

## Vom Klassiker „Humanisierung der Arbeit“ zum Zukunftsprogramm „Gute Arbeit“<sup>1</sup>

Ralph Greifenstein / Helmut Weber<sup>2</sup>

### Auf einen Blick

Die Humanisierung des Arbeitslebens ist ein ureigenstes sozialdemokratisches und gewerkschaftliches Politikfeld, um Arbeit im Wandel der Wettbewerbs- und Produktionsbedingungen menschengerecht zu gestalten. Die Qualität der Arbeitsbedingungen ist offenkundig erneut verbesserungsbedürftig. Zunehmende Belastungsvielfalt, Arbeitsintensivierung, Arbeit ohne Ende sind heute nur einige Attribute einer Arbeitswelt mit hohem Verschleiß menschlicher Arbeitskraft. Der Anspruch, die Arbeitsbedingungen zu verbessern, steht in erneuerter Form wieder auf der Agenda einer qualitativen Modernisierungspolitik: in einem Zukunftsprogramm „Gute Arbeit“.<sup>3</sup>

### Arbeitsgestaltung im Perspektivwechsel

Humane Arbeitsgestaltung ist kein statisches Vorhaben, sondern nahm im produktionstechnischen, ökonomischen und gesellschaftlichen Wandel unterschiedliche Formwechsel an, die wissenschaftliche Beobachter wie Dieter Sauer vom ISF München wie folgt bewerten<sup>4</sup>:

In den siebziger Jahren verfolgte das Aktions- und Forschungsprogramm zur Humanisierung der Arbeit des damaligen Forschungsministers Matthöfer das Ziel, die taylorisierten, inhumanen Arbeitsbedingungen zu verbessern. Zugleich erkannten auch die Arbeitgeber die Folgen einer extremen Form der Arbeitsteilung wie steigende Arbeitsunzufriedenheit, Fluktuation, Ausschussproduktion und Qualitätsverschlechterung. Mit diesen Einsichten war der Boden für ein Reformbündnis zwischen Staat, Arbeitgebern und Gewerkschaften bereitet. Das Ergebnis der politisch initiierten Humanisierung von Arbeit und der Neuorientierung bei den Arbeitgebern war ein Umbruch in den Produktionskonzepten und Arbeitsprozessen, der in den achtziger Jahren sogar in der Verkündung des Endes der Arbeitsteilung mündete. Die Perspektive erwies sich jedoch als zu optimis-

tisch. Die win-win-Situation trat nur für einen Teil der Beschäftigten ein, die zu den Rationalisierungsgewinnern wurden. Schließlich vereinbarten neue Managementkonzepte die Resultate der Humanisierungsforschung. Gruppenarbeitskonzepte und Mitarbeiterbeteiligung wurden in den neunziger Jahren zu berühmten betrieblichen Steuerungsinstrumenten der Leanproduction. Diese Phase der Produktionsmodernisierung nahm erheblichen Schwung aus der Arbeitspolitik und paralyisierte die Evolution von Konzepten humaner Arbeitsgestaltung.

Ein Blick auf neue Arbeitskrisen in der heutigen Arbeitswelt offenbart einen kritischen Trend. In Zeiten der Globalisierung, im Zuge internationaler Verzahnung von Unternehmen und Kapitalmärkten verändern sich die Perspektiven erneut. Das Ziel, die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der Unternehmen und nationalen Wirtschaft zu stärken, überlagert die Gestaltung der Arbeitsbedingungen, obwohl in der Ökonomie globalen Wettbewerbs erhebliche Arbeitskrisen entstehen. Eine renditeorientierte Nutzung menschlicher Arbeitskraft durchdringt die Unternehmen bis auf die Ebene des einzelnen Arbeitsplatzes und führt zu ansteigender Belastungsvielfalt am Arbeitsplatz. Vergleichbares gilt auch für alternative Erwerbsformen wie der „Arbeit auf Abruf“, den Solounternehmer oder die ungezählten Beschäftigten in prekären Arbeitsverhältnissen. Im Spiegel ihrer Existenzängste akzeptieren die Arbeitnehmer letztlich diese Risiken. Heute haben sich demnach zwar die Rahmenbedingungen menschengerechter Arbeitsgestaltung verändert, aber nicht die Problemstellung. Eine Stärkung der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit wird langfristig weniger Erfolg haben, wenn die Arbeitnehmer unter Voraussetzungen arbeiten, die ihrer Gesundheit, Arbeits- und Leistungsfähigkeit wie Arbeitszufriedenheit abträglich sind. Internationaler Wettbewerb darf nicht mit hohem Verschleiß menschlicher Arbeitskraft gleichbedeutend sein, sondern den Wettbewerbsanforderungen sollte mit „guter Arbeit“ begegnet werden.

