahr 1965 in Verbindung mit meeresklimatischen Veränderungen durch den Einfluss des warmen Meeresstroms „El niño“ zu einer drastischen Reduktion der Fischbestände kam. Auf diese Entwicklungen reagierte die christdemokratische Regierung von Frei Montalva (1969) mit einem Plan zur Nutzungsbeschränkung, um den Fortbestand der Fischbestände zu garantieren. Dessen Umsetzung hatte einen ökonomischen Konzentrationsprozess sowie eine starke Reduktion der Zahl der Fischereigemeinschaften und der Kleinfischer zur Folge.

Mit dem Übergang zur sozialistischen Regierung Allende wurde eine Wende in der Fischereipolitik eingeleitet. Nicht mehr die weltmarktorientierte Produktion von Fischmehl sollte im Zentrum stehen, sondern die Ernährung der Bevölkerung und somit auch ihre Gesundheit sollten durch die vermehrte Nutzung von Meeresprodukten verbessert werden. Nach dem Wahlsieg der UNIDAD POPULAR unter Allende wurde 1970 eine Kampagne zur Förderung des Konsums von Seehecht eingeleitet. Ziel war neben der Steigerung des Fischkonsums eine Verbesserung der ökonomischen Situation der traditionellen Fischer. Allende nannte die Maßnahme die „Seehecht-Revolution“, die nicht nur den Verkauf von preiswerten Fischen und Meeresfrüchten für die Chilenen garantieren, sondern auch wissenschaftliche Studien über den Pazifik fördern und die Kompetenzen der Fischer durch kostenlose Ausbildungen verbessern sollte (Allende 1970). Außerdem wurde ein Abkommen mit der Sowjetunion geschlossen, die im chilenischen Meer industriell fischen durfte und hierfür einen Teil des Fangs an den chilenischen Staat abliefern musste. Der Preis für Fisch reduzierte sich für die Konsumenten stark.

Die Bestrebungen stießen jedoch auf starken Widerstand der rechten Parteien und Medien. Die Zeitung „El Mercurio“, die finanziell von den USA unterstützt wurde, begann eine Kampagne gegen die Ernährungsmaßnahmen der Unidad Popular (Lopez 2005). Demnach sei es

„schwer, den Fisch zu kochen, er hat kein gastronomisches Aussehen, er muss vor dem Kochen bearbeitet werden, er hat keinen guten Geschmack, dem normalen Chilenen schmeckt es nicht“ (zitiert nach Allende 1970).

Es wurde berichtet, dass die Fische verdorben und mit Drogen injiziert waren (Drago 2003: 44). Die Kampagne hatte zur Folge, dass viele Chilenen tatsächlich an der Qualität des Seehechts zu zweifeln begannen. Sie war Teil der von den USA finanzierten und unterstützten Maßnahmen, die auf die Untergrabung der ökonomischen Politik der Allende-Regierung zielten. Mit dem von der CIA gesteuerten Putsch durch Pinochet am 11. September 1973 fand auch die Seehecht-Revolution ihr Ende.

Unter der rechten Diktatur wurde wieder eine stärker weltmarktorientierte Fischereipolitik verfolgt. 1978 gründete sich die SERNAPESCA (Servicio Nacional de Pesca), die dem neoliberalen Programm der in Chile wirkenden sogenannten Chicago Boys folgend eine Politik der totalen ökonomischen Öffnung einleitete. In den Folgejahren begann eine starke Ausbeutung der Fischbestände durch japanische, koreanische und spanische Schleppnetzflotten. Die Überfischung führte zwischen 1982 und 1983 in Verbindung mit der Rückkehr des „El niño“ erneut zu einer drastischen Reduktion und partiellen Erschöpfung der Bestände. 1983 leitete die Regierung schließlich eine Reduzierung der Anzahl von ausländischen Flotten ein. Zudem wurde auf den Aufbau einer eigenen Fischindustrie mit ausländischem Kapital gesetzt (Camus und Hayek 1998: 15). Die starken Investitionen in Fischverarbeitungsanlagen (Fischmehl, Konserven und Tiefkühlfisch) hatten allerdings die Verseuchung von Wasser und Luft in Arica, Iquique, Antofagasta sowie Talcahuano zur Folge (ebd.). 1989 wurden Fischquoten bezüglich der maximalen Nutzung der Fischbestände eingeführt. Daraus ergab sich eine starke Konkurrenz zwischen den Fischern, eine Begünstigung der großen, schnell und effizient arbeitenden Fischereiflotten und damit eine weitere Unternehmenskonzentration.

Im gleichen Jahr endete die chilenische Diktatur durch ein demokratisches Plebiszit. Die neuen demokratischen Regierungen brachen jedoch nicht mit der neoliberalen ökonomischen Politik der Diktatur, sondern setzten diese fort – wie auch bei der Fischereipolitik deutlich wird. 2002 wurden auf Grundlage einer Veränderung des Fischereigesetzes erstmals Fischereilizenzen für einen Zeitraum von zehn Jahren verkauft. Diese wurden an große Fischereiunternehmen vergeben, was die Konzentration der Rechte an 90 Prozent der Fischbestände in Händen von vier Firmen in Chile zur Folge hat. Das Ziel einer schonenderen Nutzung der Ressourcen wurde mit als Grund für die Reformen genannt. Die neuen Gesetze machten theoretisch eine stärkere Regulierung der Fischereiaktivitäten und die Festlegung von Schonzeiten durch den Staat möglich. Es bestand aber noch kein enger Zusammenhang mit der globalen Debatte um die nachhaltige Nutzung der maritimen Ressourcen. Faktisch wurden die Bestände weiterhin durch die industriellen Fischereiflotten Chiles und anderer Nationen übernutzt.

Die Probleme der Überfischung und der Nicht-Nachhaltigkeit der Nutzung der maritimen Ressourcen verstärkten sich somit in den Jahren nach 2002 erneut. Im Jahre 2013 wurden während der Regierungszeit des rechts-konservativen Präsidenten Sebastián Piñera vom chilenischen Parlament grundlegende Änderungen am nationalen „Ley general de Pesca y Acuicultura“ (Allgemeines Gesetz zur Fischerei und Aquakultur) vorgenommen. Das überarbeitete Gesetz, das nach dem federführenden Wirtschaftsminister Pablo Longueira auch als Ley Longueira bezeichnet wird,

enthielt – so zumindest die offizielle Betitelung der Gesetzesmodifikation – „Änderungen im Bereich der Nachhaltigkeit der biologischen Ressourcen des Meeres (Modifica en el ámbito de la sustentabilidad de recursos hidrobiológicos)“ (Republica de Chile 2013). Dementsprechend heißt es in der Einleitung:

„Das Ziel dieses Gesetzes ist die Bewahrung und die nachhaltige Nutzung (uso sustentable) der hydrobiologischen Ressourcen durch die Anwendung einer vorsorgeorientierten Betrachtungsweise und eines ökosystemorientierten Ansatzes bei der Regulierung des Fischfangs und dem Schutz der Meeresökosysteme.“ (ebd.: 2)

Mit dem Gesetz wurde die Unterteilung der nationalen Fischereigebiete innerhalb der 200-Meilen-Zone vor der über 4000 Kilometer langen chilenischen Küste in sieben Großgebiete beschlossen. Die Fischereirechte innerhalb dieser Gebiete wurden versteigert und dabei nun auf Dauer vergeben. Die Möglichkeit einer Wiederverstaatlichung ist faktisch ausgeschlossen. Zum Zuge kamen bei der Gebietsvergabe die Unternehmen von sieben einflussreichen chilenischen Familien mit großen industriellen Fangflotten, die bereits in den Jahren zuvor vom Konzentrationsprozess im Fischereibereich profitiert hatten und damit ihre Position festigen sowie ausbauen konnten. Aufgrund von Verbindungen zwischen den Familien kontrollieren heute faktisch vier Großunternehmen die Fischerei in Chile. Der bereits in den 1950er Jahren begonnene Prozess der zunehmenden Verdrängung der traditionellen Kleinfischerei und der Durchsetzung einer industrialisierten, weltmarktorientierten Fischerei wurde mit neuer Macht fortgesetzt (vgl. Blickpunkt Lateinamerika 2012a, 2012b; 2016; LabourNet Germany 2016).

Die Verbindung des Nachhaltigkeitsdiskurses mit der weiteren Privatisierung der Fischerei zugunsten der großen Unternehmen in Chile wirft die Frage nach den eigentlichen Motiven für das neue Gesetz auf. Als wesentlicher Grund für dessen Erlass kann das Interesse der Großunternehmen an einer Ausweitung ihrer Kontrolle über die Fanggebiete angesehen werden. Das wird nicht zuletzt daran deutlich, dass bei der Verabschiedung des Ley Longueira in starkem Maße Korruption mit im Spiel war. Bereits früh wurden Vorwürfe gegen einige Abgeordnete erhoben, Bestechungsgelder von der *Grupo Angelini* erhalten zu haben (Blickpunkt Lateinamerika 2016). Die Grupo Angelini, die Haupteigner des Fischereiunternehmens Corpesca ist, erwarb nach dem Erlass des Gesetzes die Fischgründe im Norden Chiles. Zunehmend wird deutlich, dass ebenfalls Minister Longueira Bestechungsgelder direkt von den Unternehmen erhielt.

Das Leitbild der nachhaltigen Fischerei besitzt letztlich primär eine legitimatorische Funktion für das Gesetz, welches faktisch eine weitere Stufe der kapitalistischen Kommodifizierung der maritimen Ressourcen zum Ziel hat. Die von der Weltbank seit 2008 propagierte Strategie einer stärkeren ökonomischen und zugleich nachhaltigen Nutzung der Meere stellte einen geeigneten Bezugspunkt für die Rechtfertigung des Gesetzes dar. Zwar wird in diesem nicht unmittelbar auf die Konzepte der Weltbank und die Diskussionen innerhalb der UNO Bezug genommen, jedoch lassen das Vokabular sowie die empfohlenen Maßnahmen klar den Einfluss der globalen Debatte erkennen.

Vertreter der Zivilgesellschaft und die Gewerkschaften der Kleinfischer forderten immer wieder, das Gesetz wegen des illegalen Zustandekommens und seiner problematischen Auswirkungen zurückzunehmen. Vor allem für die chilenischen Kleinfischer waren der Erlass und die Implementierung des Gesetzes mit vielen Nachteilen verbunden. Man kann die Aneignung des Meeres durch die Großunternehmen durchaus als einen vom chilenischen Staat unterstützten Akt des Ocean Grabblings ansehen. Das Fanggebiet der Kleinfischer wurde auf den küstennahen Bereich in einer Fünf-Meilen-Zone beschränkt. Eine Beteiligung an der Versteigerung der Konzessionen war den Kleinfischern aus finanziellen Gründen unmöglich. Durch die Reduktion ihrer Fanggebiete, die das Gesetz bewirkte, ist die Existenz von 100.000 traditionellen Fischerfamilien gefährdet (Blickpunkt Lateinamerika 2016). Die Fangmengen gehen ebenfalls zurück, weil bei vielen Fischarten nur begrenzte Quoten für die Kleinfischer bestimmt sind. Zugleich reduziert die Überfischung außerhalb der Fünf-Meilen-Zone auch die Bestände im küstennahen Bereich – die Logik der Parzellierung stößt im fluiden Gebiet des Meeres an Grenzen. Dies hat wiederum zur Folge, dass die Kleinfischer ihre Zone oft nach außen überschreiten. Die Geldstrafen, welche hierfür verhängt werden, führen zu weiteren ökonomischen Verlusten.<sup>3</sup>

Dabei ist anzumerken, dass die Kleinfischer keine homogene Gruppe bilden. So unterscheiden sich die Größe der Fischereiboote und ihre technische Ausstattung. Die Besitzer größerer Boote können unter den neuen Bedingungen eher ökonomisch wirtschaften und technische Neuerungen finanzieren. Häufig werden von selbstständigen Bootseignern andere Fischer als abhängig Beschäftigte angeheuert und der Fang teilweise auch an Unternehmen der industriellen Fischerei weiterverkauft.

Weitaus problematischer ist die Situation der Fischer mit kleinen Booten. Die *Food and Agriculture Organization* plädiert deshalb in einer Evaluation des Ley Longueira dafür, eine stärkere Differenzierung zwischen den mittleren und den wirklich kleinen Fischern vorzunehmen, um besser auf die besonderen Interessen und Probleme letzterer eingehen zu können (FAO 2016c: 128). Für den Großteil dieser Fischer, die in der Regel selbstständig tätig sind, ist ein Prozess der zunehmenden Verschlechterung der Arbeitsbedingungen feststellbar. Durch den Rückgang der Fangmengen reduzieren sich die aus dem Fischfang erzielten Erlöse. Da den Fischern nur der Fang bestimmter Fischarten erlaubt ist und deren Bestände jahreszeitlichen Schwankungen unterliegen, wechseln sich zudem Phasen mit ausreichendem Einkommen mit Zeiten der Not ab. Finanzielle Rücklagen für anstehende Renovierungen und technische Erneuerungen können in der Regel nicht angelegt werden. Auch die Frauen, die bisher teilweise in die Weiterverarbeitung und den Verkauf eingebunden waren, sind vom Rückgang der Fangmengen betroffen. Ergänzende, schlecht bezahlte Tätigkeiten wie Algensammeln gleichen die Einkommensverluste nur unzureichend aus. Die Fischer sind nun zunehmend auf einen Nebenerwerb auf dem Land angewiesen, um ihren Lebensunterhalt zu bestreiten. Mitunter wird der

---

<sup>3</sup> Die Darstellung der Situation der Kleinfischer beruht auf Interviews, die mit dem Sprecher der Fischereigenossenschaft „Sindicato Caleta Cavanca“, Rodrigo Oliva Vicentelo, und drei weiteren Kleinfischern in Iquique durchgeführt wurden.

Fischfang letztlich zur Nebenerwerbstätigkeit.<sup>4</sup> Interviewte Fischer in Iquique gaben an, die Fischerei noch so lange auszuüben, wie sie gesundheitlich dazu in der Lage sind. Jüngeren Nachwuchs gibt es kaum, da mit dem Gewerbe keine Zukunftschancen verbunden werden. Das Ley Longueira führt damit nicht zu einer abrupten Verdrängung der Kleinfischer, sondern hat vielmehr einen allmählichen Prozess des Verschwindens der Kleinfischerei zur Folge. Hinzuzufügen ist, dass sich durch die Reduktion der Fangmenge der Kleinfischer, die eher für den lokalen Markt produzieren, auch die Preise für Fisch erhöht haben. Im fischreichen Chile ist daher paradoxerweise frischer Fisch für viele Menschen in der extrem ungleichen Gesellschaft ein Luxusgut geworden.



**Abbildung 4: Schiffe von Kleinfischern im Hafen von Iquique**  
(Foto: Georg Jochum)

Legt man das von der UNDP formulierte Leitbild der nachhaltigen Arbeit als Bewertungsmaßstab zugrunde, so ist das Gesetz in Hinblick auf seine sozialen Auswirkungen klar als nicht nachhaltig zu beurteilen. Es dient nicht „der Förderung des menschlichen Potentials“ (UNDP 2015: 17) durch Arbeit und schafft keine Bedingun-

---

<sup>4</sup> Ein kleiner Teil der Fischer wanderte in die industrielle Fischerei ab. Aufgrund des hohen Technisierungsgrades wurden in diesem Bereich allerdings relativ wenig neue Arbeitsplätze geschaffen. Die erzielten Einkommen sind im Schnitt etwas höher als in der Kleinfischerei.

gen für gute, menschenwürdige Arbeit. Es verschlechtert vielmehr für einen Großteil der Kleinfischer die Voraussetzungen für eine gute, der menschlichen Entwicklung förderliche Arbeit. Zudem untergräbt es die ökonomischen und ökologischen Grundlagen für die Arbeit zukünftiger Generationen.

Die Organisationen der Kleinfischer protestierten von Beginn an gegen die Verabschiedung des Gesetzes und fordern bis heute mehrheitlich dessen Aufhebung (Blickpunkt Lateinamerika 2012a, 2016). Von den Organisationen der indigenen Fischereigemeinden insbesondere im Süden des Landes wurde auch reklamiert, dass sie – entgegen der ILO-Konvention 169 zum Schutz der indigenen Völker – nicht in die Erarbeitung des Gesetzes einbezogen wurden (Blickpunkt Lateinamerika 2012b).

Entsprechend der skizzierten Heterogenität der sogenannten Kleinfischer ist allerdings der Widerstand gegen das Gesetz nicht einheitlich. Von den traditionellen Gewerkschaften lehnt die *CONEPACH* (La Confederación Nacional de Pescadores Artesanales de Chile), eine eher links orientierte Vereinigung von Fischern und Fischereigenossenschaften<sup>5</sup>, das Ley Longueira weitgehend ab. Die *CONFEPACH* (Confederación Nacional de Federaciones de Pescadores Artesanales de Chile), eine von den Christdemokraten initiierte Gegengewerkschaft, die stark an den Verhandlungen zum Gesetz beteiligt war und die eher die Interessen der Fischer mit Schiffen mittlerer Größe vertritt, unterstützt es hingegen. Radikalerer Protest geht häufig von kleineren Organisationen der marginalisierten Kleinfischer aus, die sich mit eher lokalen, teilweise von Gewalt auf beiden Seiten begleiteten Aktionen gegen das Ley Longueira wehren. Allerdings wurden auch landesweite Bündnisse geschlossen. Die Vereinigung CONDEPP (Consejo Nacional por la Defensa del Patrimonio Pesquero de Chile) gründete sich 2012 aus Anlass des Widerstandes gegen das Gesetz (CONDEPP 2012). Mit dem „Frente Amplio de Pescadores Artesanales de Chile“ formierte sich im Herbst 2016 erneut ein breites landesweites Bündnis von Fischereikooperativen, das in Protestaktionen in ganz Chile die Rücknahme des Fischereigesetzes forderte (Radio del Mar 2016). Dieses Bündnis steht dem neuen links-alternativen Parteienbündnis Frente-Amplio nahe.

