Walter Schöni

Humane Arbeit oder optimiertes Personal?

Arbeitspolitische Prioritäten gegen die Marktanbindung der Arbeitskraft

Die Sorge um die Erhaltung der Arbeitsplätze lässt die Frage nach der Qualität der Arbeit oft in den Hintergrund treten. Eine Klärung dieser Frage ist aber vordringlich, wenn wir verhindern wollen, dass mit dem Argument der Beschäftigungssicherung künftig auch prekärste Arbeitsbedingungen als zumutbar gelten sollen. Kriterien für qualitativ gute Erwerbsarbeit finden wir in den „Humanisierungspostulaten" der 1970er und 80er Jahre. Sie forderten, dass die Technik sich dem Menschen anpassen und Arbeit existenzsichernd, schädigungsfrei und entwicklungsförderlich sein müsse. Solche Postulate wurden damals in betrieblichen Projekten vor allem in der Industrie umgesetzt. Seither sind hinsichtlich der Qualität der Arbeit kaum Fortschritte zu verzeichnen, wie internationale Zahlen über arbeitsbedingte Gesundheitsprobleme und Unfälle am Arbeitsplatz, über Diskriminierung und Ausgrenzung in der Arbeitswelt belegen; neue Belastungen wie z.B. Stress und Angst vor Arbeitsplatzverlust sind hinzugekommen (Tomforde 2004). Heute steht nicht mehr die Anpassung der Arbeit an ein humanes Mass zur Debatte; klaren Vorrang haben im Gegenteil die Selektion und Masskonfektion der Arbeitskraft gemäss marktbestimmten Leistungsanforderungen. Ich möchte aufzeigen, wie es zu dieser Trendwende kam, welche Rolle das Personalmanagement dabei spielt und welches die Auswirkungen für die Arbeitskraft und ihr Umfeld sind. Daraus leiten sich Prioritäten einer Arbeitspolitik ab, die über die „Humanisierung" hinausgeht.*

Von der Humanisierung der Arbeit zur Masskonfektion der Arbeitskraft

Die Leitvorstellungen der „Humanisierung der Arbeit" prägten vor allem in den 1970er und 80er Jahren die Beziehungen zwischen Gewerkschaften und Unternehmern und begründeten umfangreiche Forschungsaktivitäten. Arbeitswissenschaften, Arbeitspsychologie und Industriesoziologie suchten nach Möglichkeiten der Gestaltung von betrieblichen Prozessen, welche grössere Spielräume eröffnen für kooperatives Lernen, für die Entfaltung der Persönlichkeit, für die Vermeidung von gesundheitlichen Belastungen (Oehlke 2004, 14f.). Beispielsweise gestaltete man monotone, kurzfristig sich wiederholende Arbeitsabläufe so, dass die Beschäftigten anforderungsreichere Aufgaben bewältigen und im Team ihre Arbeit planen und kontrollieren können. Dies erfordert neue Formen der Arbeitsorganisation, Mitsprache und Qualifizierung, was wiederum gute Ausgangsbe-

dingungen für betriebliche Innovationen schafft.

Wissenschaft und Gewerkschaften entwickelten praxisorientierte Anleitungen für Gestaltungs- und Beteiligungsprojekte, z.B. zur „qualifizierenden Arbeitsgestaltung“ (Duell & Frei 1986), zur Mitbestimmung bei betrieblichen Reorganisationen und bei der Gestaltung von Arbeitsplätzen (IGM 1985; Kiefer & Schönland 1988), und sie entwarfen über das einzelne Unternehmen hinausgehende industriepolitische Konzepte (z.B. GTCP 1992; GBI 1994). Der Diskussion über das „Arbeiten ohne Fliessband“ konnten sich auch die Wirtschaftsverbände in der Schweiz nicht ganz entziehen: An einem Forumsgespräch mit Vertretern der Gewerkschaften und der Arbeitspsychologie bezeichnete der Präsident des Arbeitgeberverbandes der Schweizerischen Maschinen- und Metallindustrie die Humanisierung der Arbeit als „Daueraufgabe“ der Arbeitgeber (GDI 1975, 54). Die Bereitschaft der Arbeitgeber, Humanisierungsprojekte in den Unternehmen zu realisieren, war allerdings in der Schweiz deutlich geringer als in Deutschland.

