

Humanisierung der Arbeit braucht Forschung

Klaus Barthel¹

„Der Kampf für menschengerechtere Arbeitsbedingungen steht seit vielen Jahren im Mittelpunkt sozialdemokratischer und gewerkschaftlicher Politik“, schrieb Hans Matthöfer, einer der wichtigsten Vorkämpfer für die „Humanisierung der Arbeit“, vor 35 Jahren. Doch vieles, was erreicht wurde, ist bedroht oder scheint verloren.

Humanisierungspolitik und Arbeitsforschung – überflüssig?

Auf einen Blick

Wenn gilt, dass „sozial ist, was Arbeit schafft“, stellt sich die Frage nach menschengerechter Arbeit nicht. Auch die geläufige Rede von der „Teilhabe“ suggeriert eher einen Selbstlauf von Technik, Ökonomie und Arbeit, der die Menschen irgendwie „mitnehmen“ muss. Dass Arbeit jedoch gestaltet werden muss, um menschlich zu sein, scheint weitgehend vergessen; ebenso, dass dies kontinuierlicher Anstrengungen bedarf. Noch mehr wurde offenbar vergessen, dass diese Gestaltungsaufgabe zu ihrer Orientierung der Forschung bedarf. Programme unter dem Leitbild „Humanisierung der Arbeit“ liefen in den 1990er Jahren unvollendet aus. Danach entstand eine riesige Lücke, die den weiteren Wandel der Arbeitswelt zwar zur vielgebrauchten Formel werden, dessen Gestalt jedoch im Dunkeln ließ. Derzeit mangelt es also an systematischem Wissen, an Analysen und Handlungsanleitungen. Gebraucht wird nichts Geringeres als ein neues, umfassendes, vernetztes Forschungs- und Aktionsprogramm für Humane Arbeit.

Der Anspruch der „Humanisierung der Arbeit“ trat zurück, weil Massenarbeitslosigkeit und die Verwilderung des Arbeitsmarktes die Machtverhältnisse in den Betrieben so verschob, dass Betriebsräten und Gewerkschaften dafür kaum Spielraum blieb. Gleichzeitig schwang allenthalben die große Hoffnung mit, die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien würden mehr oder weniger automatisch alle Arbeitsbedingungen verbessern: Schwere körperliche Arbeit sollte entfallen oder wenigstens erleichtert werden, Produktivitätszuwächse Arbeitszeiten entzerren und verkürzen, Telearbeit Fahrwege sparen und die Vereinbarkeit von Familie und Erwerbsarbeit erleichtern, dezentrale Wirtschafts- und Arbeitsmarktstrukturen entstehen ... kurz: praktisch alle Probleme der Arbeitswelt einschließlich des Interessengegensatzes von Kapital und Arbeit im Selbstlauf erledigen.

Doch schon die neue Wissensarbeit selbst wurde immer mehr entgrenzt und taylorisiert. Gleichzeitig erwies sie sich als „stressig“ und psychisch hochbelastend. Dachte man, die für die Produktion im

Rahmen des Programms „Humanisierung des Arbeitslebens“ neu entwickelten Formen der Arbeit, insbesondere der Gruppenarbeit, würden die Zukunft sein, so kehrte auch hier Taylorisierung zurück. Überraschend und erschreckend ist die Entwicklung der personenbezogenen Dienstleistungen zur „Fließbandarbeit“. Betreuung und Pflege wurden unter dem ökonomischen Druck „industrialisiert“ und damit für Betreuende und Betreute enthumanisiert.

Ende der 1970er Jahre² lief im Rahmen des Programms „Humanisierung des Arbeitslebens“ das erste Projekt zur Gestaltung altersadäquater Arbeitsplätze an. Im November 1992 wurden auf der Tagung „Alter und Erwerbsarbeit der Zukunft“ die ersten Pilotlösungen vorgestellt.³ Der inzwischen erreichte Fortschritt und insbesondere die Umsetzung in die Wirklichkeit der Unternehmen und Organisationen ist dieser Zeit aber nicht angemessen. Mittlerweile handelt es sich also nicht mehr „nur“ um eine wachsende Schere zwischen Erfordernissen und Erkenntnis einerseits und Umsetzung andererseits, sondern auch der Stand breit abgesicherter Erkenntnis selbst weist immer größere Lücken auf. So fehlt beispielsweise die Ausweitung der Arbeitsforschung auf den an anderer Stelle gebetsmühnhaft beschworenen demografischen Wandel. Wir haben ja nicht nur mehr ältere, sondern auch weniger und andere jüngere Beschäftigte, wir haben zunehmende regionale Disparitäten, wir stellen erhebliche Defizite bei den Qualifikationen fest, wir wollen höhere und angemessene Frauenerwerbstätigkeit. Die Zeiten, in denen man aufgrund der Relation von Angebot und Nachfrage die Arbeitskraft auf Verschleiß fahren konnte, sind vorerst vorbei.