## Gute Arbeit durch differenzierte Arbeitszeiten

In der Vergangenheit stand vor allem die Arbeitszeitverkürzung im Fokus humaner Arbeitszeitpolitik. Wissenschaftler wie Steffen Lehndorff vom Institut für Arbeit und Qualifikation empfehlen indes, auch mehr Vielfalt und Flexibilität in der Arbeitszeitgestaltung zu ermöglichen, dafür aber mehr Sicherheit anzubieten.<sup>5</sup> Diesen Anspruch würde ein arbeitszeitpolitischer Kulturwandel mit fortschrittlichen, intelligenten Differenzierungen einlösen. Dieser ist auch deshalb unverzichtbar, da die Beschäftigten im Zuge des demographischen Wandels und im Umbau der Sozialversicherungssysteme länger arbeiten (sollen). Verlängerte Lebensarbeitszeiten bedeuten für die meisten Arbeitnehmer aber nichts anderes als eine neue Arbeitsbelastung. Damit sie „durchhalten“, sollte der Zuschnitt innovativer Arbeitszeitregelungen belastungs- und altersabhängig erfolgen. Denjenigen, die mehr als andere belastet sind, wären zum Beispiel kürzere Arbeitszeiten zugestehen. Altersgerechte Arbeitszeiten sollten zwar ältere Arbeitnehmer schonen, dürfen allerdings nicht zum kurzfristigen „Kompensationsgeschäft“ werden, wenn die Jüngeren im Gegenzug länger arbeiten und sich in jungen Erwerbsjahren umso mehr verausgaben. Die gesundheitlichen Weichen für die Erwerbsfähigkeit in späteren Lebensphasen werden schon früh gestellt. Das gilt einmal mehr im Falle individuell organisierter Arbeitszeiten der „Selbststeuerer“. Der Leistungs- und Konkurrenzdruck, dem diese Arbeitnehmer ausgesetzt sind, verringert ihren Einfluss auf die Steuerung der realen Arbeitszeiten. Die Mehrheit dieser Beschäftigten arbeitet länger als arbeitsvertraglich vereinbart. Sie müssen vor Überforderung geschützt werden, zum Beispiel durch bessere Kontrollmöglichkeiten über die real geleistete Arbeit. Zu einem arbeitszeitpolitischen Kulturwandel gehören aber auch biografie- bzw. familienorientierte Arbeitszeiten, flexibel vereinbar zu unterschiedlichen Lebensphasen (z.B. Wechsel zwischen Voll- und Teilzeit, Arbeitszeitkonten zur Kinderbetreuung). Jede Differenzierung und Flexibilisierung fordert aber Gewerkschaften und betriebliche Interessenvertretungen heraus, die sich einem interessenver-

tretungspolitischen Balanceakt zwischen kollektiver Regulierung der Arbeitszeit und individueller Wahlfreiheit zu stellen haben.

### **Gute Arbeit durch präventives Gesundheitsmanagement**

„Gesund bleiben im Beruf“ lautet die nächste Herausforderung. Arbeitsverdichtung und Stress, prekäre Arbeitsverhältnisse, Existenzunsicherheit und Überbeanspruchung führen allerdings zu neuen psychischen Belastungen am Arbeitsplatz. Die Belastungsvielfalt gefährdet die Gesundheit der Arbeitnehmer. Voraussichtlich werden nur wenige Arbeitnehmer unter höchsten gesundheitlichen Risiken imstande sein, bis zum gesetzlichen Ruhestand zu arbeiten. Unverzichtbar sind daher gesündere Arbeitsbedingungen. Ein Weg, auf dem Arbeitnehmer ihre Arbeits- und Leistungsfähigkeit erhalten, führt nach den praktischen Erfahrungen des Betriebsrats VW Nutzfahrzeuge über Fortschritte in einer hochwertigen betrieblichen Gesundheitsförderung. Das bedeutet: Neben der klassischen ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung und dem Arbeitsschutz müssen präventive Instrumente weitaus mehr in das betriebliche Gesundheitsmanagement Einzug halten. Dazu zählen verhaltensorientierte Gesundheitsprogramme und aufsuchende Gesundheitsberatung, welche die Arbeitnehmer trotz Arbeitsintensivierung und Leistungsdruck sensibilisieren, auf ihre Gesundheit zu achten. Die Zielperspektive ist ein aktives Gesundheitsmanagement, das an eine Voraussetzung geknüpft ist. Innovative Entwürfe zur gesundheitsförderlichen, belastungsreduzierten Arbeitsorganisation bilden erst die Grundlage, auf der eine so verstandene Gesundheitspolitik im Betrieb aufbauen kann.