Die Humanisierungsforschung konzentrierte sich in jenen Jahren vor allem auf technisch fortgeschrittene Unternehmen mit hoher Wertschöpfung (Chemie, Pharma, Automobil, Maschinen) und gewerkschaftlich organisierter Kernbelegschaft. Für diese Branchen prognostizierten Vertreter der Industriesoziologie zu Beginn der 1980er Jahre gar eine Abkehr von der durch die „wissenschaftliche Betriebsführung“ (F.W. Taylor) jahrzehntelang forcierten Arbeitsteilung, eine Reprofessionalisierung der Industriearbeit. Nur in ganzheitlichen, kooperativen Arbeitsformen liessen sich, so argumentierten z.B. die Industriesoziologen Horst Kern und Michael Schumann (1984), die neuen Produktionstechnologien beherrschen und Kunden zufriedenstellen. Dies leuchtete auch Teilen des Managements ein, weshalb sich Humanisierungsprojekte vielfach auf den Kompromiss mit der Unternehmensleitung abstützen konnten. Weit weniger interessierte man sich damals jedoch für die monotone und fliessbandähnliche Arbeit, für die schlechtbezahlten und unsicheren Arbeitsverhältnisse in den prekären Industrien (Textil, Nahrungsmittel) und in sehr vielen Dienstleistungsunternehmen (Verkauf, Handel, Gastgewerbe, Reinigung usw.) – für Bereiche somit, wo viele Frauen beschäftigt sind und wo kaum Ressourcen für korporative arbeitspolitische Gestaltungsprojekte freigemacht werden (Scheele 2005, 16).

Humanisierungsziele konnten somit nur für einige wenige Wirtschaftsbereiche Geltung beanspruchen. Über diese Bereiche hinaus existierte damals jedoch ein wirtschaftlicher Minimalkonsens, der besagte, dass die Arbeit gegenüber kurzfristigen Bedürfnissen der Marktökonomie einen gewissen Schutz benötigt, um ihre Produktivität entfalten zu können. Auch in der Schweiz war mit Hilfe von Gesamtarbeitsverträgen und Arbeitsgesetz ein Regelungsniveau erreicht, das die ArbeitnehmerInnen zumindest in den industriellen und gewerblichen Kernsektoren vor marktbedingten Schwan-

kungen und Existenzrisiken einigermassen schützte. Der Konsens erwies sich jedoch als brüchig und hielt der neoliberalen Wende im Übergang zu den 1990er Jahren nicht stand. Die Unternehmen richteten sich nun noch stärker an den Interessen der Kapitaleigner und an den Standards einer deregulierten Weltwirtschaft aus; sie setzten auf schlankere Strukturen und nahmen ihre Gemeinkosten, darunter die Personalkosten, genauer unter die Lupe (Schäppi 1999). Eine detaillierte Analyse der arbeitspolitischen Wende und ihrer politisch-institutionellen Rahmenbedingungen liefert Oehlke (2004, 26f.).

Wie wirkte sich die Wende auf die Personalpolitik und das Personalmanagement der Unternehmen aus? Gemäss Vorgaben der Unternehmensleitungen sollten Personalkosten reduziert und Leistungsressourcen wie Qualifikation, unternehmerisches Denken und Eigenverantwortung strikter in den Dienst der Ertragssteigerung gestellt werden. Damit schwanden auch die Ressourcen und Spielräume für kooperative Problemlösungen und Innovationen in den Betrieben. Die Industriesoziologie konstatierte Mitte der 1990er Jahre selbst in ehemaligen Schlüsselunternehmen der Humanisierung einen „arbeitspolitischen Rollback" (Kern & Schumann 1996, 721). Klaus Pickshaus (2005) wertet rückblickend die 1990er Jahre als ein in arbeitspolitischer Hinsicht „verlorenes Jahrzehnt". Zwar kam es nicht generell zur Wiedereinführung tayloristischer Arbeitsformen, aber das Management fand Wege, um unter der Etikette von „Teamarbeit" und „Selbstorganisation" die Leistung zu intensivieren, z.B. durch strengere Zeitvorgaben, durch Gruppenakkord. Aufgabenbereicherung und ergonomische Erleichterungen wurden rückgängig gemacht, und für Teamprozesse werden kaum noch Freiräume reserviert.