Das Forschungs- und Aktionsprogramm „Humanisierung des Arbeitslebens“ war ein Regierungsprogramm, bei dem Forschungs- und Arbeitsministerium gemeinsam handelten. Zwar wird heute immer von übergreifenden Regierungsprogrammen geredet, aber den Anforderungen der Arbeitswelt steht das derzeitige Regierungshandeln hilf- und planlos gegenüber. In den breit plakatierten Großprogrammen wie der „Hightech-Strategie für Deutschland“ geht die Forschungskompetenz für Arbeit unter. Deutschland hat gute Unternehmen, qualifizierte Beschäftigte, aber keine auf Arbeit orientierte Forschungs- und Innovationspolitik, die das dauerhaft in der notwendigen Breite und Tiefe absichern kann.

Wir müssen erkennen, dass unser Wissen um die humane Gestaltung der Arbeit – soweit es vorhanden ist – die notwendigen Handlungsperspektiven nicht mehr aufzeigt und dass sich dieser Mangel angesichts des Wandels der Arbeitsformen und -typen weiter vergrößern wird.

Trends der Arbeit der Zukunft

Verschiedene Trends sind zu erkennen. Wir können nicht davon ausgehen, dass die technologische Entwicklung automatisch zu guter Arbeit führt. Die Veränderungen müssen gestaltet werden.

Auf gesellschaftlicher Ebene werden wir neue Formen des Zusammenlebens erleben, die die traditionellen Funktionen der Familie übernehmen. Damit steht sowohl eine Veränderung von Erwerbsarbeitszeiten, aber auch von öffentlichen, meist kommunalen Angeboten von Dienstleistung(s-Arbeit) an. Das „Netz“ wird allgegenwärtig werden und wird den Alltag einer Gesellschaft verändern. Es wird eine so bislang noch nicht gekannte Erkennbarkeit der Person auf Grund der verfügbaren Informationen im Netz geben, mit allen damit verbundenen Konsequenzen. Ob das „Arbeitsleben im Schwarm“⁴ aber in eine humane Arbeitswelt führen kann oder ob die Entstrukturalisierung des Arbeitslebens und die möglicherweise weitere Ausdifferenzierung der Lebenssituationen und Lebensentwürfe zu noch mehr Belastungen und Entsolidarisierung führen, ist mit Sicherheit auch und zuerst eine Frage der Gestaltung der Arbeit, zu der Forschung Ergebnisse liefern muss.

Bis auf Weiteres werden sich auf der Ebene der Arbeitswelt in vielen Bereichen Cloud-Technologien und Apps durchsetzen – smarte, schlanke und räumlich wie zeitlich flexible Technologien. „Beschleunigung“, „Verflüssigung“, „Flüchtigkeit“ sind die Metaphern, mit denen Soziologen die damit verbundenen Entwicklungen begrifflich einzufangen versuchen. Deren konkrete Folgen für die Menschen (im Arbeitsleben) sind noch nicht recht absehbar, aber die Warnhinweise mehren sich (u. a. Anstieg psychischer Erkrankungen, Burnout). Hierarchien verändern sich. Interne (und externalisierte) Märkte werden sich als Steuerungsinstrumente für Arbeit und Personal weiterentwickeln. Lebenslange „Work-Life-Balance“ wird ein Statussymbol werden, womit schon gesagt ist, dass sie eben nicht für alle vor-

gesehen ist. In vielen Bereichen der Wissensökonomie und der personenbezogenen Dienstleistungen können, gestützt auf neue IuK-Systeme und Arbeit damit, die Arbeitsorte immer variabler werden. Damit wachsen wiederum neue Anforderungen an die Mobilität der Arbeitenden und an die gesellschaftlichen Mobilitätssysteme. Das klassische Normalarbeitsverhältnis mit seiner Wochenarbeitszeit zwischen 35 und 42 Stunden und einer ca. 40jährigen Beschäftigungsdauer könnte weiter erodieren, und zwar in beide Richtungen: entgrenzte Verlängerung für die einen und weitere Aufsplitterung zu Kleinst-Jobs für die anderen. Die Europäisierung wird neue transregionale und transnationale Beschäftigungs-, Arbeits- und Betriebsformen schaffen.