Die Aktionen der Fischer werden zugleich häufig von sozial-ökologischen Bewegungen unterstützt. Man kann den Widerstand gegen das Ley Longueira durchaus als weiteres Beispiel für die von Svampa als „öko-territoriale Wende der Kämpfe“ (Svampa 2015: 166) bezeichnete Neuformierung des Protestes in Lateinamerika ansehen. Dies ist gleichfalls ein Indiz dafür, dass die Arbeitskämpfe der Zukunft möglicherweise vermehrt infolge sozial-ökologischer Probleme geführt werden.

Der ökologisch motivierte Widerstand hat seine Ursachen unter anderem darin, dass mehr als fraglich ist, ob der offiziell mit dem Ley Longueira intendierte Übergang zu einer nachhaltigeren Ressourcennutzung tatsächlich erreicht wird. Die Vorgaben werden häufig nicht eingehalten und es fehlt an wissenschaftlichem Personal, um eine genaue Erfassung der Fischbestände vorzunehmen. Oliva und Caviedes

---

<sup>5</sup> Fischereigenossenschaften sind in Chile in der Regel Interessensvertretungen von Fischern, die eine gemeinsame Anlegestelle nutzen und teilweise beim Fang sowie Vertrieb zusammenarbeiten. Die Fischer sind aber selten in gemeinschaftlich wirtschaftenden Kooperativen zusammengeschlossen.

konstatieren, dass auch nach der Umsetzung des Ley Longueira die Übernutzung der Fischbestände durch die industrielle Fischerei fortgesetzt wurde und die ökologische Krise sich noch vertieft hat (Oliva und Caviedes 2017: 33 f.). Und Cárdenas kommt zu dem Schluss:

„Die soziale Illegitimität des Angelini-Longueira-Fischereigesetzes ist nicht nur unter Bezug auf seine korrupte Genese und die schweren Mängel im parlamentarischen Verfahren festzustellen, sondern auch, weil sich in den letzten drei Jahren gezeigt hat, dass es unfähig ist, eine nachhaltige Verwaltung der chilenischen Fischerei sicherzustellen.“ (Cárdenas 2016: o. S.)

Legt man das sozial-ökologische Leitbild der nachhaltigen Arbeit als Bewertungsmaßstab zugrunde, dann wird deutlich, dass das Gesetz sowohl hinsichtlich seiner Auswirkungen auf die Arbeit der Fischer als nicht nachhaltig anzusehen ist als auch im Bereich der nachhaltigen Ressourcennutzung weitgehend versagt.

Zwar wurde in einer vom Wirtschaftsministerium der Präsidentin Bachelet in Auftrag gegebenen Evaluation des Ley Longueira durch die FAO konstatiert, dass das beschlossene Gesetz trotz einiger Mängel durchaus geeignet wäre, um einen Übergang zum nachhaltigen Fischfang einzuleiten (FAO 2016c: 126). Allerdings bezog sich die Überprüfung primär auf die gesetzlichen Vorgaben und weniger auf die praktische Umsetzung. Aus Sicht von Cárdenas diene die Untersuchung nur dazu, das Ley Longueira vor dem Hintergrund der wachsenden Kritik an seinem Zustandekommen und seinen Auswirkungen zu legitimieren (Cárdenas 2016).<sup>6</sup>

## **5 Die Große Transformation: Auf dem Weg zu einer neuen Governance der Meere?**

Betrachtet man die zunehmenden Konflikte zwischen industrieller Fischerei und Kleinfischerei, das fortschreitende Ocean Grabbing sowie die weiter zunehmende Übernutzung der maritimen Ressourcen, dann sind insgesamt Zweifel angebracht, ob Strategien zur Erreichung einer nachhaltigen Fischerei, die primär auf die Vergabe von individuellen Nutzungsrechten und damit auf eine Privatisierung sowie Kommodifizierung der Meere setzen, erfolgreich sein können.

Legt man einen umfassenden Nachhaltigkeitsbegriff zugrunde, wie er mit dem sozial-ökologischen Leitbild der nachhaltigen Arbeit verknüpft ist, lässt sich vielmehr eine Zunahme der Nicht-Nachhaltigkeit als Folge dieser Strategien konstatieren. Das Beispiel der Auswirkungen des Ley Longueira in Chile hat Folgendes verdeutlicht: Die Privatisierung der Nutzungsrechte für maritime Ressourcen führt nicht zu einer Beendigung der Übernutzung von Commons, sondern zu einer Verschärfung

---

<sup>6</sup> Ähnliches kann auch hinsichtlich des im August 2017 vom chilenischen Parlament beschlossenen Ley de Calatas (Gesetz der Buchten) vermutet werden, das die Kleinfischer bei (zum Wildfischfang alternativen) kommerziellen Unternehmungen an den Stränden und im küstennahen Bereich unterstützen soll (Tourismus, Vermarktung natürlicher Ressourcen wie Algen, lokales Handwerk u.a.m). Von den offiziellen Sprechern der Fischereigewerkschaft Conapach wird dieses Gesetz als längst fällige Maßnahme begrüßt, um die Nachteile, die durch das Ley Longueira entstanden sind, zumindest teilweise auszugleichen (vgl. Aqua 2017). Eine Vielzahl der radikaleren Gruppierungen unter den Fischern spricht sich allerdings gegenwärtig gegen dieses Gesetz aus, weil es aus ihrer Sicht nur ein unzureichender Ersatz für die Enteignung der traditionellen Fischereirechte ist.

der ökologischen Krise und verschlechtert zugleich die Arbeitsbedingungen vieler Kleinfischer. Die von Longo und Clausen am Beispiel der Nutzung der Fischbestände im Mittelmeerraum belegte These, dass die Nicht-Nachhaltigkeit weniger als eine Konsequenz der Tragödie der Allmende, sondern vielmehr als eine Folge der „Tragedy of the Commodity“ (2011) zu deuten ist, bestätigt sich auch im Fall von Chile.

Es stellt sich vor dem Hintergrund dieser Entwicklung die Frage, ob nicht für die Transformation hin zu einer nachhaltigen Arbeit in der Fischerei ein grundlegend anderer Ansatz für die Governance der maritimen Ressourcen notwendig ist. Der Wissenschaftliche Beirat Globale Umweltveränderungen hatte in seinem Gutachten „Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation“ (WBGU 2011) einen

„nachhaltigen weltweiten Umbau von Wirtschaft und Gesellschaft“ gefordert, der „vergleichbar [ist] mit [...] der industriellen Revolution, die von Karl Polanyi als Great Transformation beschrieben wurde“ (ebd.: 5).

Im Gutachten von 2013 wird diese Reformperspektive auf die „Governance der Meere“ übertragen (WBGU 2013: 68). Im Zentrum der Analyse Polanyis stand

„die Transformation der natürlichen und menschlichen Substanz der Gesellschaft in Waren“ (Polanyi 1978: 70) im Kapitalismus, die zu Verschiebungen führte, welche „zwangsläufig die zwischenmenschlichen Beziehungen zerreißen und den natürlichen Lebensraum des Menschen mit Vernichtung bedrohen“ (ebd.).

Zur Vermeidung dieser Katastrophe sei eine Wiedereinbettung sowie Reregulierung der entbetteten und entfesselten Märkte notwendig. Überträgt man dies auf die Governance der Meere, so wird deutlich, dass marktbasierende Regulierungsformen nicht im Zentrum der nun anstehenden Transformation stehen können, sondern vielmehr deren Überwindung erforderlich ist, um eine globale Tragödie der Kommodifizierung zu verhindern.

Eine Alternative stellen gemeinschaftsbasierte Formen der Governance dar, in denen Gemeinschaften natürliche Güter als Gemeingüter bewirtschaften. Gerade am Beispiel der Fischerei lässt sich aufzeigen, dass ein „community-based management“ (Berkes und Kislalioglu 1991) den auf staatliche Kontrolle und Eigentum aufbauenden bzw. den auf Marktprinzipien basierenden Regulierungsformen häufig überlegen ist:

„Sustainable management is possible under not two but three general kinds of management regimes: private property, state property and communal property, and [...] examples of successful community-based resource management, such as that by groups of small-scale fishermen, are much more common than previously thought.“ (ebd.: 568)

In diesem Sinne machte auch Ostrom in „Governing the Commons“ (1990) deutlich, dass die gemeinschaftliche Regulierung meist zu einer effektiveren Verwaltung der Naturressourcen beiträgt sowie mit besseren Arbeitsbedingungen und einem Erhalt des sozialen Zusammenhalts einhergeht (vgl. ebenso Ostrom 2011).

Nun sind allerdings viele der untersuchten Beispiele eher kleinere, traditionelle Gemeinschaften mit einem hohen Grad der Interaktion und Kommunikation unter den

Mitgliedern.<sup>7</sup> Der Versuch einer Übertragung der Modelle einer gemeinschaftsbasierenden Governance der Meere auf größere Gebiete und Gruppen könnte möglicherweise auf Probleme stoßen. Jedoch ergeben sich aus den neuen digitalen Technologien aktuell auch neue Möglichkeiten der Kommunikation, welche durchaus zur Unterstützung modernisierter Formen gemeinschaftsbasierter Steuerungsformen eingesetzt werden könnten.<sup>8</sup>

An Stelle der problematischen Verbindung von Markt und Staat, die im Falle Chiles zu Korruption, einer Untergrabung der Demokratie und einer öko-sozialen Krise führt, wäre eine „polyzentrische Governance“ (Ostrom 2011: 87, 113), welche gemeinschaftsbasierte, staatliche und eingebettete marktliche Regulierungsformen verknüpft, wohl eher geeignet, einen Übergang hin zu nachhaltiger Arbeit in der Fischerei einzuleiten.<sup>9</sup>

## Literatur

Allende, Salvador (1970): *Las primeras 40 medidas del gobierno de la Unidad Popular*. Santiago de Chile: Editorial Prensa Latinoamericana.

Aqua (2017): *Pescadores valoran aprobación de la ley de caletas* (Revista Aqua vom 02.08.2017; <http://www.aqua.cl/2017/08/02/pescadores-valoran-aprobacion-la-ley-caletas>, abgerufen am 08.08.2017).

Berkes, Fikret/Kislalioglu, Mina (1991): *Community-based management and sustainable development*. In: J. R. Durand, J. Lemoalle, J. Weber (Hrsg.), *La Recherche Face a la Peche Artisanale Editions de l'Orstrom*. Paris, S. 567-574.

Blickpunkt Lateinamerika (2012a): *Straßenblockaden gegen neues Fischereigesetz* (<http://www.blickpunkt-lateinamerika.de/news-details/article/straszligenblockaden-gegen-neues-fischereigesetz.html>, abgerufen am 15.10.2017).

Blickpunkt Lateinamerika (2012b): *Abgeordnete verabschieden Fischereigesetz* (<http://www.blickpunkt-lateinamerika.de/news-details/article/abgeordnete-verabschieden-fischereigesetz.html>, abgerufen am 15.10.2017).

Blickpunkt Lateinamerika (2016): *Proteste gegen Fischereigesetz zugunsten der Industrie* (<http://www.blickpunkt-lateinamerika.de/news-details/article/fischer-protestieren-gegen-gesetz-aus-der-feder-der-fangindustrie.html>, abgerufen am 15.10.2017).

---

<sup>7</sup> Die gemeinschaftliche Verwaltung der Allmende in kleinen Gruppen gelingt unter anderem deshalb, weil abweichendes, egoistisches Verhalten schnell zur sozialen Ächtung führt. Dies verdeutlicht auch die potentiell repressive Komponente der gemeinschaftsbasierten Regulierung der Nutzung und Bearbeitung von Naturgütern.

<sup>8</sup> Die Regulierung der Fischerei in Neuseeland, die auf einer stärkeren Beteiligung der Fischer basiert und zumindest bestimmte Elemente einer gemeinschaftlichen Gestaltung der Nutzung von Gemeingütern beinhaltet, deutet darauf hin, dass ebenfalls modernisierte Formen des gemeinschaftsbasierten Managements erfolgreich sein können (vgl. Ostrom 2011: 65 f.).

<sup>9</sup> In den letzten Jahren wächst die Einsicht in die Notwendigkeit, die Kleinfischer zu schützen und gemeinschaftsbasierten Governanceformen wieder eine stärkere Bedeutung zukommen zu lassen. Das verdeutlichen die „Voluntary Guidelines for Securing Sustainable Small-Scale Fisheries“ der FAO (2015) und die im UNO-Aktionsplan „Transforming our World“ (UNO 2015) aufgestellte Forderung, „den Zugang der handwerklichen Kleinfischer zu den Meeresressourcen und Märkten [zu] gewährleisten“ (ebd.: 25). Faktisch setzt sich aber auch gegenwärtig der Prozess der Industrialisierung der Fischerei und der Kommodifizierung der Meere weitgehend ungebremst fort.

- Blickpunkt Lateinamerika (2017): Fischereifirmen schmierten Parlamentsabgeordnete (<http://www.blickpunkt-lateinamerika.de/news-details/article/fischereifirmen-schmierten-hochrangige-parlamentsabgeordnete.html>, abgerufen am 15.10.2017).
- Camus, Pablo/Hayek, Ernst (1998): *Historia Ambiental de Chile*, Andros Impresores, Santiago de Chile.
- CONDEPP (2012): Consejo Nacional por la Defensa del Patrimonio Pesquero de Chile (<http://www.condeppchile.cl/index.php/quienes-somos>, abgerufen am 15.10.2017).
- Cárdenas, Juan Carlos (2016): ¿Utilizará el gobierno la revisión FAO para proteger su viciada y no sustentable ley de pesca? (<http://www.eldesconcierto.cl/2016/03/01/utilizara-el-gobierno-la-revision-fao-para-proteger-su-viciada-y-no-sustentable-ley-de-pesca/>, abgerufen am 15.10.2017).
- De Schutter, Oliver (2012a): Interim report of the Special Rapporteur on the right to food. A/67/268. United Nations. New York.
- De Schutter, Oliver (2012b): 'Ocean-grabbing' as serious a threat as 'land-grabbing' (<http://www.srfood.org/index.php/en/component/content/article/2543-ocean-grabbing-as-serious-a-threat-as-land-grabbing-un-food-expert>, abgerufen am 11.07.2017).
- Drago, Tito (2003). *Allende un mundo posible* RIL Editores, Chile.
- FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations) (2015): *Voluntary Guidelines for Securing Sustainable Small-Scale Fisheries*. Rom.
- FAO (2016a): *Achieving Blue Growth through implementation of the Code of Conduct for Responsible Fisheries*. Rom.
- FAO (2016b): *The state of world fisheries 2016*. Rom.
- FAO (2016c): *Asistencia para la revisión de la Ley General de Pesca y Acuicultura. Informe Final* ([http://www.subpesca.cl/portal/616/articles-94917\\_informe\\_final.pdf](http://www.subpesca.cl/portal/616/articles-94917_informe_final.pdf), abgerufen am 15.10.2017).
- Görg, Christoph (2016): Inwertsetzung von Natur. In: S. Bauriedel (Hg.), *Wörterbuch Klimadebatte*. Bielefeld, S. 109-115.
- Hardin, Garrett (1968): The Tragedy of the Commons. In: *Science* 162 (3859), S. 1243-1248.
- ILO (2017): *Global Estimates of Modern Slavery. Forced labour and forced marriage*. Genf.
- Jacquet, Jennifer/Pauly, Daniel (2008): Funding priorities: big barriers to small-scale fisheries, In: *Conservation Biology* 22 (4), S. 832-835.
- Kress, Daniela (2012): *Investitionen in den Hunger? Land Grabbing und Ernährungssicherheit in Subsahara-Afrika*. Wiesbaden.
- LabourNet Germany (2016): *Chile. Der Kampf gegen die Privatisierung der Fische* (<http://www.labournet.de/internationales/chile/arbeitskaempfe-chile/chile-der-kampf-gegen-die-privatisierung-der-fische/>, abgerufen am 10.07.2017).
- Longo, Stefano/Clausen, Rebecca (2011): The Tragedy of the Commodity: The Overexploitation of the Mediterranean Bluefin Tuna Fishery. In: *Organization & Environment* 24 (3), S. 312-328.
- Longo, Stefano/Clausen, Rebecca/Clark, Brett (2015): *The Tragedy of the Commodity: Oceans, Fisheries, and Aquaculture*. New York.