Auch in den Schlüsselindustrien wurden Personaleinsatz und Arbeitsqualität zunehmend den Standards des Dienstleistungssektors angeglichen. Dieser hat sein volkswirtschaftliches Gewicht seit den 1980er Jahren auf Kosten des Industriesektors weiter erhöht. Bisher unbezahlte Betreuungs- und Versorgungsleistungen wurden in kommerzielle Dienstleistungen umgewandelt (Papouschek & Mairhuber 2003, 54). Damit stieg die Erwerbsbeteiligung der Frauen, schwerpunktmässig bei den schlechter bezahlten geringfügigen und bei den Teilzeitpensen. Die Unternehmen nutzten die in der Erwerbsbiografie – z.B. der Doppelbelastung – von Frauen begründeten Wünsche nach flexiblen Pensen dazu, die Flexibilität ihrer Anstellungspolitik insgesamt zu erhöhen und die Personalressourcen effektiver zu nutzen.

Bei diesen Veränderungen hat das Personalmanagement aktiv mitgewirkt, unterstützt von den Management-Lehrstühlen an den Hochschulen. Es hat seine Methoden der Personalbewirtschaftung und Personalselektion im Dienste der Unternehmensziele verfeinert: Zum einen macht es mit aufwendigen Assessments die „SchlüsselmitarbeiterInnen", die „PotenzialträgerInnen" ausfindig, die im Kerngeschäft voraussichtlich höhere

Leistungsbeiträge bringen würden und in deren Förderung es sich folglich zu investieren lohnt (zur selektiven Investition in die Humanressourcen vgl. Borkowsky et al. 1997). Zum anderen fährt es beim „Restpersonal" den Betreuungs- und Weiterbildungsaufwand schrittweise herunter, jedenfalls so lange, wie Qualität und Quantität der Leistung noch nicht merklich sinken (Schöni 1997; 1999): Man senkt die Personalnebenkosten, indem man nach billigeren Lösungen bei Personalversicherungen, Pensionsfonds und Sozialleistungen sucht; indem man Aufwände für Sonderleistungen und Betriebsklima streicht; und indem man Personalselektion nach Alter, Geschlecht und Gesundheit betreibt (Ausschluss der „schlechten Risiken"). Man minimiert den Personalausfall, insbesondere den durch Absenzen, Krankheit oder Weiterbildung verursachten, und steigert so die Verfügbarkeit im Leistungs- und Verwertungsprozess.