Auch Zukunft der Mitbestimmung benötigt Forschung

Beteiligung von Betroffenen ist nicht nur eine Aufgabe bei der Durchführung von Großprojekten. Mitbestimmung war und ist zentrales Element sozialdemokratischer Wirtschaftspolitik.⁵ Die Beteiligung der Beschäftigten war immer wieder ein – auch kontroverses – Thema der Forschung zur Humanisierung des Arbeitslebens. Mehr Demokratie in Betrieben und Verwaltungen wird letztlich nur durch verbindliche gesetzliche Grundlagen erreicht werden. Diese gesetzlichen Schritte bedürfen aber wissenschaftlicher Untermauerung. Forschung muss aufzeigen, in welche Richtung sich die deutsche Unternehmensmitbestimmung, auch hinsichtlich der Europäisierung und Globalisierung der Wertschöpfungs-systeme, entwickeln kann. Divergierende Positionen, europäische und internationale Herausforderungen dürfen nicht zu einem Stillstand führen, sondern belegen die Notwendigkeit, Beteiligung und Mitbestimmung für die demokratische Gestaltung der Wirtschaft neu zu formulieren.

Perspektiven einer menschengerechten Gestaltung von Arbeit und Beschäftigung

Vergleichbar mit der Situation in den 1970er Jahren ist ein neues Forschungs- und Aktionsprogramm zur menschengerechten Gestaltung von Arbeit und Beschäftigung notwendig. Dieses Forschungs- und Aktionsprogramm kann sich auf drei Ebenen beziehen:

- die Zukunft der Arbeit und Beschäftigung;
- die Stärkung sozialer Innovationsfähigkeit auf unterschiedlichen Ebenen;

- die Erschließung übergreifender Innovations- und Beschäftigungsfelder.

Die Forschung zur Zukunft von Arbeit und Beschäftigung steht angesichts des Wandels an vorderster Stelle. Dabei muss immer wieder berücksichtigt werden, dass es nicht allein um Produktivitätssteigerungen oder um den mit neuen Präventionsdienstleistungen verbundenen Belastungsabbau geht. Es geht besonders um eine menschengerechtere Gestaltung der Arbeit für die persönliche Entwicklung der Menschen und für ihr persönliches Umfeld. Sicherheit und Verlässlichkeit, angemessener Lohn und Anerkennung, Lern- und Persönlichkeitsentwicklung müssen wieder in den Mittelpunkt der Arbeitsgestaltung gerückt werden. Auch bedarf es neuer Modelle der lebenslangen beruflichen Kompetenz- und Qualifikationsentwicklung. Die Arbeitszeit und ihre Verteilung wird eine zentrale Rolle in Zukunft spielen, das gilt für Kontinuität bis zur flexiblen Arbeitszeit. Die Demografie-debatte gehört in den Zusammenhang gestellt zwischen der gesamten demografischen Entwicklung bezogen auf alle Lebensphasen und regionalen Verschiebungen einerseits und der Entwicklung der Arbeitsmärkte, der Verteilung von Arbeit, Einkommen und Beschäftigung andererseits.

Mitbestimmung und Mitgestaltung werden eine zentrale Rolle in der Forschung einnehmen müssen. Dabei geht es zum einen um die Weiterentwicklung der klassischen Mitbestimmung, es geht aber auch um die Entscheidungsstrukturen bei der fortschreitenden „Vermarktlichung“ auf betrieblicher, Unternehmens- und Konzernebene. Völlig neu in der Mitbestimmungsdebatte sind die Folgen der Konzepte der „offenen Innovation“ und der Tertiärisierung mit ihrer verstärkten Einbindung von Kunden, Patienten und Bürgern.

Wir müssen in der Forschung hinkommen zu einer Betrachtung der sozialen Innovationsfähigkeit. Soziale Innovationsfähigkeit ist gerichtet auf mit sozialem Wandel einhergehende Neuerungen, die die positive Beeinflussung der Möglichkeiten und Lebenssituationen einer Gesellschaft zum Ziel haben.⁶ Dabei bezieht sich der Begriff der Innovationsfähigkeit nicht nur auf Menschen oder Organisationen, sondern auch auf Regionen und Netzwerke. Er schließt bei der Betrachtung der Organisationen und Netzwerke die gesellschaftlich notwendigen Dienstleistun-

gen und die Öffentlichen Dienstleistungen ein. Soziale Innovationsfähigkeit fügt dem technischen, dem ökonomischen, dem ökologischen Aspekt die spezielle soziale Komponente und die Ziele sozialen Fortschritts, wie Gerechtigkeit und Integration hinzu.