- Lopez, Federico (2005): Chile: El Mercurio y la CIA. Centro de Estudios Miguel Enriquez CEME [www.archivo-chile.com](http://www.archivo-chile.com).
- Oliva, Rodrigo/Caviedes, Sebastián (2017): Sector pesquero chileno: Concentración, Desarticulación social y crisis ecológica. In: Cuadernos de Coyuntura 5 (17), S. 26-36.
- Ostrom, Elinor (1990): *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge.
- Ostrom, Elinor (2011): *Was mehr wird, wenn wir teilen: Vom gesellschaftlichen Wert der Gemeingüter*. München.
- Pearce, Fred (2012): *Land Grabbing. Der globale Kampf um Grund und Boden*. München.
- Polanyi, Karl (1978 [1944]): *The Great Transformation: Politische und ökonomische Ursprünge von Gesellschaften und Wirtschaftssystemen*. Frankfurt/M.
- Radio del Mar (2016): Pescadores crean Frente Amplio Nacional para anular Ley Longueira que privatizó los peces (<https://http://www.radiodelmar.cl/2016/08/pescadores-crean-frente-amplio-nacional-para-anular-ley-longueira-que-privatizo-los-peces/#>, abgerufen am 15.10.2017).
- Republica de Chile (2013). Ley N. 20.657. Modifica en el ámbito de la sustentabilidad de recursos hidrobiológicos (<http://www.subpesca.cl/portal/615/w3-article-764.html>, abgerufen am 15.10.2017).
- Svampa, Maristella (2015): Neuer Entwicklungsextraktivismus, Regierungen und soziale Bewegungen in Lateinamerika. In: J. Roth (Hg.), *Lateinamerikas koloniales Gedächtnis*. Baden-Baden, S. 153-184.
- TNI (TNI Agrarian Justice Programme) (2014): *The Global Ocean Grab* (<https://www.tni.org/en/publication/the-global-ocean-grab-a-primer>, abgerufen am 15.10.2017).
- Tricarico, Antonio/Löschmann, Heike (2012): *Finanzialisierung – ein Hebel zur Einhegung der Commons*. In: S., Helfrich/Heinrich-Böll-Stiftung (Hg.), *Commons. Für eine neue Politik jenseits von Markt und Staat*. Bielefeld, S. 184-195.
- UNDP (United Nations Development Programme) (Hg.) (2015): *Bericht über die menschliche Entwicklung 2015: Arbeit und menschliche Entwicklung*. Berlin.
- UNO (2015): *Transformation unserer Welt: Die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung*. Resolution der Generalversammlung. A/RES/69/315. United Nations.
- WBGU (2011): *Welt im Wandel: Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation*. Berlin.
- WBGU (2013): *Welt im Wandel. Menschheitserbe Meer*. Berlin.
- World Bank (2009): *The Sunken Billions: The Economic Justification for Fisheries Reform. Agriculture and Rural Development* (<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/2596> License: CC BY 3.0 IGO, abgerufen am 15.10.2017).
- World Bank (2012): *Global Partnership for Oceans* (<http://www.worldbank.org/en/newsfeature/2012/02/23/overview-global-partnership-for-oceans>, abgerufen am 15.10.2017).

Hans J. Pongratz, Sarah Bormann<sup>1</sup>

**Online-Arbeit auf Internet-Plattformen.**  
**Empirische Befunde zum ‚Crowdworking‘ in Deutschland<sup>2</sup>**

**Abstract:** Unter Online-Arbeit sind Formen bezahlter Arbeit zu verstehen, deren Abwicklung vollständig online und entsprechend den Regularien einer Internet-Plattform erfolgt („Crowdworking“). Auf der Grundlage mehrerer aktueller empirischer Studien (einschließlich einer eigenen Online-Befragung selbstständiger ver.di-Mitglieder) werden Ausmaß, Charakter und Auswirkungen von Online-Arbeit in Deutschland abzuschätzen versucht. Es zeigt sich, dass die Gruppe der Online-Arbeitenden ausgesprochen heterogen ist und gleichermaßen Solo-Selbstständige, Angestellte und Nicht-Erwerbstätige umfasst. ‚Crowdwork‘ wird ganz überwiegend als Zuverdienst gesehen und mit verschiedensten Einkommens- sowie Erwerbsarten kombiniert. Die Unzufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen ist vergleichsweise hoch, vor allem im Hinblick auf die geringe Bezahlung, unbezahlte Leistungen und den harten Preiskampf. Diese Ergebnisse werfen nicht nur Fragen der Gestaltung von Online-Arbeit über Internet-Plattformen auf, sondern auch nach der gesellschaftlichen Relevanz und der arbeits- sowie sozialpolitischen Regulierung von Einkommens- und Erwerbskombinationen generell.

**1 Erkundungen in der digitalen Dienstleistungsökonomie**

Mit den Begriffen ‚Plattformökonomie‘ und ‚Crowdwork‘ sind neue Schlagworte in der Diskussion zur Zukunft der Arbeit aufgetaucht. Anders als das inzwischen allgegenwärtige Stichwort ‚Industrie 4.0‘ beziehen sie sich nicht auf den produzierenden Kern der deutschen Wirtschaft, sondern auf die globalisierte, internetbasierte Dienstleistungsökonomie. Handlungsbedarf wird diesbezüglich aus unterschiedlichen Richtungen erkannt: Während Unternehmen Investitionsmöglichkeiten und Outsourcing-Optionen prüfen, stehen die Erwerbstätigen sowie ihre Interessenvertretungen vor den Herausforderungen, die neuartigen Erwerbsbedingungen zu gestalten und ihre Auswirkungen für bestehende Beschäftigungsverhältnisse zu prüfen. ‚Crowdworking‘ erfolgt im Schnittpunkt von Crowdsourcing und der neuen Ökonomie der Internet-Plattformen. Crowdsourcing (vgl. Hossain/Kauranen 2015) erschließt Ressourcen unterschiedlichster Art (Geld, Ideen, Arbeitskraft etc.) über offene, internetvermittelte Kommunikations- und Koordinationsformate, etwa auch in Form von Crowdfunding oder -innovation. Obwohl sich die internationale Forschung rasch diesen Themenfeldern zugewandt hat, sind viele der grundlegenden sozialwissenschaftlichen Fragen bislang offen geblieben.

Zum einen gibt es konzeptionelle und begriffliche Schwierigkeiten bei der Definition des Phänomens Crowdsourcing (im Anschluss an die journalistische Begriffsprä-

---

<sup>1</sup> Prof. Dr. Hans J. Pongratz, Institut für Soziologie, Ludwig-Maximilians-Universität München. E-Mail: hans.pongratz@lmu.de. Sarah Bormann, ver.di-Bundesverwaltung Berlin. E-Mail: sarah.bormann@verdi.de.

<sup>2</sup> Die Forschungsarbeiten sind im Rahmen des Verbundprojekts „Herausforderung Cloud und Crowd“ erfolgt, das vom ISF München koordiniert wird (<http://cloud-und-crowd.de/>). Es wird mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) im Programm „Innovationen für die Produktion, Dienstleistung und Arbeit von morgen“ gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autor\*innen, die sich für viele wertvolle Hinweise aus dem Kreis der Verbundpartner und der Gutachter\*innen der AIS-Studien bedanken.

gung durch Howe 2006), obgleich Forscher\*innen seine globale Verbreitung seit über zehn Jahren untersuchen. So gibt es diverse Ansätze, die unterschiedlichen Formen von Plattformen voneinander abzugrenzen (siehe die Vorschläge von Leimeister et al. 2016a oder Schmidt 2016). Plattformökonomie umfasst als Oberbegriff (vgl. z. B. Kirchner/Beyer 2016; Srnicek 2016) so verschiedene Geschäftsmodelle wie werbefinanzierte Social-Media-Plattformen (Facebook, YouTube), E-Commerce-Verkaufsplattformen (Ebay, Amazon) und die sogenannte Sharing Economy (Airbnb, Uber); das Spektrum reicht bis hin zu Plattformen, die Arbeitsleistungen vermitteln, die entweder ‚offline‘ bei den Kund\*innen vor Ort (Helpling, MyHammer) oder ‚online‘ über das Internet erbracht werden (Clickworker, Upwork). Wir konzentrieren uns im Folgenden auf den letztgenannten Typus von ‚Crowdworking‘-Plattformen, die bezahlte Dienstleistungen vollständig über das Internet abwickeln. Ihre Ausführung erfolgt ortsunabhängig und eröffnet den Zugang zu einem grenzüberschreitenden globalen Arbeitsmarkt.

Dieses Segment wird im deutschen Sprachraum überwiegend als „Crowdwork“ bezeichnet, während im Englischsprachigen des Weiteren die Begriffe „online labour“, „on demand work“, „online outsourcing“ oder „gig economy“ verbreitet sind (siehe die Titel im Literaturverzeichnis). Wir sprechen im Folgenden von Online-Arbeit, wenn der gesamte Arbeitsprozess online und entsprechend den Regularien einer Internet-Plattform abgewickelt wird: von den anfänglichen Instruktionen bis zum Transfer der Ergebnisse und ihrer Evaluation. Mit der Verwendung des Terminus Online-Arbeit vermeiden wir die Unschärfen des Begriffes der Crowd (Pongratz 2017a), nehmen eine Abgrenzung zur Vermittlung von ‚offline‘ erbrachten Dienstleistungen vor und suchen damit den Anschluss an die internationale Forschung zu „online labour“ als spezifischem Arbeitsmarktphänomen (Beerepoot/Lambregts 2015; Lehdonvirta et al. 2015).

Die zweite dringend zu klärende Forschungsfrage betrifft die empirische Verbreitung des Phänomens: Noch sind die Datengrundlagen schmal, sowohl im Hinblick auf seine Ausprägungen in Deutschland als auch auf die internationale Entwicklung (siehe den Literaturüberblick von Leimeister/Zogaj 2013). Die Forschung hat sich bisher vorwiegend auf die technischen Erfordernisse der Plattformen und die Effizienz der Vermittlungsleistungen konzentriert (als Übersicht zum Stand der internationalen Forschung vgl. Codagnone et al. 2016). Wir geben im Folgenden einen Überblick über die Ergebnisse aktueller Befragungen zur Situation der Online-Arbeitenden in Deutschland (Abschnitt 2). Das schließt eine eigene Erhebung mit ein (siehe auch den Anhang): Wir haben eine Online-Befragung von Mitgliedern der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di, die im Hauptberuf oder als Zuverdienst selbstständig tätig sind, dazu genutzt, ihre Erfahrungen mit bezahlter Arbeit auf dieser Art von Crowdsourcing-Plattformen zu ermitteln (vgl. Pongratz 2017b).

Auf Basis dieses Forschungsstands versuchen wir, auf einige grundlegende Fragen empirisch fundierte Antworten zu geben (Abschnitt 3): Welches Ausmaß hat Online-Arbeit hierzulande? Wer sucht nach bezahlten Tätigkeiten auf derartigen Plattformen? Und welche Erfahrungen werden mit der Vermittlung und Abwicklung

solcher Aufträge gemacht? Die Ergebnisse dienen dazu, die Relevanz dieses Arbeitsmarktphänomens besser abschätzen und den Handlungsbedarf aus Sicht der Erwerbstätigen konkretisieren zu können (Abschnitt 4). Dabei zeigt sich, dass die Erwerbssituation der Online-Arbeitenden von der Kombination mit anderen Formen abhängigen oder selbstständigen Erwerbs oder mit Einkommen aus anderen Quellen (z. B. als Rentner\*innen) geprägt ist. Die gesellschaftliche Bedeutung von Online-Arbeit erschließt sich demnach erst in ihrem Verhältnis zu anderen Erwerbsaktivitäten als Bestandteil vielschichtiger Erwerbsstrategien.

## **2 Stand der Forschung zu den Bedingungen von Online-Arbeit**

Das Untersuchungsgebiet der Online-Arbeit umfasst nur Vermittlungsdienste von Internet-Plattformen für bezahlte Aufträge, die vollständig online abgewickelt werden. Zwischen den Plattformen innerhalb dieses Segments bestehen allerdings große Unterschiede hinsichtlich der vermittelten Arbeitsleistungen und der Organisation des Vermittlungsmodus (vgl. Leimeister et al. 2016a). Die Abgrenzungen des Outsourcing von Arbeit nach Kriterien von bezahlt/unbezahlt und offline/online sind aufgrund von Mischformen nicht immer eindeutig. Üblich ist die Unterscheidung der Microtask-Plattformen (wie Clickworker oder Amazon Mechanical Turk) zur Vermittlung von Kleinstaufträgen, die oft nur wenige Minuten Zeit in Anspruch nehmen, von Freelancer-Plattformen (wie Twago oder Upwork) mit komplexeren und fachlich anspruchsvolleren Auftragsangeboten (vgl. Pongratz 2017a). Andere Plattformen haben sich auf bestimmte Auftragsarten spezialisiert, etwa auf Design-Aufgaben (99designs), Texterstellung und Übersetzung (Textbroker, CastingWords) oder Software-Tests (Testbirds, uTest). Systematisch begrenzt ist das Leistungsspektrum dieser Plattformen durch den Umstand, dass die Arbeitsergebnisse in vollem Umfang digitalisierbar und per Internetverbindung transferierbar sein müssen.

In der internationalen Forschung dominieren ökonomische und sozio-technische Perspektiven auf die Nutzungsmöglichkeiten von Arbeitskraft durch Internet-Plattformen (vgl. Kittur et al. 2013; Saxton et al. 2013). Weil dabei die informationstechnische Gestaltung der Plattformen im Vordergrund steht, wird oft nicht klar unterschieden zwischen Online-Arbeit und anderen Formen des Crowdsourcing oder verwandten Phänomenen wie der Entwicklung von Open-Source-Software, Konzepten von Bürgerwissenschaft oder dem Aufbau von Wikis (vgl. Hossain/Kauranen 2015). Unklar bleibt insbesondere, was genau mit dem Begriff der Crowd gemeint ist, den Howe (2006, S. 5) in seiner Prägung des Terminus Crowdsourcing nur vage bestimmt hat als „undefined (and general large) network of people“. Generell wird davon ausgegangen, dass Online-Arbeit vor allem für Personen interessant ist, die kaum Zugang zu regulärer Beschäftigung finden – entweder aufgrund von Beschränkungen des Arbeitsmarktes und der Mobilität oder wegen kultureller oder persönlicher Barrieren (z. B. traditionelle Geschlechterrollen, soziale Ängste etc.).

Eher sozialwissenschaftlich orientierte Studien und einige wenige qualitative Befragungen geben einen ersten Einblick in die Probleme von Online-Arbeit. Beim Vergleich dieser internationalen Befunde sind allerdings die heterogenen Arbeitsmarktkonstellationen zu berücksichtigen, unter denen globale Online-Arbeit stattfindet:

- Eine Online-Befragung des International Labour Office (ILO) belegt die Prekarisierungsrisiken der Arbeit auf Microtasking-Plattformen (hier: Crowdfunder und Mechanical Turk): „Most crowdworkers like the work and appreciate the opportunity to work from home, but are nonetheless frustrated with the low level of pay, the lack of a reliable and steady source of work, the unresponsiveness of platforms to their concerns and the poor, and at times abusive, relationship with requesters.“ (Berg 2016, S. 18)
- In einer vergleichenden Befragung von Online-Arbeitenden in Südostasien und Afrika zeichnen Graham et al. ein gemischtes Bild: „While there are significant rewards to online gig work, it is important to point out that there are also significant risks. Discrimination, low pay rates, overwork, and insecurity all need to be tackled head-on.“ (2017, S. 10)
- Eine qualitative Studie zur Online-Arbeit in der Kreativwirtschaft Österreichs belegt, wie kompetitiv ausgelegte Nutzerprofile und mangelnde Kommunikationsmöglichkeiten auf den Plattformen die Konkurrenz der ‚Crowdworker‘ untereinander verschärfen und den Preisdruck erhöhen (Schörpf et al. 2017, S. 50 ff.).
- Auf der Grundlage von Prozessdaten der Freelancer-Plattform oDesk (jetzt: Upwork) stellen Beerepoot und Lambregts (2015) fest, dass vor allem der Einstieg und der Wettbewerb mit „Amateuren“ als schwierig erlebt werden, auch weil mit beruflichen Qualifikationen und Erfahrungen kaum höhere Entlohnungen zu erzielen sind.
- Auf Freelancer-Plattformen können ‚Crowdworker‘ allerdings, wie Durward et al. (2016) am Beispiel von Freelancer.com und Elance (jetzt: Upwork) zeigen, mit gezielten Qualitätssignalen durchaus beträchtliche Verhandlungsmacht aufbauen.
- In einem kleinen Sample britischer Crowdsourcers werden anspruchsvolle Voraussetzungen für die in diesen Fällen eingetretenen Erfolge identifiziert, unter anderem „reliability, willingness to work, a positive attitude to work, responsibility, and selfdiscipline“ (Barnes et al. 2015, S. 23) sowie „adaptability, flexibility and mobility“ (ebd., S. 26).