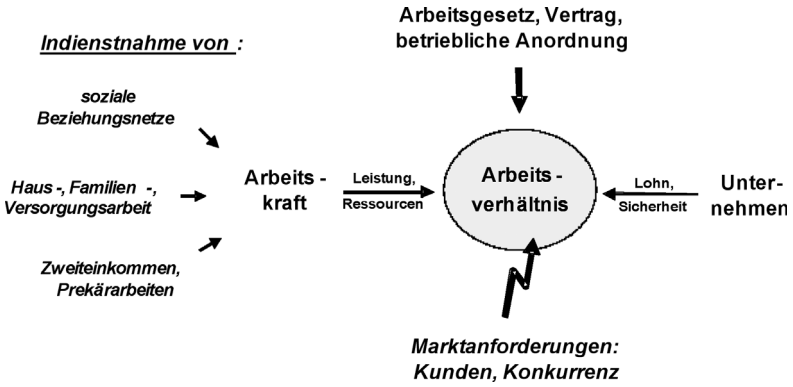
Ziel des Personalmanagements ist, ein nach Kosten und Risiken optimiertes, nach Leistung und Entwicklungspotenzial masskonfektioniertes, passgenau zusammengesetztes Gesamtpersonal bereitzustellen; und dies über den ganzen Personalprozess hinweg – von der Personalbeschaffung über die Beurteilung und Entlöhnung bis zur Freisetzung. Als Hilfsmittel stellen gängige Lehrbücher sogenannte „Personalportfolios" zur Verfügung, die helfen, das Personal zu sortieren und die resultierenden Gruppen mit teils objektivierenden, teils vulgären Wortetiketten zu belegen (Liebel & Oechsler 1994, 34; Hummel 2001, 33; Hilb 2000, 148). In dieser Managementoptik steht heute nicht mehr die Standardisierung und „Taylorisierung" der betrieblichen Arbeitsprozesse im Zentrum, sondern die Masskonfektion (englisch: tailoring) des Gesamtpersonals. Ein wirtschaftlich optimiertes Personalportfolio schliesst natürlich die Beschäftigung älterer und/oder leistungsgeminderter Personen nahezu aus. Und es geht mit hoher Wahrscheinlichkeit zulasten all jener Beschäftigtengruppen, die bisher schon schlechteren Zugang hatten zu betrieblicher Laufbahnförderung und Weiterbildung. Personalverantwortliche und PersonalentwicklerInnen, die in professionellem Verständnis auf gute Betreuung, effektiven Einsatz und Befähigung der Mitarbeitenden setzen, geraten dadurch unter massiven Ökonomisierungsdruck.

Die Marktanbindung der Arbeitskraft und ihre Folgen

Die Trendwende hin zur forcierten wirtschaftlichen Optimierung des Personals konnte unter anderem deshalb so zielstrebig realisiert werden, weil die Stellung der Mitarbeitenden und ihrer Interessenvertretung im betrieblichen Arbeitsverhältnis geschwächt worden ist: Die Arbeitskraft wird wieder enger an den unternehmensexternen Markt, an die Nachfrage und ihre Schwankungen angebunden. Damit verändern sich auch die Bedingungen ihrer Reproduktion, ihre Stellung am Arbeitsmarkt und ihre Selbstwahrnehmung.

a) Eindringen des Marktes in das betriebliche Arbeitsverhältnis
Die Anbindung der Arbeitskraft an den Markt erfolgt in kleinen Schritten. Bereits im Laufe der 1980er Jahre machen Unternehmen unter Verweis auf instabile, globalisierte Märkte einen höheren Bedarf an Anstellungsflexibilität geltend, und sie weisen die Verantwortung für Beschäftigungssicherheit ausdrücklich von sich. Parallel dazu lancieren Wirtschaftsverbände politische Initiativen zur Schwächung von gesamtarbeitsvertraglichen Geltungsbereichen und arbeitsgesetzlichen Schutzbestimmungen (z.B. bezüglich Arbeitszeit, Nachtarbeit usw.). Die Konditionen der Arbeitskraftnutzung werden einseitig neu definiert, etliche Regelungen werden aus Gesamtarbeitsverträgen ausgegliedert und nur noch innerbetrieblich ausgehandelt. Gleichzeitig holt das Management den „Markt" ganz gezielt ins Unternehmen und gibt den Konkurrenzdruck an das Arbeitsverhältnis weiter *(vgl. Abbildung)*:

Abbildung: Marktsteuerung des Arbeitsverhältnisses und Folgen für das Umfeld



– Es führt vermehrt leistungsbezogene und umsatzabhängige Lohnkomponenten ein;
– es vereinbart mit den Mitarbeitenden Leistungsziele und überprüft nur noch das Ergebnis (wie „human" sie ihre Arbeit gestalten, ist ihre Sache);
– es heizt den internen Wettbewerb zwischen Arbeitsteams oder Organisationseinheiten an (z.B. mit interner Auftragsakquisition, Erfolgsprämien bzw. Abzügen);
– es integriert den Kunden in den Geschäftsprozess; das Arbeitsteam erhält so Kundenkontakt, ist direkt mit Kundenwünschen und Termindruck konfrontiert;
– es plant mit minimalen Personalbeständen und deckt höhere Auslastungen mit Hilfe von Temporärkräften ab;