### **Gute Arbeit durch hochwertige Weiterbildung**

Die Innovationsfähigkeit der Unternehmen und die Beschäftigungsfähigkeit seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sichern eine vernünftige Aus- und lebenslange berufliche Weiterbildung. Weiterbildung ist eine Investition, die sich für

Unternehmen wie Beschäftigte auszahlt und eine beidseitige Rendite verspricht: Qualifizierung pflegt das Humankapital der Unternehmen, sichert Arbeitsproduktivität wie Wettbewerbsfähigkeit und bietet dem einzelnen Arbeitnehmer eine größere Erwerbs- und Existenzsicherheit. Im europäischen Vergleich ist Deutschland in der beruflichen Weiterbildung (Volumen und Finanzierung) indes weniger gut aufgestellt. Die doppelte Rendite wird kaum erzielt.<sup>6</sup> Auch Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen regeln die berufliche Weiterbildung nur für eine Minderheit der Arbeitnehmer. Wer gute Arbeit will, muss aber die Weiterbildungsverantwortung stärken und alle Seiten in die Pflicht nehmen: den Staat, die Unternehmen, aber auch den einzelnen Arbeitnehmer. Daher ist die Politik gefordert, nicht nur die berufliche Erstausbildung, sondern die Weiterbildung als öffentliche Kernaufgabe und als gesellschaftliches Recht der Arbeitnehmer zu stärken.<sup>7</sup> Die Unternehmen müssen alle Qualifizierungsformen fördern, nicht nur die klassische Weiterbildung, sondern auch Konzepte wie das Lernen im Prozess der Arbeit und das selbstorganisierte Lernen. Die Betriebsrätinnen und Betriebsräte sind gefordert, sich aktiv für eine passgenaue Weiterbildung einzusetzen und sollten dafür Sorge tragen, dass die Weiterbildungschancen bei guter wie schlechter Auftragslage auch genutzt und nicht auf dem Altar kurzfristiger Marktorientierung geopfert werden.

### **Ein Zukunftsprogramm mit Tradition**

Die Humanisierung der Arbeit ist keine Sozialromantik, die ins Archiv der Arbeitspolitik gehört. Eine Programmatik, welche zu eng auf die Korrektur der Arbeitsbedingungen (Arbeitsstrukturierung, arbeitswissenschaftliche Normierung etc.) abstellt, würde heute allerdings zu kurz greifen. Vielmehr besteht Anlass, das Vorhaben neu zu denken. Nur einige Wegbeschreibungen wurden skizziert, unter welchen Zielen und mit welchen Umsetzungsperspektiven die Tradition „Humanisierung der Arbeit“ zu einer Architektur von guter Arbeit fortschreibungsfähig ist. Unerslässlich ist dabei jedoch der Schutz und die Fortentwicklung von Arbeitnehmerrechten und

nicht ihre Rückabwicklung bzw. Nivellierung während der Europäisierung und Globalisierung. Gegenüber den „klassischen“ Dimensionen humaner Arbeitsgestaltung ist zudem der Stellenwert der Lohnpolitik zu betonen. Zu einer guten Arbeit gehören auch gerechte, faire und existenzsichernde Löhne. Sie werden mit einer lohnpolitischen Verzichtsstrategie nicht zu erreichen sein. Die sich ausbreitenden Niedriglohnsektoren brauchen darüber hinaus eine Armutsbremse durch (gesetzliche) Mindestlöhne. Die vorausschauende Korrektur dieser Arbeitsbedingungen ist eine dringende Zukunftsaufgabe zur Bewältigung der zunehmenden Prekarisierung von Arbeit in ihren unterschiedlichen Facetten.