Bei dem Großteil der Projekte stehen die Online-Arbeitenden in Konkurrenzbeziehungen um interessante und lohnenswerte Aufträge (vgl. Schörpf et al. 2017). Mit ihren Angebotsprofilen versuchen sie, sich auf den Plattformen gezielt von der Menge abzuheben, um individuell sichtbar zu werden. Anfänger\*innen, die noch über wenige Kundenbewertungen verfügen und deshalb von interessanten Angeboten oft ausgeschlossen bleiben, müssen sich erst ihre Online-Reputation erarbeiten: Um erste positive Bewertungen zu erhalten, fordern sie beispielsweise weniger Geld oder übernehmen zusätzliche Überarbeitungsschritte (ebd., S. 50 f.). Die meisten Plattformen nutzen kaum die ‚kollektive Intelligenz‘ der Online-Arbeitenden, sondern organisieren Konkurrenzbeziehungen zwischen ihnen mit der Erwartung, dass sich jede\*r Einzelne gezielt von der Masse der Angebote abzusetzen versucht. Bemerkenswert ist in diesem Kontext, dass insbesondere internationale Plattformen für

Freelancer und spezialisierte Aufgaben den Begriff „crowd“ vermeiden und stattdessen „talents“ oder „talented experts“ als Zielgruppe adressieren (siehe ausführlicher Pongratz 2017a).

Entscheidende Anstöße zur wissenschaftlichen Erforschung von ‚Crowdwork‘ in Deutschland kommen aus den beiden großen Gewerkschaften IG Metall und ver.di. Sie haben internationale Erfahrungen frühzeitig aufgegriffen und in einer Phase, in der Online-Arbeit hierzulande noch wenig debattiert wurde, nach ihrer arbeits- und sozialpolitischen Relevanz gefragt (Benner 2015, ver.di 2015). Die Aufmerksamkeit der Gewerkschaften hatte vor allem die Crowdsourcing-Strategie „Generation Open“ des IT-Unternehmens IBM geweckt (ver.di 2012; IG Metall 2013), mit der Projektaufgaben in Arbeitspakete aufgeteilt und intern gegenüber der eigenen Belegschaft sowie zugleich extern für Freelancer ausgeschrieben wurden (vgl. Boes et al. 2014). Die Strategie orientierte sich an Kooperationsmodellen der Free- und Open-Source-Bewegung und versuchte, sich deren Vorteile zunutze zu machen. Diese entstehen, da besondere Lizenzierungsmodelle (uneingeschränkt bei GPL der Free Software) eine offene, freiwillige Zusammenarbeit auf globaler Ebene ermöglichen, was die Grundlage höchst erfolgreicher Projekte sein kann (vgl. Nuss 2006; Müller 2010, S. 71 ff.). Indes ist das Verhältnis von so genanntem internem und externem Crowdsourcing von Arbeitskraft noch wenig untersucht (Mrass et al. 2017). Das IBM-Experiment lässt kaum weitergehende Schlussfolgerungen zu, weil das Unternehmen das Programm in Deutschland nicht mehr anwendet.

Die folgende Bestandsaufnahme zur Situation von Online-Arbeitenden in Deutschland greift mehrere jüngst publizierte Befragungsergebnisse auf. Umfassende Forschungsarbeit leistet seit längerem das Team des Fachgebiets Wirtschaftsinformatik der Universität Kassel, das vielfältige Geschäftsmodelle des Crowdsourcing (nicht nur von bezahlter Arbeit, sondern beispielsweise auch des Crowdfunding) untersucht hat. Für unsere Fragestellung aufschlussreich ist neben verschiedenen Systematisierungsansätzen (Leimeister et al. 2014; Leimeister et al. 2016a) insbesondere die empirische Studie „Crowd Worker in Deutschland“ (Leimeister et al. 2016b) mit der bislang umfangreichsten Befragung von Deutschen bzw. in Deutschland lebenden Personen (434 Befragte), die auf verschiedensten Plattformen (insgesamt 25) aktiv sind. Diese Online-Befragung ermöglicht erstmals den systematischen Vergleich unterschiedlicher Plattform-Typen (Microtask, Marktplatz, Design und Testing). Eingeschränkt wird die Aussagekraft der Befunde allerdings durch den Umstand, dass die Erhebung auf den Plattformen in Gestalt einer Ausschreibung als bezahlter Auftrag stattfand (siehe die Methodenreflexion im Anhang).

Letzteres gilt auch für die beiden anderen Studien zu ‚Crowdworkern‘ in Deutschland, deren Erhebungen ebenfalls im Verlauf des Jahres 2015 stattfanden. An der Online-Befragung von Al-Ani und Stumpp (2015), die ver.di angeregt hatte, nahmen 165 Personen teil, die auf zwei spezialisierten Plattformen (für Innovationen und Software-Tests) tätig sind. Auf zwei Microtask-Plattformen beschränkt sich die Untersuchung von Bertschek et al. (2016) im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, an der sich 408 Personen beteiligten. Beide Studien konzentrieren sich auf die Beschreibung der Gruppe der Online-Arbeitenden, die Motive ihrer Tätigkeit

und deren Umfang. Mit einfachen Microtasks einerseits und komplexen Innovations- sowie Testaufgaben andererseits setzen sie an unterschiedlichen Polen des Spektrums von Online-Arbeit an. Da sie mit der Kasseler Studie in wesentlichen Befunden übereinstimmen, lässt sich auf dieser Grundlage im Folgenden eine vorläufige Skizze der Beteiligung an Online-Arbeit in Deutschland erstellen.<sup>3</sup>

Ergänzend beziehen wir in diese empirische Zwischenbilanz die Ergebnisse einer eigenen Online-Befragung von ver.di-Mitgliedern mit ein, die im Haupt- oder Nebenberuf selbstständig sind. Bei einer Gesamtzahl von etwa 30.000 selbstständigen ver.di-Mitgliedern haben sich 834 Personen beteiligt, von denen gut die Hälfte im Hauptberuf (über 50 Prozent des Einkommens) selbstständig ist.<sup>4</sup> Unsere Referenzgruppe bilden jene insgesamt 45 Personen (das sind 5,4 Prozent aller Befragungsteilnehmer\*innen), die eindeutig identifizierbare Plattformen für Online-Arbeit als Zugang zu selbstständigen Aufträgen angeführt hatten. Die Untersuchungsgruppe verteilt sich auf die vier Plattform-Typen Microtask (13 Befragte), Testing (sechs Befragte), Textarbeit (13 Befragte) und Freelancer-Aufgaben (13 Befragte). Weitere Angaben zur Zusammensetzung dieses Samples finden sich im Anhang des Beitrags. Dort werden insbesondere die Unterschiede in den Erhebungsmethoden der verschiedenen Studien im Zusammenhang mit grundlegenden forschungsmethodischen Herausforderungen der empirischen Analyse von Online-Arbeit diskutiert.

### **3 Empirische Befunde zur Erwerbssituation von Online-Arbeitenden in Deutschland**

Auf Basis der vier genannten Online-Befragungen (und vor dem Hintergrund des internationalen Forschungsstands) sind erste Abschätzungen der ökonomischen Relevanz von Online-Arbeit in Deutschland (3.1) ebenso möglich wie Analysen zur Zusammensetzung der Gruppe der ‚Crowdworker‘ (3.2) und zu ihren Erfahrungen mit den Vermittlungsmechanismen der Plattformen (3.3).

#### **3.1 Einschätzungen zur ökonomischen Relevanz von Online-Arbeit**

Das Ausmaß von Online-Arbeit weltweit oder in einzelnen Ländern ist nicht einfach abzuschätzen, weil keine offiziellen statistischen Daten zur Verfügung stehen. Eine amtliche Erfassung ist schon deshalb schwierig, weil die Aufträge regelmäßig über Ländergrenzen hinweg vergeben werden und sich als wirtschaftliche Ereignisse nur schwer lokalisieren lassen. Die Plattformen sind nicht zu öffentlicher Information über ihre Vermittlungsleistungen verpflichtet, machen vielfach aber auf ihren Webseiten freiwillige Angaben hierzu. Diese Selbstauskünfte stellen eine wichtige Informations-

---

<sup>3</sup> Vertiefende qualitative Befunde sind demnächst aus mehreren laufenden Forschungsprojekten zu erwarten: Und zwar neben dem Forschungsverbund der Autor\*innen aus Projekten am WZB Berlin (Gerber/Krzydowski 2017) und an der Europa-Universität Viadrina. Aus Letzterem sind erste ausschnittshafte Ergebnisse inklusive der Aussagen von fünf Befragten mit Erfahrungen auf Microtasking- und Testing-Plattformen veröffentlicht (Schönefeld/Schwarz 2017).

<sup>4</sup> In Zusammenarbeit mit dem Selbstständigen-Referat von ver.di wurden die Mitglieder über Newsletter und ver.di-Publikationen auf den von Mitte September bis Anfang November 2016 freigeschalteten Fragebogen mit 26 Fragen, deren Beantwortung etwa 15 bis 20 Minuten Zeit beanspruchte, hingewiesen. Da auf ‚Crowdworking‘-Plattformen oft sehr kleine Aufträge vergeben werden, wurden zur Befragung ausdrücklich auch Mitglieder eingeladen, die nur einen geringen Zuverdienst (z. B. neben einer Anstellung oder zusätzlich zur Rente) aus selbstständiger Tätigkeit erzielen (zur näheren Beschreibung der Untersuchungsgruppe vgl. Pongratz 2017b).

grundlage dar – auch wenn zu berücksichtigen bleibt, dass sie primär zu Marketingzwecken veröffentlicht werden und nicht nachprüfbar sind.

Die Weltbank hat auf Grundlage der von den Plattformen publizierten Daten und von Experteninterviews das globale Gesamtvolumen von Online-Arbeit abzuschätzen versucht (Kuek et al. 2015; vgl. ebenso den Forschungsüberblick von Codagnone et al. 2016). Sie geht für das Jahr 2013 von etwa 47,8 Millionen registrierten Online-Arbeitenden aus, von denen nur 5,8 Millionen (also ca. zwölf Prozent) auf Microtask-Plattformen angemeldet sind, während die Mehrheit der Online-Arbeitenden komplexere Tätigkeiten erledigt. Allerdings sind die Zahlen der registrierten Nutzer\*innen wenig aussagekräftig, weil sie Mehrfachanmeldungen einschließen und nichts über den Grad der Aktivität preisgeben.<sup>5</sup> Aufgrund von Experteninterviews wird in der Weltbank-Studie vermutet, dass nur etwa jede\*r zehnte Angemeldete auch tatsächlich aktiv Aufträge bearbeitet (ebd., S. 21).<sup>6</sup> Auswertungen von Prozessdaten von oDesk (jetzt: Upwork) bestätigen diese Annahme (Lehdonvirta et al. 2014): Von der Gesamtheit der „potential workforce“ von 1.775.500 Personen hatten im Untersuchungszeitraum von März bis August 2013 nur 198.900 „at least one hour billed or \$1 earned“ (Graham et al. 2017, S. 6).

Falls aber nur etwa jede\*r zehnte Registrierte Aufträge bearbeitet, liegt die Zahl der aktiven ‚Crowdworker‘ weltweit im Jahr 2013 nur bei rund fünf Millionen Personen. Davon kommt die Mehrheit (nach Schätzung ca. 60 Prozent) aus drei Ländern: den USA, Indien und den Philippinen mit jeweils circa 20 Prozent. In Europa stellt Großbritannien (4,2 Prozent aller Registrierten) das größte Kontingent (Kuek et al. 2015, S. 29). Deutschland wird nicht unter den „top 25 countries“ aufgeführt und müsste demnach mit der Zahl der aktiv Online-Arbeitenden im Jahr 2013 unter 100.000 Personen gelegen haben. Das globale Auftragsvolumen wird in der Weltbank-Studie auf ca. zwei Milliarden US-Dollar geschätzt – mit dem Löwenanteil für die von Kalifornien aus operierende Plattform Upwork (ebd., S. 19). Die jährliche Wachstumsrate der Branche wird bei etwa 30 Prozent angenommen; konstant auf die Entwicklung seit 2013 projiziert, ließe das für das Jahr 2017 auf ein Volumen von rund sechs Milliarden US-Dollar und 14 Millionen Online-Arbeitende weltweit schließen. Für Deutschland wäre dann hochgerechnet von bis zu 300.000 aktiven Nutzer\*innen auszugehen.

Die Verdienstmöglichkeiten auf den Plattformen sind schon aufgrund des Auftragsvolumens äußerst begrenzt: Bei den von der Weltbank angenommenen Schätzwerten (zwei Milliarden US-Dollar Umsatz für fünf Millionen aktive Online-Arbeitende in 2013) bleibt rein statistisch betrachtet für jede\*n aktive\*n Auftragnehmer\*in ein Durchschnittsverdienst von etwa 400 US-Dollar im Jahr oder knapp 35 US-Dollar im Monat (siehe 3.2). In Deutschland steuert Online-Arbeit in der Regel nur einen Zuverdienst zum Einkommen bei. Das gilt in besonderem Maße für die

---

<sup>5</sup> So kommen Leimeister et al. zu dem Ergebnis, dass ‚Crowdworker‘ im Durchschnitt auf zwei Plattformen aktiv sind (Leimeister et al. 2016b, S. 31). Die von den Plattformen angegebenen Zahlen beziehen sich in der Regel auf alle Anmeldungen der letzten Jahre, selbst wenn diese lediglich dem Kennenlernen und Ausprobieren dienen.

<sup>6</sup> In der Studie gilt eine Person als aktiv, wenn sie mindestens einmal monatlich einen Auftrag auf einer Online-Plattform erfüllt.

Microtask-Plattformen, auf die Bertschek et al. (2016, S. 9) ihre Untersuchung beschränken: 68 Prozent der Befragten verdienen netto in der Woche unter 19 Euro, selbst wenn sie auf mehreren Plattformen aktiv sind; lediglich 14 Prozent kommen über 50 Euro wöchentlich. Diese Einkommenshöhe hängt mit der niedrigen Bezahlung pro Auftrag zusammen (65 Prozent erhalten weniger als zwei Euro), aber auch mit den wenigen geleisteten Arbeitsstunden: Nur „13 Prozent nennen Arbeitszeiten von drei Stunden und mehr“ pro Woche (ebd., S. 8).

Eine nach Plattformen differenzierte Einschätzung erlaubt die Studie von Leimeister et al. (2016b, S. 43): Die monatlichen Einnahmen aus Online-Arbeit liegen im Durchschnitt zwischen 144 Euro auf Microtask-Plattformen und 663 Euro auf Marktplatz-Plattformen. ‚Spitzenerträge‘ von über 1.500 Euro im Monat gibt es fast nur auf Marktplatz- und Design-Plattformen; 71 Prozent aller Befragten bleiben mit ihrem Ertrag unter 500 Euro im Monat (ebd., S. 44 f.). Auf allen Plattformen stellen die Einnahmen überwiegend einen Nebenverdienst dar: zu 94 Prozent bei Microtasking, zu 86 Prozent bei Testing, zu 81 Prozent bei Design und zu 72 Prozent auf Marktplatz-Plattformen (ebd., S. 48). Diese Werte erklären sich wiederum zu einem erheblichen Teil aus den Arbeitszeiten: Diese liegen bei Microtask- und Testing-Aktivitäten im Durchschnitt um die acht Stunden in der Woche, bei Design- und Marktplatz-Aufgaben zwischen 14 und 17 Stunden (ebd., S. 51). Zu berücksichtigen bleibt, dass aufgrund der methodischen Anlage (siehe Anhang) in diesem Sample besonders aktive Plattform-Nutzer\*innen vermutlich überrepräsentiert sind.

Damit lässt sich der Umfang von Online-Arbeit in Deutschland folgendermaßen bestimmen: Im weltweiten Vergleich betrachtet, sind sowohl Nachfrage als auch Angebot relativ niedrig. Die überwiegende Mehrheit der Online-Arbeitenden nutzt die Plattformen als Zuverdienst. Sie erzielen damit monatliche Einnahmen von mehreren Hundert Euro, bei Microtask-Aufgaben in der Regel deutlich weniger.