Schon bei der Betrachtung der Innovationsfähigkeit wird deutlich, dass wir übergreifende Innovations- und Beschäftigungsfelder erschließen müssen. Es geht nicht mehr um Industrie *oder* Dienstleistungen, um Verwaltung *oder* Produktion, um privat *oder* öffentlich. Es geht um die Gestaltung humaner Arbeit in Wertschöpfungssystemen. Es geht um humane Arbeitsformen unter Berücksichtigung des sich ändernden Verhältnisses von Öffentlicher Verwaltung und Privatwirtschaft sowie Öffentlicher Verwaltung und Bürgerschaft. Es geht um humane Arbeitsformen in transregional und transnational wirkenden Wertschöpfungssystemen. Es geht um humane Arbeit in vernetzten Dienstleistungs- und Industrieunternehmen. Und es geht um humane Arbeit für gesellschaftlich notwendige Dienstleistungen.

Für ein so geartetes Forschungs- und Aktionsprogramm ist eine Verknüpfung mehrerer Politikfelder notwendig. Ein Regierungsprogramm sollte von den Ressorts Forschung und Bildung, Arbeit und Soziales sowie Wirtschaft und Technologie gemeinsam getragen werden und muss mit den Ländern abgestimmt werden. Es braucht ein klares Gesamtkonzept mit klarer Federführung, Koordinierung und Kontrolle. Es ist auf eine ausreichende zeitliche Perspektive anzulegen, mit ausreichenden Haushaltsmitteln auszustatten und von einer entsprechenden Agentur, die administrative, inhaltliche und kommunikative Aufgaben übernehmen kann, zu begleiten.

Gefordert ist die Vernetzung

- eines eigenständigen, zukunftsfähigen Arbeitsforschungsprogramms mit der Technologie-, Produktions- und Dienstleistungsforschung;
- einer Bildungspolitik, die Qualifikations- und Kompetenzentwicklung in diese Lösungen integriert;
- einer Arbeitspolitik, die für eine breite Umsetzung sorgt und entsprechende Rahmenbedingungen in einem modernen Arbeits- und Gesundheitsschutz inklusive der dafür erforderlichen Mitbestimmungsrechte schafft;
- einer Wissenschaftspolitik, die universitäre und vergleichbare Kapazitäten bereitstellt und weiterentwickelt.

Gemessen am Aktions- und Forschungsprogramm „Humanisierung des Arbeitslebens“, aber auch an den Folgeprogrammen ist der (zuweilen kontroverse) Dialog zwischen Forschung, Unternehmen und Organisationen, Gewerkschaften und anderen heute wichtigen Partnern nicht mehr existent. Deshalb ist es notwendig, auf allen Ebenen eines Forschungs- und Aktionsprogramms die Beschäftigten und die Unternehmen, Arbeitgeberorganisationen und Gewerkschaften, aber auch wichtige andere intermediäre Organisationen zu beteiligen.

Fazit

Die Veränderungen der Arbeitswelt in den letzten Jahrzehnten machen neue Anstrengungen notwendig, die mit denen vor 40 Jahren vergleichbar sind. Humane Arbeit braucht – neben einer neuen Ordnung auf dem Arbeitsmarkt – Wissenschaft und Forschung, um neue Lösungsansätze zu erarbeiten, um neues Wissen für die Arbeit der Zukunft zu schaffen. Der Weg ist schwierig, aber mit einer gemeinsamen Anstrengung sind wichtige Verbesserungen zu erreichen.

- 1 Klaus Barthel ist Bundesvorsitzender der Arbeitsgemeinschaft für Arbeitnehmerfragen in der SPD (AfA) und Mitglied der SPD-Bundestagsfraktion.
- 2 O1VD166 /4, Projekt Conti 1988: Altersadäquate Arbeitsanforderungen für Pkw- und Lkw-Reifen-Konfektionsplätze; durchführende Stelle: Continental Aktiengesellschaft, Beginn: 1.11.1976, Ende: 30.4.1983; veröffentlicht als Bd. 80 der Schriftenreihe „Humanisierung des Arbeitslebens“; „Altersadäquate Arbeitsanforderungen“, Düsseldorf.
- 3 Bullinger, Hans-Jörg et al. (Hrsg.) 1993: Alter und Erwerbsarbeit der Zukunft: Arbeit und Technik bei veränderten Alters- und Belegschaftsstrukturen, Berlin.
- 4 Lause, Markus; Wippermann, Peter 2012: „Leben im Schwarm“ – Die Spielregeln der Netzwerkökonomie, Reutlingen.
- 5 Greifenstein, Ralph 2011: Perspektiven der Unternehmensmitbestimmung in Deutschland – Ungerechtfertigter Stillstand auf der politischen Baustelle, WISO Diskurs, Bonn.
- 6 Leimeister, Jan Marco; Peters, Christoph 2012: Gesellschaftlich notwendige Dienstleistungen – soziale Innovationen denken lernen, WISO Diskurs, Bonn.