Ein „Zukunftsprogramm Gute Arbeit“ ist eine Querschnittsaufgabe und erfordert daher eine Verklammerung mehrerer Politikbereiche. Wenn etwa prekäre Arbeit wieder zur guten Arbeit werden soll, ist diese Zielperspektive in Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik wie (Berufs-) Bildungspolitik zu verankern. Sozialdemokratische Politik sollte im Sinne ihrer Humanisierungstradition daher die Ausarbeitung eines modernen arbeitspolitischen Leitbilds fortsetzen und die Umsetzung politikfeldübergreifend institutionalisieren. Arbeitsforscher, betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretungen sowie Arbeitgeber sind gleichermaßen herausgefordert. Gute Arbeit ist als eine wichtige Forschungsaufgabe mit dem Ziel zu verstehen (und zu fördern), Trends in der

Arbeitswelt zu identifizieren und entgegenzuwirken, die zu Lasten menschengerechter Arbeitsbedingungen gehen. Die Arbeitgeber sind dagegen gefordert, ihr Personalmanagement zu überdenken, um auch unter internationalen Wettbewerbsbedingungen eine win-win-Situation herzustellen. Davon können sie nur zusammen mit den Arbeitnehmern profitieren. Die Gewerkschaften und betrieblichen Interessenvertretungen müssen diese „win-win-Bilanz“ prüfen und die Einhaltung guter Arbeitsbedingungen mit tragfähigen Maßstäben und Instrumenten kontrollieren können.<sup>8</sup> Sonst ist die Mission unter vermeintlichen oder realen Marktzwängen zum Scheitern verurteilt oder wird zur sozialromantischen Makulatur einer globalisierten Ökonomie.

Ein Wermutstropfen bleibt: die Begrenztheit des nationalen Gestaltungsrahmens. Eine normative, prozessuale und korrektive Politik für gute Arbeit ist nicht nur eine nationalstaatliche, sondern eine komplizierte grenzüberschreitende Aufgabe im Rahmen der Entwicklung einer europäischen Wertegemeinschaft, von europäischen Arbeitnehmerrechten und eines europäischen Sozialmodells. Über eine europäische Interpretation guter Arbeits- und Lebensbedingungen sollten sich die politischen Akteure trotz kultureller Divergenzen und arbeitspolitischer Traditionen verständigen – ohne Gleichmacherei, aber mit Einigkeit im Ziel.

- 
- 1 Zu danken ist den ReferentInnen und TeilnehmerInnen der Tagung „Arbeitnehmerpolitik zwischen Wunsch und Wirklichkeit: Humanisierung der Arbeit neu gedacht“. Das Ergebnis ihrer Tagungs- und Diskussionsbeiträge gibt dieser Artikel wieder, die im Detail nachzulesen sind unter [http://www.fes.de/wiso/sets/s\\_abp\\_vera.htm](http://www.fes.de/wiso/sets/s_abp_vera.htm).
  - 2 Ralph Greifenstein ist freiberuflicher Sozialwissenschaftler und Mitglied im Steuerungskreis des Arbeitskreises Arbeit-Betrieb-Politik der Friedrich-Ebert-Stiftung.  
Helmut Weber ist Mitarbeiter der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik.
  - 3 Vgl. z.B. den Leitantrag „Gute Arbeit“ des SPD-Parteivorstandes vom Juni 2007, die Initiative „Gute Arbeit“ der IG Metall oder das Projekt „Faire Arbeit“ von ver.di.
  - 4 Vgl. den Tagungsbeitrag von Dieter Sauer (2007): „Humanisierung der Arbeit“ – eine aktuelle Reformperspektive? Neue Bedingungen von Arbeitspolitik, a.a.O.
  - 5 Vgl. Steffen Lehndorff (2006): Sicherheit anbieten, Vielfalt ermöglichen. Über Krise und Reformen der Arbeitszeitregulierung. In: Ders. (Hg.): Das Politische in der Arbeitspolitik, Ansatzpunkte für eine nachhaltige Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung, Berlin, 2006.
  - 6 So die Bewertung der beruflichen Weiterbildungslandschaft von Gertrud Kühnlein, Sozialforschungsstelle Dortmund.
  - 7 Ansätze zu einer öffentlich ko-finanzierten beruflichen Weiterbildung sind z.B. Bildungsgutscheine, Bildungsschecks, Bildungssparen etc.
  - 8 Im Projekt „Gute Arbeit“ der IG Metall wurden dazu z.B. Instrumente wie der „Arbeitszeit-TÜV“ entwickelt.