### **3.2 Wer arbeitet online über Crowdsourcing-Plattformen?**

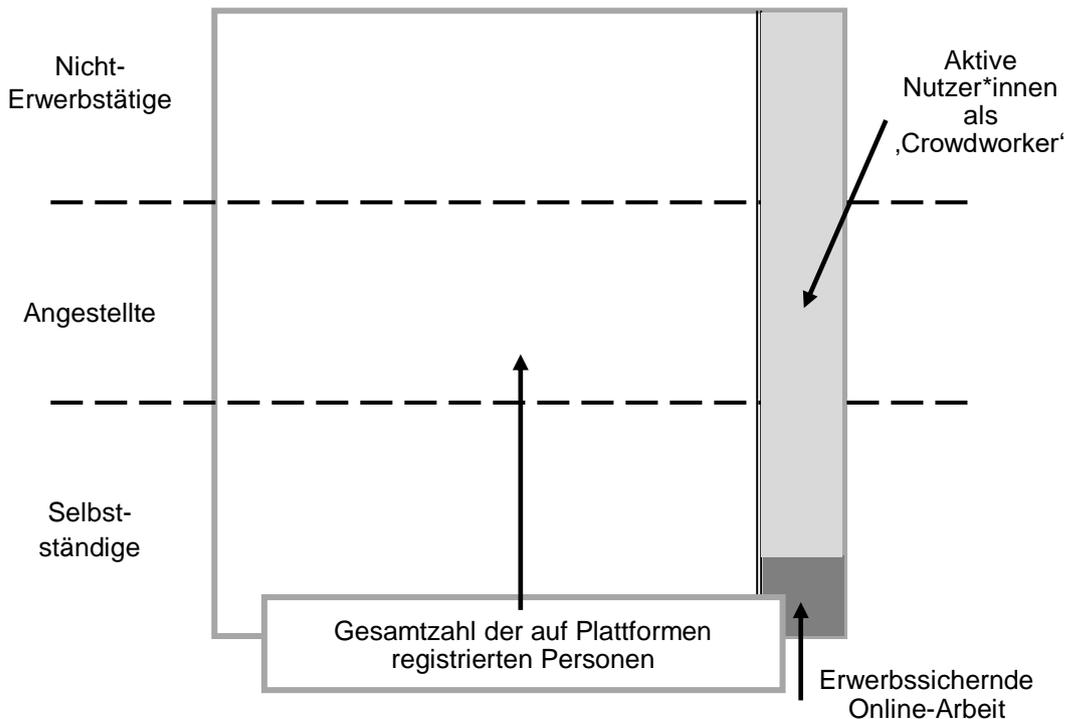
Eines der hervorstechendsten Merkmale von Online-Arbeit ist, dass sie gleichermaßen von hauptberuflich Selbstständigen, Angestellten und Nicht-Erwerbstätigen (z. B. Rentner\*innen und Studierenden) ausgeübt wird. Das hat mit den geringen Zugangshürden, der zeitlichen Verfügbarkeit von Aufträgen und der Skalierbarkeit der Aktivitäten zu tun. Der Zugang zu den Plattformen ist nur durch technische (Internetzugang) und sprachliche Hürden (Kenntnisse einer der angebotenen Sprachen) beschränkt. Es gibt keinerlei sonstige rechtliche oder qualifikatorische Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, um ein Profil anlegen und sich um Aufträge bewerben zu können. Manche Plattformen führen Tests zur Bestimmung des individuellen Fähigkeitsniveaus für bestimmte Aufgabentypen durch, welche die Verfügbarkeit höherwertiger und besser bezahlter Aufträge betreffen. Doch ohne formales Bewerbungsverfahren und ohne längere Anmeldeprozedur kann in der Regel unmittelbar nach Eingabe der persönlichen Daten die Suche nach Aufträgen starten.

Wie viele Aufträge in welchem zeitlichen Umfang übernommen werden, hängt vom verfügbaren Auftragsangebot ebenso ab wie von den Entscheidungen der

Online-Arbeitenden. In der Auftragsvergabe greift die Konzeption der Plattformen als Marktplätze: Aufträge sind zwar rund um die Uhr verfügbar, aber nicht unbedingt in der gewünschten Menge und Qualität; die Vergabe der Aufträge erfolgt über diverse Wettbewerbsmechanismen, sodass mit bezahlter Arbeit nicht sicher gerechnet werden kann. Das Interesse an einem derartigen Zuverdienst dürfte bei den drei Gruppen unterschiedliche Gründe haben (zu den Motiven vgl. auch Al-Ani/Stumpp 2015, S. 20, und Bertschek et al. 2016, S. 9):

- Nicht-Erwerbstätige können andere Einkommensarten (z. B. Arbeitslosengeld, Rente oder BAföG) mit gezielt dosiertem Aufwand bei relativ hoher Orts- und Zeitsouveränität ergänzen oder die eigenen Fähigkeiten in neuen Aufgabefeldern erproben.
- Angestellte können bei Teilzeitbeschäftigung das Einkommen aufstocken oder bei Vollzeitanstellung unproduktive Lücken schließen (z. B. Pausen, Fahrtzeiten etc.) sowie dabei auch berufliche erworbene Fähigkeiten flexibel und gewinnbringend verwerten.
- Für Selbstständige ist Online-Arbeit oft eine Option, um Auftragslöcher zu stopfen oder um neue Kunden zu gewinnen.

Die Anteile der drei Beschäftigtengruppen variieren je nach Plattform-Typus. Im Sample der von Bertschek et al. (2016, S. 22) untersuchten Microtask-Plattformen ist der Anteil an Selbstständigen mit acht Prozent besonders niedrig, während 39 Prozent abhängig beschäftigt und mehr als 50 Prozent nicht erwerbstätig sind (in der überwiegenden Mehrzahl Schüler\*innen, Auszubildende oder Studierende). In der Untersuchungsgruppe von Al-Ani und Stumpp (2015) sind im Kontrast dazu auf der Kreativ-Plattform die Selbstständigen in der Überzahl (mit ca. 55 Prozent), beim Software-Testing hingegen die Angestellten (mit ca. 45 Prozent). Im breiter angelegten Sample von Leimeister et al. (2016b, S. 40 ff.) verteilen sich die Werte gleichmäßiger: 38 Prozent Selbstständige, 34 Prozent Nicht-Erwerbstätige und 28 Prozent Angestellte (mehrheitlich in Vollzeit). Demnach lässt sich Online-Arbeit als Zuverdienst gut mit allen anderen Formen des Beschäftigungsstatus verbinden und ist überwiegend in solchen Kombinationen anzutreffen (siehe Abbildung 1).



**Abbildung 1: Strukturierung der Online-Arbeitenden**

(Quelle: eigene Darstellung)

Die Gesamtzahl der auf Plattformen für Online-Arbeit Registrierten dürfte sich in Deutschland heute in der Größenordnung von 500.000 bis zu einer Million Personen bewegen (wenn die Weltbank-Schätzungen für 2013 als Ausgangspunkt genommen werden; siehe dazu 3.1). Das sind alle jene, die in den vergangenen zehn Jahren ein Profil auf einer Plattform anlegt haben, das seither nicht gelöscht wurde. Die Zahl der aktuell aktiven Nutzer\*innen schätzen wir – wie eben erläutert – auf wenige Hunderttausend ‚Crowdworker‘; wir gehen von ca. 100.000 bis 300.000 Personen aus, die mindestens einmal monatlich einen Auftrag über eine Crowdsourcing-Plattform annehmen. Von diesen erzielt wiederum nur ein Bruchteil von geschätzt 1.000 bis 5.000 Personen mit Online-Arbeit erwerbssichernde Einnahmen (im Vergleich zum deutschen Durchschnittslohn) – und können damit als Online-Arbeitende im Hauptberuf gelten.

Ogleich die Verdienstmöglichkeiten begrenzt sind und formale Qualifikationen nicht vorausgesetzt werden, ist das Bildungsniveau der Online-Arbeitenden erstaunlich hoch. Den Angaben einer Microtask- und einer Freelancer-Plattform zufolge verfügen 38 Prozent bzw. 75 Prozent ihrer Nutzer\*innen mindestens über einen Bachelor-Abschluss (Kuek et al. 2015, 32 ff.). Ähnliches stellen die deutschen Studien fest:

- Auf den untersuchten Microtask-Plattformen haben etwa 44 Prozent der Befragten Universitätsabschluss oder Promotion (bzw. streben dies an) (Bertschek et al. 2015, S. 23).
- Bei komplexeren Aufgaben liegt der Anteil mit abgeschlossenem Hochschulstudium über 50 Prozent (Al-Ani/Stumpp 2015, S. 19).
- Über verschiedene Plattform-Typen hinweg wird ein Anteil von 48 Prozent der Befragten mit mindestens Bachelor-Abschluss ermittelt (Leimeister et al. 2016b, S. 37 ff.).

Auch hinsichtlich soziodemographischer Merkmale decken sich die deutschen und internationalen Daten weitgehend. Die Weltbankstudie (Kuek et al. 2015, S. 31) geht von einer leichten Überzahl der Männer unter Online-Arbeitenden aus (ca. 60 Prozent). In den deutschen Studien liegen die ermittelten Anteile der Männer zwischen 50 Prozent und 68 Prozent (Bertschek et al. 2015, S. 20; Al-Ani/Stumpp 2015, S. 18; Leimeister et al. 2016b, S. 33). Diese Werte entsprechen in etwa dem Verhältnis der Geschlechter unter allen Solo-Selbstständigen in Deutschland, mit einem Anteil der Frauen in Höhe von 38,1 Prozent im Jahr 2014 (Brenke/Beznoska 2016, S. 20). Bezüglich des Alters besteht Übereinstimmung in nationalen wie internationalen Studien darin, dass ‚Crowdworker‘ im Durchschnitt deutlich jünger sind als Solo-Selbstständige: selten über 50 Jahre alt und mit dem größten Anteil unter 30 Jahren (mit vielen Auszubildenden und Studierenden).

### **3.3 Welche Erfahrungen machen Online-Arbeitende in Deutschland?**

Im Unterschied zur sozialen Zusammensetzung der Gruppe der Online-Arbeitenden in Deutschland ist über die konkreten Erfahrungen, die sie mit dieser Form der Arbeit machen, noch recht wenig bekannt. In den deutschen Studien sind vorwiegend Zufriedenheitsbewertungen genereller Arbeitsmerkmale erhoben worden, international liefern zudem eine Reihe qualitativer Befragungen konkretere Hinweise (vgl. Abschnitt 2). In unserer eigenen Online-Befragung (siehe auch den Anhang) führt die offen gestellte Frage nach den positiven und negativen Erfahrungen mit Online-Arbeit zu genaueren Angaben.

Bei den 26 konkreten Stellungnahmen zu positiven Erfahrungen (unter 45 Befragten) wird am häufigsten die Möglichkeit eines einfach zu erzielenden Zuverdienstes genannt: Das steht weniger mit der Höhe als mit der Form der Bezahlung in Zusammenhang, die als „transparent“, „zuverlässig“ oder „schnell“ geschildert wird und „keine Akquise nötig“ mache. Daneben wird auf inhaltlich interessante Themen verwiesen sowie auf „persönliche Entwicklung durch immer neue Anforderungen“. Vereinzelt findet sich Lob für die Betreuung durch die Plattformen und die Flexibilität in der Auftragsausführung – etwa mit der Aussage „ich behalte alle meine Freiheiten im (Berufs-)Alltag“. Auf den Freelancer-Plattformen steht die Chance im Vordergrund, neue Kundschaft zu gewinnen. Typische Erfahrungen lauten „leicht an Projekte von bisher nicht bekannten Auftraggebern kommen“, „nach Gewinnen gab es öfters eine dauerhafte Zusammenarbeit“ oder spezifischer:

„Man kann sich relativ schnell ein ‚exotisches‘ Portfolio erarbeiten mit Kunden aus aller Welt, die auf der Suche nach ‚native German speakers‘ sind, um Texte für Webseiten, für’s Marketing, für Social Media zu erstellen und zu verwalten.“

Zu den negativen Erfahrungen war die Resonanz mit 34 Antworten deutlich höher und mit ausführlicheren Darstellungen ebenfalls aussagekräftiger. Über alle Plattformen hinweg gibt vor allem die unzureichende Entlohnung Anlass zu zahlreicher Klage. Mehr als die Hälfte der Befragten (24 Personen) kritisiert die „sehr schlechte Bezahlung“ und charakterisiert sie mit oft drastischen Formulierungen als „extrem unfair[...]“, „unterirdisch“ oder „grottiger umgerechneter Stundenlohn“. Auch für die Freelancer-Plattformen wird festgestellt: „Das Ganze ist eine einzige Preisdumping-Maschinerie“. In folgendem Statement finden sich typische Probleme zusammengefasst:

„Enormer Preiskampf, d. h. dein normaler (zum Überleben notwendiger) Stundensatz wird soundso nicht erreicht, zusätzlich dazu musst du dich auf Fixpreise einlassen, egal wie hoch der Aufwand ist. In einem Fall gab es diverse weitere Überarbeitungen, die tröpfchenweise gekommen sind, sodass sich das Projekt deutlich hingezogen [...] und [sich] der Stundensatz auf ein Minimum [...] reduziert hat. Du bist auf solchen Plattformen allerdings vollkommen den Unternehmen ausgeliefert, da ein enormer Konkurrenzkampf herrscht (mehrere hundert Angebote an ein Unternehmen konkurrieren mit dir; die Stundensätze sinken enorm usw.).“

Das verbreitete Empfinden, ungerecht behandelt zu werden, hängt neben der Honorarhöhe mit spezifischen Mechanismen der Plattformen zusammen – etwa den in obiger Aussage genannten unbezahlten Nacharbeiten oder dem Aufwand für oft erfolglose Bewerbungen um Aufträge. Auch der „Konkurrenzkampf“ der Arbeitenden untereinander wird mehrfach beklagt.

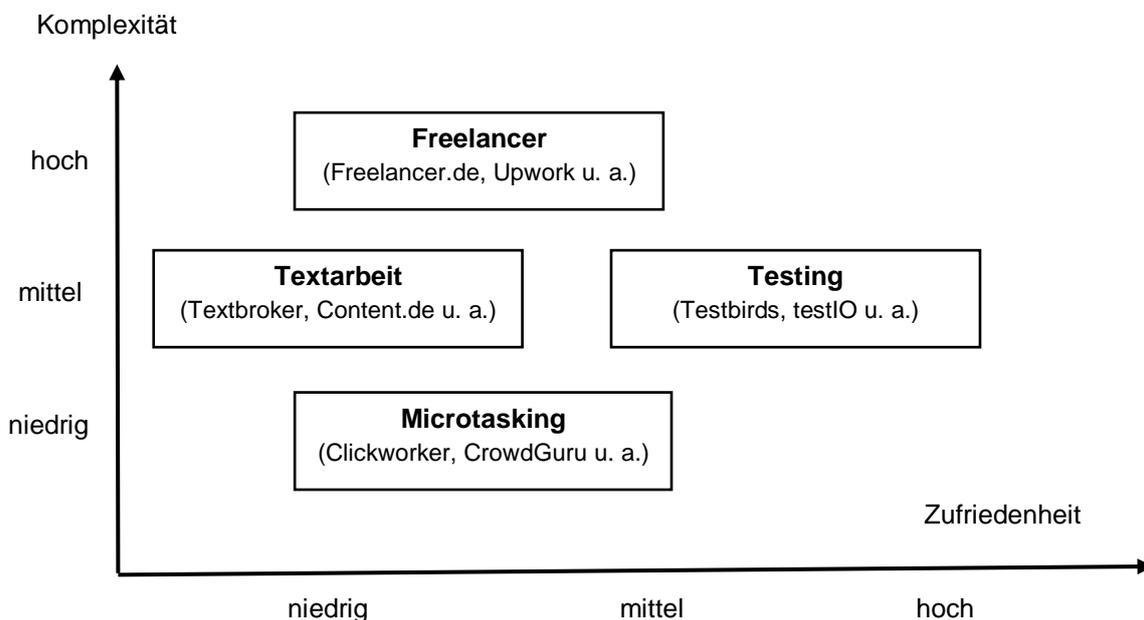
An zweiter Stelle rangiert unter den negativen Erfahrungen der Vermittlungsservice der Plattformen (elf Befragte): „die Qualitätssicherungen sind zu kompliziert und auch widersprüchlich“, „keine klaren Regelungen, die die Leistungsersteller schützen“. Daneben wird von acht Befragten die Qualität der Aufträge bemängelt mit Kommentaren wie „schlecht aufbereitet“, „schwierige Absprachen“, „kein Austausch“ oder „wenig konkretes Briefing“. In der folgenden Stellungnahme zu Textarbeitsplattformen sind viele der Kritikpunkte aufgelistet:

„extrem schlechte Bezahlung, Honorare unter Mindestlohn, keine persönlichen Kontakte, keine inhaltliche Entwicklung in der Zusammenarbeit, keine Zukunftsaussichten, keine Kundenbindung, keine Altersvorsorge, viele großartige, aber leere Versprechungen bei der Anwerbung von freien Mitarbeitern“.

Obwohl Kritik selten so geballt geäußert wird, ist die Unzufriedenheit unter den Befragten groß. Gut 40 Prozent (19 Personen) geben eine „niedrige“ oder „sehr niedrige“ Zufriedenheit mit der Arbeit auf den Plattformen an, fast ebenso viele (17 Personen) bewerten sie als „mittel“; „hoch“ ist sie bei nur acht Befragten und „sehr hoch“ bei niemandem. Das sind deutlich schlechtere Werte als sie bei Arbeitszufriedenheitsmessungen generell ermittelt werden, auch beispielsweise im Vergleich zu Leiharbeiter\*innen (Brenke 2015, S. 719). Allerdings gibt es hier ebenfalls Unterschiede nach Plattform-Typus. Eher positiv fällt die Bewertung der Testing-Plattfor-

men aus (je drei Befragte mit mittlerer und hoher Zufriedenheit). Hingegen besteht die geringste Zufriedenheit gegenüber Plattformen für Textarbeit (niedrig oder sehr niedrig bei acht Befragten). Letzteres überrascht, weil in der Forschung bislang die Microtasking-Plattformen als besonders problematisch gelten.

Setzt man den Grad der Zufriedenheit mit der Komplexität der Aufgaben in Beziehung (siehe Abbildung 2), so eröffnet sich ein Erklärungsansatz, der auf den Zusammenhang mit fachlichen und finanziellen Ansprüchen verweist.



**Abbildung 2: Zufriedenheit von ver.di-Mitgliedern mit der Arbeit auf Plattformen**

(Quelle: eigene Darstellung)

Wir nehmen an, dass die Kritik an den Plattformen für Textarbeit besonders heftig ausfällt, weil hier Journalist\*innen (elf von 13 Befragten) nach Aufträgen suchen, die sich nicht nur in ihren finanziellen Erwartungen, sondern auch in ihren fachlichen Ansprüchen an professionelles Schreiben enttäuscht sehen. Die Zufriedenheit mit Testing-Plattformen ist dagegen trotz geringer finanzieller Erträge deutlich höher, weil dort weniger ein professioneller Maßstab angelegt, sondern eher ein abwechslungsreicher Zuverdienst gesucht wird. Die Unzufriedenheit mit Microtasking-Plattformen ist vorwiegend durch die geringe Bezahlung verursacht, während die inhaltlichen Ansprüche von vornherein bescheiden bleiben. Die Plattformen für Freelancer-Aufträge werden wiederum stärker an Professionalitätsmaßstäben gemessen, aber die Vielfalt der Auftragsformen eröffnet größere inhaltliche Spielräume und Gewinnaussichten als bei reiner Textarbeit.

Diese Unterschiede nach Plattform-Typen werden durch Leimeister et al. (2016b, S. 61 ff.) bestätigt: Hinsichtlich des Verhaltens der Auftraggeber\*innen wie der Plattformen fallen die Urteile im Testing-Segment am positivsten aus; bei Microtasking- und Design-Plattformen werden vor allem die Bezahlung durch die Auftraggeber und

die von den Plattformen gebotenen Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung schlecht bewertet. Mäßig fallen bei allen Plattform-Typen die Werte für das Bemühen um das „Wohlergehen“ der Arbeitenden aus (ebd., S. 65). Die generelle Zufriedenheit mit Bezahlung und allgemeiner Behandlung durch die Plattformen (ebd., S. 68) liegt im mittleren Bereich (einer Skala von eins bis fünf) – und ist damit etwas höher als in unserer Untersuchungsgruppe.

### 3.4 Zusammenfassung

Diese Forschungsbefunde zu Online-Arbeit als Erwerbsform lassen sich in folgenden drei Punkten zusammenfassen. Erstens ist das Ausmaß dieser Form der Auftragsvermittlung in Deutschland bisher gering: Aktuell nutzen wohl nur wenige Hunderttausend Personen solche Internet-Plattformen regelmäßig und erwirtschaften damit meist nur einen Zuverdienst in einer Größenordnung von bis zu 500 Euro im Monat. Von solchen Aufträgen als selbstständigem Hauptberuf leben, kann vermutlich nur ein sehr kleiner Teil der aktiven Nutzer\*innen.

Der einfache Zugang und der zeitlich begrenzte Aufwand machen zweitens diese Arbeitsgelegenheit gleichermaßen für Selbstständige, Angestellte und Nicht-Erwerbstätige (Studierende, Arbeitslose, Rentenbezieher\*innen etc.) interessant, welche mit ähnlich großen Anteilen im Kreis der Nutzer\*innen vertreten sind. Die Heterogenität der Online-Arbeitenden ist diesbezüglich erheblich stärker ausgeprägt als bei jeder anderen Form bezahlter Arbeit. Verbreitet ist drittens – und das ist der hauptsächliche Kritikpunkt – die Erfahrung von unbezahlter Leistung und zu geringer Bezahlung, die vor allem auf einen Unterbietungswettbewerb auf den Plattformen zurückgeführt wird. Das verwundert nicht angesichts der Tatsache, dass Personen mit ganz unterschiedlichen Interessen, Qualifikationen sowie Lebensbedingungen um Aufträge konkurrieren und die Plattformen dem Preiskampf kaum Grenzen setzen.

Aus den Erfahrungen der befragten selbstständigen ver.di-Mitglieder werden die folgenden konkreten Problempunkte erkennbar, für die sich Belege auch in der internationalen Forschung zu den Arbeitsmarktwirkungen von Online-Arbeit finden (siehe vor allem Schörpf et al. 2017):

- *Zahlungsverweigerung*: Beklagt wird die Nicht-Bezahlung erbrachter Arbeitsleistungen, weil Auftraggeber\*innen die Qualität des Leistungsergebnisses nicht akzeptieren. Problematisch ist insbesondere, dass sie dafür nicht begründungspflichtig sind und rechtlich kaum belangt werden können.
- *Rechteverlust*: Online-Arbeitende verlieren alle Nutzungs- und Urheberrechte an den von ihnen den Plattformen übergebenen Leistungen (Texte, Designs, Ideen etc.) – selbst wenn die Auftraggeber\*innen die Bezahlung verweigern.
- *Preisdumping*: Viele Plattformen geben keine Preisempfehlungen ab und setzen keinerlei Preisuntergrenzen fest, liefern aber über die öffentliche Transparenz der angebotenen Preise erhebliche Anreize zu einem Unterbietungswettbewerb.

- *Informationsungleichgewicht*: Die meisten Plattformen räumen den Auftraggeber\*innen erhebliche Informationsvorteile im Tauschprozess ein, indem sie die Leistungsfähigkeit der Auftragnehmer\*innen transparent und direkt vergleichbar machen, umgekehrt jedoch zum Tauschverhalten der bezahlenden Kundenschaft keine Angaben liefern.
- *Datenschutz*: Die Plattformen nutzen die mit der Abwicklung der Transaktionen anfallenden Daten einseitig zugunsten der Auftraggeber\*innen (siehe oben) und gestalten damit den öffentlichen Marktauftritt der Online-Arbeitenden, ohne ihnen einen Einfluss auf diese Art der Verwertung ihrer Daten einzuräumen.

Die Kritik der Befragten richtet sich oft gegen die Plattformen, beanstandet werden aber auch das Marktverhalten der Auftraggeber\*innen (etwa hinsichtlich der Zahlungsmoral) und indirekt ebenso die Niedrigpreis-Angebote anderer Auftragssuchender. Die Wirkungen der Plattform-Mechanismen in Verbindung mit Strategien von Nachfragenden und Anbietenden sind indes noch wenig untersucht.

#### **4 Weiterführende politische und wissenschaftliche Perspektiven**

Detaillierte Vorschläge zur Gestaltung von Online-Arbeit lassen sich aus den bisherigen Forschungsbefunden noch kaum ableiten. Dazu wären eingehendere, auf einzelne Plattformen und deren Vermittlungsmechanismen bezogene Analysen erforderlich. Die Ergebnisse liefern aber wichtige Anhaltspunkte zur weiteren Klärung der Rolle von Internet-Plattformen in der Steuerung der Marktdynamik und zur Ermittlung des daraus resultierenden politischen Handlungsbedarfs (4.1). Aus arbeitssoziologischer Sicht geben sie Anlass, nach der generellen Relevanz von Erwerbsformen zu fragen, die primär als Bestandteil von Einkommenskombinationen auftreten und bei denen der Erwerbsstatus fast nicht mehr eindeutig zu bestimmen ist (4.2).

##### **4.1 Gesellschaftlicher Handlungsbedarf bei Online-Arbeit**

Auch wenn sich die Plattformen lediglich als Marktplätze verstehen, auf denen sich Auftraggeber\*innen und Auftragnehmer\*innen über Angebot und Nachfrage informieren sowie Leistungen gegen Geld tauschen, bestimmen sie mit ihren Regularien die Form des Austauschs. Damit sind die Marktpartner zwar in der Vereinbarung von Auftragsinhalten und der Festlegung der Preise weitgehend frei, aber nicht in der Abwicklung der Aufträge. Denn gerade dafür stellen die Plattformen die informationstechnischen Voraussetzungen bereit und legen detaillierte Regeln fest. Diese unterscheiden sich erheblich zwischen den verschiedenen Plattformen (siehe z. B. Vogl 2016), betreffen jedoch regelmäßig Kernaspekte aller Phasen der Auftragsbeziehung:

- *Auswahl des verfügbaren Auftragsangebots*: Was Auftraggeber\*innen und Auftragnehmer\*innen auf dem Marktplatz zu sehen bekommen, können die Plattformbetreiber beispielsweise mittels Algorithmen steuern. Eine verbreitete Klage der Online-Arbeitenden ist, dass für sie nur wenige oder wenig interessante Aufträge verfügbar sind. Einige Plattformen bieten gegen Bezahlung eine Art Premium-Zugang an, der mehr und bessere Angebote erschließt.

- *Kenntnis des Marktpartners*: Manche Auftragsarten – vor allem auf Microtasking-Plattformen – werden anonym abgewickelt und lediglich die Plattformen kennen die beteiligten Nutzer\*innen. Oft bleiben auch nur die Auftraggeber\*innen anonym – mit erheblichen Informationsnachteilen für die Auftragnehmer\*innen.
- *Kommunikation*: Entsprechend beschränkt sind häufig die Möglichkeiten zur Kommunikation zwischen Auftraggeber\*innen und Auftragnehmer\*innen; bei Microtasking-Plattformen sind üblicherweise nur Mitarbeiter\*innen der Plattformen ansprechbar.
- *Ergebnistransfer*: Die Auftragnehmer\*innen übermitteln in der Regel das digitale Resultat der Arbeitsleistung an die Plattformen, die es zur Prüfung an die Auftraggeber\*innen weiterleiten. Die Plattformen behalten damit die Informationshoheit über alle Aspekte des Tausches.
- *Leistungsbewertung*: Viele Plattformen berechnen auf dieser Informationsgrundlage (etwa mit Daten zur Dauer der Bearbeitung oder zur Zufriedenheit der Kund\*innen) Leistungskennziffern für die Online-Arbeitenden. Sie werden in deren persönlichem Profil veröffentlicht und bestimmen somit wesentlich ihre künftigen Erwerbschancen. Wie solche Bewertungen zustande kommen, ist für die Betroffenen nicht transparent.
- *Bezahlung*: Online-Arbeitende erhalten üblicherweise ihre Entlohnung von der Plattform ausbezahlt, nachdem die Auftraggeber\*innen das Leistungsergebnis geprüft und akzeptiert haben.

Die Liste zeigt, dass die Plattformen nicht nur den Ablauf des Markttauschs eng geführten Schemata unterwerfen, sondern damit vielfach auch Funktionen übernehmen, die bei arbeitsvertraglichen Beziehungen von der Arbeitgeberseite in Anspruch genommen werden. Aus dieser Konstellation resultieren folgende Fragen: Inwieweit sollten Auftraggeber\*innen und Auftragnehmer\*innen die Möglichkeit erhalten, auf die Regularien des Austauschs Einfluss zu nehmen? Welche Rolle könnte Instanzen ihrer Interessenvertretung zukommen und welcher Spielraum besteht für gesetzliche Regulierungen?

Die Gestaltungsproblematik wird verschärft durch die systematische Überschreitung von Ländergrenzen im Austausch der Marktpartner. Die Online-Arbeitenden stehen untereinander in direkten Konkurrenzbeziehungen unter höchst ungleichen Voraussetzungen. Etwaige staatliche Regulierungen für Dienstleistungsmärkte an den Standorten der Auftraggeber\*innen oder Auftragnehmer\*innen finden auf den Plattformen in der Regel keine Beachtung. Als Marktplätze für Online-Arbeit sind sie zwar global wirksam, folgen aber privat festgesetzten Regularien, die – wenn überhaupt – lediglich den rechtlichen Anforderungen jenes Landes Genüge tun, in dem die Plattform ihren Sitz hat.

In Deutschland sind erste Ansätze zu erkennen, um die Bedingungen von Online-Arbeit gesellschaftspolitisch zu diskutieren und der arbeits- sowie wirtschaftspolitischen Gestaltung näher zu bringen:

- Mehrere Plattformen haben (mit Unterstützung des Deutschen Crowdsourcing Verbands) einen freiwilligen „Code of Conduct“ mit zehn Grundsätze für eine „faire Zusammenarbeit zwischen Crowdsourcing-Unternehmen und Crowdworkern“ vereinbart ([www.crowdsourcing-code.de](http://www.crowdsourcing-code.de), zuletzt abgerufen am 21.04.2017).
- ver.di und IG Metall bieten über spezielle Webseiten Informationen und Beratungsleistungen zu Online-Arbeit an; auf der IG Metall-Seite <http://faircrowd.work/de/> (zuletzt abgerufen am 05.10.2017) werden Plattformen bewertet und Kontakte vermittelt.
- Diese Angebote orientieren sich an Erfahrungen mit der Selbstorganisation der „Turker“ in den USA. Das sind Nutzer\*innen der Microtask-Plattform Amazon Mechanical Turk, die sich zur Vertretung ihrer Anliegen auf verschiedenen Plattformen organisiert haben (Salehi et al. 2015).
- Nachdem die Gewerkschaften die politische Diskussion mit ersten Publikationen (Benner 2015; ver.di 2015) eröffneten, wurden die „digitalen Plattformen“ auch im jüngsten Weißbuch des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (2017, S. 55 ff.) als eines der zentralen Spannungsfelder der „Arbeitswelt 4.0“ identifiziert.

In derartigen Ansätzen werden prinzipielle Handlungsbedarfe anerkannt und Problemfelder konkretisiert. Sie haben bislang aber noch nicht zu verbindlichen Maßnahmen geführt, welche Veränderungen der Bedingungen von Online-Arbeit bewirken könnten.

Eine der grundlegenden Schwierigkeiten ist, dass die Online-Arbeitenden als die direkt Betroffenen in diese Debatten kaum einbezogen sind. Aufgrund des internet-basierten Austauschs sind sie als gesellschaftliche Gruppe nicht unmittelbar wahrnehmbar und für arbeitspolitische Initiativen schwer adressierbar. Vermutlich bremst ebenfalls der Zuverdienst-Charakter das Engagement von Online-Arbeitenden: Sie haben meist andere Haupteinnahmequellen und erkennen in politischen Aktivitäten auf diesem Nebenschauplatz ihres Erwerbslebens offenbar nur begrenzten Nutzen.

#### **4.2 Online-Arbeit als Baustein hybrider Erwerbsmuster**

Online-Arbeit stellt – so lässt sich aus arbeitssoziologischer Perspektive resümieren – weniger aufgrund ihrer Ausmaße und Verbreitung ein wichtiges Thema für Wissenschaft und Politik dar, sondern weil sie auf neue Entwicklungen sowie Potenziale der Flexibilisierung von Erwerbsarbeit verweist. Am Beispiel Online-Arbeit lässt sich eindrücklich erkennen, welche Reichweite die Digitalisierung von Arbeit erzielen kann, welche Implikationen ein global zugänglicher Arbeitsmarkt in sich birgt und vor welchen Herausforderungen die nationalen Systeme der Sicherung sowie Regulierung von Erwerbsarbeit stehen. Auch wenn derartiges externes Crowdsourcing von Arbeitsleistungen im Moment lediglich eine weitere Option unter den vielfältigen Strategien von Unternehmen zur Flexibilisierung des Einsatzes von Arbeitskraft bildet, sind einige sich neu abzeichnende Problematiken hier in besonderer Deutlichkeit zu erkennen.

Eine der grundlegenden Herausforderungen künftiger Arbeits- und Sozialpolitik lässt sich am Zuverdienst-Charakter von Online-Arbeit sowie der Notwendigkeit der Kombination mit anderen Einkommens- und Erwerbsarten festmachen. Bedeutungen und Bewertungen des Arbeitens über Internet-Plattformen erschließen sich nur, wenn sie im Zusammenhang mit den anderen Erwerbsformen und Einkommensquellen gesehen werden, zu denen sie jeweils als Ergänzung dienen. Dafür wiederum ist die individuelle Erwerbsgeschichte mit ihren spezifischen Bildungs- und Berufserfahrungen sowie mit subjektiven Ansprüchen an Arbeit zu berücksichtigen. Die Frage der Einkommenskombination erfordert es zudem, den analytischen Blick über die erwerbstätige Person hinaus auszuweiten auf den Haushalt, zu dessen Budget ein Beitrag geleistet werden soll (Pongratz/Bühmann 2017).

Derartige Erwerbsmuster lassen sich nicht mehr hinreichend mit dem üblichen Schema von Haupt- und Nebenberuf beschreiben, weil sie oft mehrfache Erwerbstätigkeiten umfassen (z. B. verschiedene Zweige beruflicher Selbstständigkeit) und sich Haupt- sowie Nebentätigkeit nicht einfach bestimmen lassen. In der Selbstständigen-Forschung wird deshalb zunehmend von Erwerbshybridisierung gesprochen, wenn verschiedene abhängige und selbstständige Tätigkeiten parallel ausgeübt werden oder in mehrfachem Wechsel aufeinander folgen (vgl. Bögenhold/Fachinger 2016; Bögenhold/Klinglmayr 2016; Bühmann et al. 2017). Status und Selbstverständnis der Erwerbstätigen sind in diesen Fällen von der Gleichzeitigkeit multipler Erwerbsformen geprägt. In manchen Berufssegmenten – wie den Kulturberufen – ist das „Pendeln zwischen verschiedenen Erwerbsfeldern“ (Manske 2015, S. 242) ein seit langem zu beobachtendes Muster, um beispielsweise inhaltliche Interessen mit Einkommenszielen zu verbinden. Online-Arbeit stellt in vielen Fällen einen zusätzlichen Baustein derart diversifizierter Erwerbsstrategien dar und eignet sich aufgrund der einfachen Zugänglichkeit zum besonders flexiblen Einsatz.

In jeglicher Form selbstständiger Erwerbstätigkeit stellt die Sicherung kontinuierlicher Erträge in Anbetracht der Wechselfälle und Unwägbarkeiten der Märkte eine zentrale Herausforderung dar. Die Diversifizierung der Erwerbsstrategie durch die Kombination verschiedener Einnahmequellen kann als Maßnahme zur Absicherung und Stabilisierung der Erwerbslage verstanden werden (Pongratz/Bühmann 2017). Durch die parallele oder wechselnde Tätigkeit in abhängiger wie selbstständiger Beschäftigung lassen sich zwar oft für den aktuellen Haushaltsbedarf ausreichende Einnahmen erzielen, aber selten eine soziale Absicherung erreichen, die mit einer dauerhaften Anstellung vergleichbar wäre. Die arbeits- und sozialpolitische Aufgabe besteht deshalb nicht nur darin, die einzelnen atypischen Erwerbsformen arbeitspolitisch zu regulieren, sondern den Gestaltungsrahmen zugleich auf die Kombination verschiedener Erwerbsformen auszuweiten. Auch Online-Arbeit – als besonders prägnanter Ausdruck forcierter betrieblicher Strategien zur Flexibilisierung des Arbeitskräfteeinsatzes – sollte nicht als isoliertes Phänomen behandelt werden. Die gesellschaftspolitische Herausforderung besteht darin, sich nicht in einer Vielzahl kleinteiliger Sonderlösungen zu verlieren, sondern den Schutz der Erwerbsarbeit

derart auszubauen, dass er unabhängig vom Erwerbsmodus wirksam wird und ebenfalls hybride Erwerbsmuster systematisch einschließt.

## Literatur

- Al-Ani, A./Stumpp, S. 2015: Motivationen und Durchsetzung von Interessen auf kommerziellen Plattformen. Ergebnisse einer Umfrage unter Kreativ- und IT-Crowdworkern. HIIG Discussion Paper Series. Berlin
- Barnes, S.-A./Green, A./De Hoyos, M. 2015: Crowdsourcing and work: Individual factors and circumstances influencing employability. In: *New technology, work and employment*, Jg. 30, H. 1, S. 16-31
- Beerepoot, N./Lambregts, B. 2015: Competition in online job marketplaces. Towards a global labour market for outsourcing services? In: *Global Networks*, Jg. 15, H. 2, S. 236-255
- Benner, C. (Hg.) 2015: *Crowd Work – zurück in die Zukunft? Rechtliche, politische und ethische Fragen digitaler Arbeit*. Frankfurt am Main
- Berg, J. 2016: Income security in the on-demand economy: Findings and policy lessons from a survey of crowdworkers. In: *Comparative Labour Law & Policy Journal*, Jg. 37 (2016), H. 3
- Bertschek, I./Ohnemus, J./Viete, S. 2016: Befragung zum sozioökonomischen Hintergrund und zu den Motiven von Crowdworkern. Endbericht zur Kurzexpertise. Berlin
- Boes, A./Kämpf, T./Langes, B./Lühr, T./Steglich, S. 2014: *Cloudworking und die Zukunft der Arbeit. Kritische Analysen am Beispiel der Strategie „Generation Open“ von IBM*. Kassel
- Bögenhold, D./Fachinger, U. 2016: *Berufliche Selbstständigkeit: Theoretische und empirische Vermessungen*. Wiesbaden
- Bögenhold, D./Klinglmair, A. 2016: Entrepreneurship and hybrid self-employment. In: Bögenhold, D. et al. (Hg.), *Contemporary Entrepreneurship*. Berlin, S. 127-140
- Brenke, K. 2015: Die große Mehrzahl der Beschäftigten in Deutschland ist mit ihrer Arbeit zufrieden. In: *DIW Wochenbericht* 32/33, S. 715-722
- Brenke, K./Beznoska, M. 2016: *Solo-Selbständige in Deutschland – Strukturen und Erwerbsverläufe*. Berlin
- Bührmann, A. D./Fachinger, U./Welskop-Deffaa, E. M. (Hg.) 2017: *Hybride Erwerbsformen. Digitalisierung, Diversität und sozialpolitische Gestaltungsoptionen*. Berlin (im Erscheinen)
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2017: *Weißbuch Arbeiten 4.0*. Berlin
- Codagnone, C./Abadie, F./Biagi, F. 2016: The Future of Work in the ‘Sharing Economy’. Market Efficiency and Equitable Opportunities or Unfair Precarisation? Internet: <https://ssrn.com/abstract=2784774> (zuletzt abgerufen am 05.10.2017)
- Durward, D./Blohm, I./Leimeister, J. M. 2016: Rags to Riches – How signaling behaviour causes a power shift in crowdsourcing markets. In: *European Conference on Information Systems (ECIS)*. Istanbul, Turkey. Internet: <https://www.alexandria.unisg.ch/publications/248500> (zuletzt abgerufen am 05.10.2017)
- Gerber, C./Krzywdzinski, M. 2017: Schöne neue Arbeitswelt? Durch Crowdworking werden Aufgaben global verteilt. In: *WZB-Mitteilungen*, H. 155, S. 6-9

- Graham, M./Lehdonvirta, V./Wood, A./Barnard, H./Hjorth, I./Simon, D. P. 2017: The Risks and Rewards of Online Gig Work At The Global Margins. Oxford
- Hossain, M./Kauranen, I. 2015: Crowdsourcing: A comprehensive literature review. In: Strategic Outsourcing, Jg. 8, H. 1, S. 2-22
- Howe, J. 2006: The rise of crowdsourcing. In: Wired magazine, Jg. 14, H. 6, S. 1-4
- Huws, U./Joyce, S. 2016: Crowd working survey. Size of the Germany's "Gig Economy" revealed for the first time. Internet: <http://www.feps-europe.eu/assets/c8ec0d51-523c-457f-b055-33ec0b6e4331/crowd-working-survey-germanypdf.pdf> (zuletzt abgerufen am 15.07.2017)
- Huws, U./Joyce, S./Spencer, N. H. 2016: Crowd Work in Europe. Preliminary results from a survey in the UK, Sweden, Germany, Austria and the Netherlands. Internet: <http://www.fepseurope.eu/assets/a82bcd12-fb97-43a6-9346-24242695a183/crowd-working-survey.pdf> (zuletzt abgerufen am 15.07.2017)
- IG Metall (2013): Crowdsourcing. Beschäftigte im globalen Wettbewerb um Arbeit – am Beispiel IBM. Internet: [https://www.igmetall.de/docs\\_0195804\\_IGM\\_Crowdsourcing\\_Web\\_ec8e869de1e912d44199c2db810c5585eec9ce57.pdf](https://www.igmetall.de/docs_0195804_IGM_Crowdsourcing_Web_ec8e869de1e912d44199c2db810c5585eec9ce57.pdf) (zuletzt abgerufen am 28.04.2017)
- Kirchner, S./Beyer, J. 2016: Die Plattformlogik als digitale Marktordnung. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 45, H. 5, S. 324-339
- Kittur, A./Nickerson, J. V./Bernstein, M./Gerber, E./Shaw, A./Zimmermann, J./Lease, M./Horton, J. (Hg.) 2013: The future of crowd work. Proceedings of CSCW '13, ACM press, S. 1301-1318
- Kuek, S. C./Paradi-Guilford, C./Fayomi, T./Imaizumi, S./Ipeirotis, P./Pina, P./Singh, M. 2015: The global opportunity in online outsourcing. Washington, D.C.
- Lehdonvirta, V./Barnard, H./Graham, M./Hjorth, I. 2014: Online labour markets – Levelling the playing field for international service markets? Oxford
- Lehdonvirta, V./Hjorth, I./Graham, M. (Hg.) 2015: Online labour markets and the persistence of personal networks: evidence from workers in Southeast Asia. Oxford
- Leimeister, J. M./Zogaj, S. 2013: Neue Arbeitsorganisation durch Crowdsourcing: Eine Literaturstudie. Düsseldorf
- Leimeister, J. M./Blohm, I./Zogaj, S. 2014: Crowdsourcing und Crowd Work – ein Zukunftsmodell der IT-gestützten Arbeitsorganisation? In: Brenner, W./Hess, T. (Hg.), Wirtschaftsinformatik in Wissenschaft und Praxis. Berlin/Heidelberg, S. 51-64
- Leimeister, J. M./Zogaj, S./Durward, D./Blohm, I. 2016a: Systematisierung und Analyse von Crowd-Sourcing-Anbietern und Crowd-Work-Projekten. Düsseldorf
- Leimeister, J. M./Durward, D./Zogaj, S. 2016b: Crowd Worker in Deutschland: Eine empirische Studie zum Arbeitsumfeld auf externen Crowdsourcing-Plattformen. Düsseldorf
- Manske, A. (2015). Selbständigkeit als Patchwork-Existenz. Neue Muster von Selbständigkeit in den Kulturberufen. In: Sozialer Fortschritt, Jg. 64, H. 9/10, S. 241-247

- Mrass, V./Peters, C./Leimeister, J. M. 2017: One for All? Managing External and Internal Crowds through a Single Platform – A Case Study. In: Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS). Waikoloa, HI, USA.
- Müller, N. 2010: Reglementierte Kreativität: Arbeitsteilung und Eigentum im computerisierten Kapitalismus. Baden-Baden
- Nuss, S. 2006: Copyright & Copyriot: Aneignungskonflikte um geistiges Eigentum im informationellen Kapitalismus. Münster
- Pongratz, H. J. 2017a: Of crowds and talents: Discursive constructions of global online labour. Manuskript. München (im Review-Prozess)
- Pongratz, H. J. 2017b: Interessenvertretung dringend erwünscht: Was Selbstständige von ihrer Gewerkschaft erwarten. Erscheint demnächst in WSI-Mitteilungen
- Pongratz, H. J./Bührmann, A. D. 2017: Diskontinuität und Diversität beruflicher Selbstständigkeit. Erscheint demnächst in Bührmann et al. 2017
- Salehi, N./Irani, L. C./Bernstein, M. S./Alkhatib, A./Ogbe, E./Milland, K./Clickhappier 2015: We Are Dynamo: Overcoming Stalling and Friction in Collective Action for Crowd Workers. Proceedings of the 33rd Annual ACM Conference on Human Factors in Computing Systems, S. 1621-1630
- Saxton, G. D./Oh, O./Kishore, R. 2013: Rules of crowdsourcing: Models, issues, and systems of control. In: Information Systems Management, Jg. 30, H. 1, S. 2-20
- Schmidt, F. A. 2016: Arbeitsmärkte in der Plattformökonomie – Zur Funktionsweise und den Herausforderungen von Crowdwork und Gigwork. Bonn
- Schönefeld, D./Schwarz, A. 2017: Online-Crowdworking: Simple Jobs – viel Autonomie? Empirische Einsichten in Angebotsstruktur und Prozesse einer neuen Form digital koordinierter Erwerbsarbeit. In: Banse, G./Busch, U./Thomas, M. (Hg.), Digitalisierung und Transformation. Industrie 4.0 und digitalisierte Gesellschaft. Berlin, S. 205-225.
- Schörpf, P./Flecker, J./Schönauer, A./Eichmann, H. 2017: Triangular love–hate: Management and control in creative crowdworking. In: New technology, work and employment, Jg. 32, H. 1, S. 43-58
- Srnicek, N. 2016: Platform Capitalism. Cambridge
- ver.di 2012: Crowdsourcing und Cloudworking: Gefahren für Gesellschaft und Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer (Berliner Crowdsourcing-Cloudworking-Papier). Internet: [https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/++file++557583e5aa698e5a5800-0e47/download/verdi-Positionspapier\\_Cloudworking-Crowdsourcing.pdf](https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/++file++557583e5aa698e5a5800-0e47/download/verdi-Positionspapier_Cloudworking-Crowdsourcing.pdf) (zuletzt abgerufen am 28.04.2017)
- ver.di, Bereich Innovation und Gute Arbeit (Hg.) 2015: Gute Arbeit und Digitalisierung. Prozessanalysen und Gestaltungsperspektiven für eine humane digitale Arbeitswelt. Berlin
- Vogl, E. 2016: Cloudworking und Crowdsourcing als neue Organisationskonzepte von Arbeit. Plattformen als Organisations- und Gestaltungsebene von Arbeit. Unveröffentlichte Masterarbeit. München

## Anhang: Forschungsmethodische Reflexionen

Eine zentrale methodische Herausforderung von Befragungen zu Online-Arbeit liegt in der Vieldeutigkeit von Begriffen wie ‚Crowdsourcing‘, ‚Crowdwork‘ und ‚Internet-Plattform‘, die in der Öffentlichkeit teils wenig bekannt sind, teils mit unterschiedlichen Phänomenen assoziiert werden. Dynamik und Vielfalt der Plattformökonomie bedürfen dringend der Verständigung über begriffliche Differenzierungen. Als vorläufiger Ausweg bietet es sich für Befragungen zu Internet-Aktivitäten an, die Plattformen namentlich aufzuführen (bei Social Media z. B. Facebook, Twitter oder YouTube). Für den Bereich der Online-Arbeit bleibt dieses Vorgehen allerdings schwierig zu handhaben, solange es sich um zahlreiche und wenig bekannte Plattformen handelt. Die folgenden Überlegungen richten sich auf drei unterschiedliche Herangehensweisen.

(1) Die Studien von Al-Ani und Stumpp (2015), Bertschek et al. (2016) sowie Leimeister et al. (2016b) umgehen begriffliche Mehrdeutigkeiten, indem die ‚Crowdworker‘ direkt über die Plattformen kontaktiert werden und dort die Befragung als bezahlten Auftrag angeboten bekommen. Allerdings stellen sich dabei neue methodische Probleme: Wird eine Befragung als Auftrag auf einer Plattform ausgeschrieben, so fassen die Teilnehmenden diese als Arbeitsleistung auf. Wahrscheinliche Folgen dessen sind, dass

- die Umfrage vor allem auf das Interesse von Nutzer\*innen stößt, die häufig aktiv sind und gerne Umfragen bearbeiten, hingegen andere Gruppen unterrepräsentiert sind, wenn sie nicht gezielt angesprochen werden;
- die Befragten an die Umfrage routinemäßig wie an andere Aufträge herangehen (einige Plattformen bieten regelmäßig Umfragen an, manche Online-Arbeitende spezialisieren sich darauf);
- sie ihre Mitwirkung von der Angemessenheit der Bezahlung abhängig machen (vgl. die Erfahrungen mit der Setzung von Anreizen bei Leimeister et al. 2016b, S. 27 f.)
- und damit rechnen, dass ihre ‚Leistung‘ wie üblich von den Auftraggebern bewertet wird und sich in ihrer Online-Reputation niederschlägt.

Außerdem bedeutet es einen nicht unerheblichen Aufwand, die Befragten auf eine neutrale Webseite zur Durchführung der Befragung zu lotsen und anschließend über die Crowdworking-Plattform zu entlohnen. Unter diesen Bedingungen ist anzunehmen, dass die Befragten zum einen aufmerksam und schnell reagieren und zum anderen zu sozial erwünschten Antworten neigen. Wir gehen deshalb davon aus, dass solche Studien das Ausmaß von Online-Arbeit überschätzen und deren Probleme unterschätzen.

(2) In der Konzeption unserer Online-Befragung von selbstständigen ver.di-Mitgliedern zu internetbasierten Aufträgen wurde in zweierlei Hinsicht ein anderer Zugang gewählt. Einerseits haben wir nicht über die Plattformen nach Teilnehmer\*innen gesucht, sondern uns an Solo-Selbstständige als eine wichtige

Zielgruppe für Online-Arbeit gewandt. Andererseits haben wir die Thematik eingebettet in generelle Fragen zum selbstständigen Erwerb, die wir gesondert auswerteten (Pongratz 2017b). Etwa ein Dutzend Plattformen für Online-Arbeit wurden in einer Liste namentlich aufgeführt, um sicherzustellen, dass Erfahrungen zu genau dieser Form der Vermittlung von Aufträgen mitgeteilt werden. Zur Frage nach den Zugangswegen zu Aufträgen für Selbstständige haben 39 Befragte mindestens eine der aufgelisteten Crowdsourcing-Plattformen angekreuzt. Am häufigsten genannt wurde Textbroker (15 Befragte), gefolgt von Clickworker und Freelancer.de (je neun Befragte) sowie Testbirds, Crowd Guru und Upwork (je sechs Befragte). Insgesamt 50 zusätzliche Nennungen gab es in der Kategorie „Sonstige Online-Plattformen, nämlich ...“, von denen indessen nur ein Bruchteil – nämlich sieben Nennungen – der plattformbasierten Online-Arbeit zugeordnet werden konnte. Bei den anderen ‚Sonstigen‘ handelt es sich um diverse Vermittlungsformen, von Kleinanzeigen-Portalen über die allgemeinen sozialen Netzwerke (Facebook, Xing etc.) bis hin zu spezialisierten Netzwerk-Portalen wie z. B. das mehrfach erwähnte Design-Portal „das auge“.

Hinsichtlich ihrer soziodemographischen Merkmale entspricht diese Gruppe von Online-Arbeitenden weitgehend dem Gesamtsample der befragten selbstständigen ver.di-Mitglieder: Sie sind in der Mehrheit Männer (zu knapp 60 Prozent) und haben überwiegend einen Fachhochschul- oder Universitätsabschluss (ebenfalls etwa 60 Prozent). Der Branchenschwerpunkt liegt – der historischen Verbindung mit der Vorläufergewerkschaft IG Medien entsprechend – bei den Kultur- und Medienberufen, wobei Journalist\*innen (21 Befragte), IT-Berufe (elf Befragte) und Übersetzer\*innen (neun Befragte) besonders häufig vertreten sind. Auf den Plattformen ist gut die Hälfte (24 Befragte) erst seit einem oder zwei Jahren aktiv. Rund ein Viertel (zehn Befragte) nutzt sie regelmäßig mehrmals in der Woche, neun Befragte ab und zu (ein paar Mal im Monat), die Hälfte (24 Befragte) hingegen nur selten (ein paar Mal im Jahr). Von den 45 auf ‚Crowdworking‘-Plattformen Aktiven gaben 21 Befragte Einnahmen unter 100 Euro monatlich an und weitere zwölf Befragte bis 500 Euro (neun ohne Angaben). Besser verdienen nur drei Befragte, die über Upwork Aufträge suchen: ein Übersetzer mit bis zu 1.000 Euro sowie ein Journalist und ein IT-Experte mit jeweils über 2.000 Euro im Monat. Das Sample erfasst mit überwiegend Selbstständigen in den Kultur- und Medienberufen eine der zentralen Zielgruppen vieler Plattformen für Online-Arbeit, ohne auf die Gesamtheit von ‚Crowdwork‘ in Deutschland Rückschlüsse zuzulassen.

- (3) Die forschungsmethodischen Herausforderungen werden unterstrichen durch eine dritte Herangehensweise, die im Falle von Huws und Joyce (2016) unserer Einschätzung nach zu irreführenden Befunden (bzw. Interpretationen) geführt hat: Sie haben das Ausmaß der Nutzung verschiedener Plattform-Typen im Rahmen einer Bevölkerungsumfrage unter 16- bis 70-Jährigen in Deutschland (mit 2.180 Befragten) zu ermitteln versucht. Dabei stellen sich zwei Pro-

bleme ein. Zum einen beruht die Befragung nicht auf einer Zufallsstichprobe, sondern nutzt ein Online-Sample des Unternehmens Ipsos MORI mit registrierten Nutzer\*innen, die für ihre freiwillige Teilnahme mit Gutscheinen belohnt werden. Bezüglich der Stichprobe ist deshalb ein Selektionseffekt in Richtung internetaffiner Bevölkerungskreise mit starker Online-Aktivität anzunehmen. Zum anderen umschreiben Huws et al. (2016, S. 26) in Anbetracht der begrifflichen Unschärfen ‚Crowdwork‘ mit der Formulierung „work you can carry out from your own home on a website such as“ mit anschließender Nennung einer Reihe national bekannter Plattformen (die deutschsprachige Fassung ist nicht publiziert). Wir vermuten, dass diese Formulierung allzu vieldeutig bleibt und dass selbst die größeren Plattformen (national z. B. Clickworker sowie Twago; international beispielsweise Upwork und Freelancer) zu unbekannt sind, um valide Antworten zu liefern.

Aus den derart generierten Ergebnissen schließen Huws und Joyce (2016, S. 1) auf 14 Prozent aller Deutschen im Erwerbsalter als aktive ‚Crowdworker‘ – „equivalent to around 8.2 million people“ (ebd.). Und die meisten von ihnen suchen demzufolge zugleich Arbeit in fremden Haushalten oder als Fahrer\*in für Dienste wie Uber (ebd., S. 2). Werte in dieser Größenordnung sind nicht plausibel nachvollziehbar, da sie die bisher ermittelten Schätzwerte (siehe 3.1) um ein Vielfaches übersteigen. Für zusätzliche Verzerrungen könnte die Einbettung in ein äußerst breites Spektrum von Fragen nach diversen ökonomisch relevanten Internet-Aktivitäten gesorgt haben – „a wide range of practices connected with ICT-mediated work“ (Huws et al. 2016, S. 20) –, das von der Jobsuche auf Internet-Börsen bis zum Verkauf privater Güter (über Ebay oder Amazon) reicht. Indem die Befragten in ihrer Rolle als Anbieter ebenso wie als Nachfrager von Leistungen angesprochen wurden, sind die notwendigen Differenzierungen zwischen den Internet-Aktivitäten offenbar verwischt worden.

## **Tagungsbericht**

Kristina Binner, Fabienne Décieux<sup>1</sup>

### **A Great Transformation? Global Perspectives on Contemporary Capitalisms**

Vom 10. bis zum 13. Januar 2017 fand an der Johannes Kepler Universität in Linz die internationale Konferenz „A Great Transformation? Global Perspectives on Contemporary Capitalisms“ statt. Organisiert wurde die Tagung von einem interdisziplinär zusammengesetzten Komitee<sup>2</sup>. Dies war auch in der Programmmzusammensetzung erkennbar, insofern Vorträge aus verschiedensten Bereichen der Sozialwissenschaften – von Soziologie über (heterodoxe) Ökonomie bis zu Politikwissenschaft – gehalten wurden. Das breite Spektrum in den Sessions und Plenaries ebenso wie die internationale Zusammensetzung der Vortragenden machten die Konferenz besonders spannend und attraktiv. Die rund 300 TeilnehmerInnen der Tagung hörten ca. 130 ReferentInnen aus 22 Staaten. Ausgehend von dem wohl bekanntesten Werk „The Great Transformation: Politische und ökonomische Ursprünge von Gesellschaften und Wirtschaftssystemen“ des österreichisch-ungarischen Sozialanthropologen Karl Polanyi widmete sich die Konferenz inhaltlich den (aktuellen) Entwicklungen des Kapitalismus. Im Fokus standen dabei neben dem Zusammen- und Wechselspiel ebenso die Bewegungen und Gegenbewegungen von bzw. zwischen Markt sowie Gesellschaft.

Am Vorabend der Konferenz fand eine öffentliche Veranstaltung zu „Marktfundamentalismus und der Neue Rechtspopulismus“ statt. In dieser wurde sich mit den aktuellen Gegenbewegungen in ihrer reaktionären Ausformung auseinandergesetzt. Der Fokus der Vorträge von Hans-Jürgen Bieling (Tübingen), Klaus Dörre (Jena) und Birgit Sauer (Wien) galt hierbei vor allem den jüngsten Entwicklungen in Europa – wenn auch mit verschiedenen Fokussen. Klaus Dörre widmete sich beispielsweise der nationalen sozialen Gefahr mit einer Perspektive auf ArbeiterInnen und Gewerkschaften in Deutschland und Portugal.

Mit Michael Burawoy (Berkley) eröffnete am Folgetag einer der bekanntesten Soziologen unserer Zeit das Hauptprogramm der Konferenz. Er stellte seine an Polanyi anknüpfenden und dessen Werk aktualisierenden Überlegungen zu „Waves of Marketization“ vor und legte dadurch – mit seinem Appell für eine „Global Sociology“ – (mit) die Grundlage für weitere Diskussionen. Als besonderes Highlight ist außerdem Kari Polanyi-Levitt (Montreal), Ökonomin und Tochter von Karl Polanyi, hervor-

---

<sup>1</sup> Dr. Kristina Binner, Institut für Soziologie, Johannes Kepler Universität Linz. E-Mail: kristina.binner@jku.at. Dipl.-Soz. Fabienne Décieux, Institut für Soziologie, Johannes Kepler Universität Linz. E-Mail: fabienne.decieux@jku.at.

<sup>2</sup> Institut für Soziologie, Johannes Kepler Universität Linz (Roland Atzmüller, Brigitte Aulenbacher, Fabienne Décieux, Karin Fischer); Forschungsinstitut für die Gesamtanalyse der Wirtschaft, ebenfalls Johannes Kepler Universität Linz (Jakob Kapeller); Institut für Politikwissenschaft, Universität Wien (Ulrich Brand, Birgit Sauer, Dieter Segert); DFG-Kollegforscher\_innengruppe „Landnahme, Beschleunigung, Aktivierung. Dynamik und (De)Stabilisierung moderner Wachstumsgesellschaften“, Friedrich-Schiller-Universität Jena (Klaus Dörre).

zuheben. Sie gewährte durch ihr Gespräch mit Michael Burawoy ganz besondere und persönlich angereicherte Einsichten in die Arbeit ihres Vaters.

Ein Plenary, in dem beide „Karls“ (Marx und Polanyi) zusammengedacht und miteinander verglichen sowie voneinander abgegrenzt wurden, war mit Klaus Dörre (Jena), Bob Jessop (Lancaster) und Kari Polanyi-Levitt ebenfalls prominent besetzt. In dem darauffolgenden Panel „Social and Ecological Reproduction: Fictitious Commodities, Marketization and the Imperial Mode of Living“ holte Cornelia Klinger (Tübingen) Karl Polanyis Analyse in die Gegenwart und wandte seine Überlegungen auf die aktuelle multiple Krise an. Sie setzte den Sozialanthropologen in den Kontext der technologischen Revolution – als eine Fortsetzung der industriellen Revolution, die Karl Polanyi mit im Auge hatte. Brigitte Aulenbacher (Linz) stellte in ihrem Beitrag zu diesem Panel heraus, wie mit Hilfe der Polanyi'schen Perspektive zentrale Bewegungen im Bereich der Sorgearbeit analytisch fassbar gemacht werden können. Zudem warf sie die Frage auf, ob es sich bei Care um eine neue fiktive Ware handelt. Ulrich Brand (Wien) sprach in seinem Vortrag den Aspekt der ökologischen Krise als Teil der multiplen Krise an und stellte das von ihm selbst und Markus Wissen stammende Konzept der „Imperialen Lebensweise“ als Ursache vor.

Gareth Dale (London), Biograph und Polanyi-Experte, gab im Rahmen einer Buchpräsentation („Life on the Left“) gemeinsam mit Andreas Novy (Wien) weitere Einblicke in das Leben und die Arbeit von Polanyi. Das geschah auf einer biographischen und theoretischen Ebene. Michele Cangiani (Venedig), Christoph Deutschmann (Tübingen), Maria Markantonatou (Lesvos) und Hans-Jürgen Urban (Frankfurt/Main) widmeten sich im Plenary dem Thema „Crisis, Reform, Transformation? Economy and Democracy in Contemporary Capitalisms in Europe and Beyond“. Somit wurde Polanyis Werk auf die aktuelle Krise in der EU und darüber hinaus „angewandt“. Mit den „Forces of Labour“ (er)öffnete Beverly Silver (Baltimore) eine globale Perspektive auf die Debatte rund um Gegenbewegungen. Sie präsentierte eine Polanyi'sche Sichtweise auf weltweite Arbeitskämpfe und verband diese mit einem historischen Blickwinkel, insofern sie die ab Ende des 19. Jahrhunderts feststellbaren Arbeitskämpfe und Krisen des Kapitalismus in ihrem Zusammenhang aufzeigte und erklärte.

Des Weiteren fanden zwei Plenaries mit einem Fokus auf den Globalen Süden statt, welche sich mit der Relevanz von Polanyi für die Analyse der Entwicklungen in diesen Regionen auseinandersetzten. Im ersten Plenary untersuchte Sumedha Dutta (Punjab) ausgehend vom Polanyi'schen Modell der Doppelbewegung zwischen Markt und Staat drei Liberalisierungswellen und bezog diese auf gegenwärtige Entwicklungen in Indien. Für Brasilien und Argentinien attestierte Viktor Ramiro Fernandez (Santa Fe) in dieser Session einen „Neo-developmental“-Turn. Dieser Wandel, den er seit 2010 skizzierte, sei dadurch geprägt, dass die beiden Länder sich nie in Gänze vom Neoliberalismus befreit haben. Das zweite Panel, welches aus dieser geographischen Perspektive argumentierte, wurde von Karin Fischer (Linz) eröffnet, die sich mit der Auslagerung der Produktion in den Globalen Süden und den hieraus entstehenden Güterketten sowie der Kommodifizierung von Land und daraus resultierenden Gegenbewegungen auseinandersetzte. Ernst Langthaler (Linz) untersuch-

te – ausgehend von der Polanyi'schen These der Doppelbewegung – in dieser Session die Kommodifizierung von Nahrungsmitteln. Jenni Chan (Hong Kong) schloss das Panel mit einem Vortrag, der anhand des Beispiels des transnationalen Elektronik Konzerns Foxconn die Grenzen der Kommodifizierung der fiktiven Ware Arbeitskraft aufzeigte. Die genannten Anwendungen von Polanyis Werk verdeutlichten, dass sich seine theoretischen Konstrukte auf die aktuellen Entwicklungen des Kapitalismus im Globalen Norden wie Süden mit geringfügigen Anpassungen, Modifikationen und Erweiterungen übertragen lassen.

Quer durch zahlreiche Beiträge zeigte sich, wie tiefgreifend und in welchen vielfältigen Gebieten sich die von Polanyi attestierte Kommodifizierung niederschlägt. Dabei reicht das Spektrum von so unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen wie der universitären Wissenschaft bis zur Kinderbetreuung. Kristina Binner und Lena Weber (Linz, Paderborn) arbeiteten beispielsweise bezugnehmend auf ihre Überlegungen mit Brigitte Aulenbacher und Birgit Riegraf heraus, dass sich Universitäten weltweit unter ökonomischen Vorzeichen verändern. Mit Polanyi und Burawoy betrachtet, kann die Entwicklung zu „unternehmerischen Universitäten“ als Kommodifizierung von Wissensproduktion und wissenschaftlicher Arbeitskraft interpretiert werden. Anhand internationaler Fallbeispiele aus ihren eigenen empirischen Forschungen machten sie deutlich, dass der Staat hinsichtlich der Art und Weise der Kommodifizierung eine wichtige Rolle spielt. Außerdem konstatierten sie, dass sich je eigene nationale Muster der Quasi-Vermarktlichung zeigen, die jeweils unterschiedliche Konsequenzen für die wissenschaftlichen Beschäftigungsverhältnisse und damit einhergehende Geschlechterungleichheiten zeitigen. Mit dem Blick auf Geschlechterverhältnisse erweiterten sie die Polanyi'sche Perspektive um eine feministische Lesart und verdeutlichten, was mit Polanyi gesehen werden kann (und was nicht) und welche innovativen theoretischen Weiterentwicklungen auf dieser Basis denkbar sind. Fabienne Décieux (Linz) arbeitete heraus, inwiefern sich Grenzen der Vermarktlichung im Bereich der Kleinkinderbetreuung als spezifisches Gebiet der Sorgearbeit zeigen. Zudem untersuchte sie, ob und inwiefern sich hier ebenfalls Potential für Widerständigkeit und Gegenbewegung ausmachen lässt. Sie setzte sich in ihrem Vortrag mit den Ambivalenzen und Potentialen, aber auch mit Widersprüchlichkeiten von Bewegungen in Richtung Kommodifizierung im Bereich der Kleinkinderbetreuung auseinander und warf die Frage auf, ob bei dieser die Notwendigkeit der Vermarktlichung gegeben ist, um die Qualität zu sichern. Fabienne Décieux kam in ihrer Auseinandersetzung zu dem Schluss, dass auch für diesen Bereich von einer Quasi-Vermarktlichung durch den Staat unter den jetzigen Vorzeichen gesprochen werden kann, welche nicht zwangsläufig zu einem Qualitätszuwachs führt, da sich die Anforderungen ändern und gleichzeitig die Rahmenbedingungen vielfach gleich bleiben. Dies führt zu widersprüchlichen Erfahrungen der Beschäftigten und teilweise ebenfalls zu Streiks und Protesten. Gleichzeitig offenbart sich, dass die Zunahme an tatsächlichem Markt zu einer Diversifizierung des Angebotes und mitunter auch zu einer Qualitätssteigerung führt. Diese qualitätsvollen Angebote seien jedoch nur für eine Minderheit zugänglich, weshalb eine Vermarktlichung auch keine Lösung zu

bieten scheint. Mit Tendenzen der Dekommodifizierung durch den Wohlfahrtsstaat beschäftigte sich Roland Atzmüller (Linz) in seinem Vortrag.

Ein weiteren Fluchtpunkt auf der Konferenz stellten die Politics of Crises dar, welche in Europa, aber auch darüber hinaus ganz verschiedene Formen annehmen können – von transnationalen Politiken bis hin zu Renationalisierungsbestrebungen. Das sogenannte „Dis- und Reembedding“ des Marktes spielte in diesem Kontext eine wichtige Rolle. Außerdem wurden verschiedene theoretische, konzeptionelle und/oder empirische Überlegungen zu Polanyis sowie weiteren potentiellen fiktiven Waren vorgestellt und diskutiert.

Alles in allem versammelte die Konferenz Polanyi- und Kapitalismus-ExpertInnen aus der ganzen Welt, die verschiedene Disziplinen vertreten. Diese widmeten sich im Zuge der Konferenz der Rekonstruktion des Polanyi'schen Werkes ebenso wie dessen Aktualisierung und Erweiterung. Darüber hinaus nutzten die ReferentInnen seine Konzepte als (heuristische) Folie, um sich abzeichnende Entwicklungen des Gegenwartskapitalismus, teilweise in Kombination mit weiteren Theoriesträngen, zu interpretieren.

Ihren Abschluss fand die Konferenz – historisch authentisch an Polanyis Hauptwerk anschließend – in einem Vortrag zum Holocaust (Andreas Kranebitter, Wien). Die folgende Exkursion in das ehemalige Konzentrationslager Mauthausen, das sich in der weiteren Umgebung der Stadt Linz befindet, stellte für die TeilnehmerInnen eine besonderes prägende Erfahrung dar. Die Führung über das Gelände, auf dem rund 190.000 Opfer den Tod fanden, machte noch einmal in sehr drastischer und konkreter Weise deutlich, unter welchen Eindrücken Karl Polanyi sein Werk verfasst hatte und was er für die Zukunft verhindern wollte.