– es plant Arbeitseinsätze des Personals immer kurzfristiger und in Abhängigkeit von Nachfrage und Kapazitätsauslastung;
– es fordert von den Beschäftigten „mitunternehmerisches“ Denken und Risikobereitschaft, ohne ihnen verbindliche Mitbestimmung zuzugestehen.

Wird das Arbeitsverhältnis enger an die Marktdynamik angebunden, so kann die übermässige Nutzung der Arbeitskraft z.B. durch höhere Leistungsvorgaben, Mehrarbeit und Überzeit heute den Kunden oder der Konkurrenz angelastet werden. Grössere Schwankungen im Marktumfeld des Unternehmens schlagen rasch auf die Belastung und die Beschäftigungsaussichten des Personals durch. Die betriebliche Verfügungsgewalt wird dabei anscheinend durch die Macht des Marktes ersetzt, die Arbeitgeberverantwortung für Beschäftigungssicherheit wird aus dem Arbeitsverhältnis ausgelagert in die Person der Beschäftigten. Diese haben die für die Auftragserfüllung erforderliche persönliche Leistungsfähigkeit sicherzustellen (Döhl et al. 2000, 11). Extrem sind die Auswirkungen der Marktanbindung in modernen Dienstleistungsbereichen wie z.B. Call Centers (Pardini & Schöni 2003).

b) Folgen für das familiäre und soziale Umfeld der Arbeitskraft
Um den Leistungsdruck und die Unsicherheiten des marktgesteuerten Arbeitsverhältnisses abzufedern, werden zusätzliche Ressourcen aus dem familiären und sozialen Umfeld in den Dienst am Arbeitsverhältnis genommen und vom Unternehmen ohne Gegenleistung genutzt (Schöni 2000). Zwar spielen solche Mechanismen auch schon beim Normalarbeitsverhältnis. Wenn jedoch Lohn und soziale Sicherheit instabiler werden und die Erhaltung der eigenen Arbeitsfähigkeit zur Lebensaufgabe wird, so berührt dies das Verhältnis zwischen Erwerbs- und Versorgungsarbeit im Kern. Wobei die Folgen je nach Marktposition der Arbeitskraft sehr unterschiedlich sein können:
– Die qualifizierte Arbeitskraft kann den Anforderungen des Arbeits- oder Auftragsverhältnisses – räumliche und zeitliche Verfügbarkeit, Laufbahnanforderungen, Standards des Selbstmarketings – nur genügen, wenn sie auf familiären oder kommerziellen Service zurückgreifen kann. Die Pflege des Outfits, der emotionale Rückhalt bei Stress und die Versorgungsarbeit sind solche Serviceleistungen, die mehrheitlich von Frauen erbracht werden. Und von MigrantInnen, die aufgrund ihres prekären Aufenthaltsstatus gezwungen sind, auch zu nicht-existenzsichernden Bedingungen Dienste beispielsweise für Arbeitskraft-UnternehmerInnen zu erbringen (Young 1999; Papouschek & Mairhuber 2003).
– Weniger qualifizierte Arbeitskräfte in schlechtbezahlten, oft prekären Anstellungen müssen alle Ressourcen ihres Umfelds mobilisieren, um die höheren gesundheitlichen Belastungen aufzufangen, um ihre

Leistungsfähigkeit zu halten und die Existenz zu sichern. Immer öfter braucht es dafür weitere Einkommen, welche die Beschäftigten oder Angehörige erzielen müssen, weil das eine Einkommen nicht reicht, das Arbeitsverhältnis zu unsicher ist. Bei sehr vielen Frauen werden dabei die eigenen Ressourcen intensiver genutzt (Mehrfachbelastungen). Die Angst vor Arbeitsplatzverlust ist allgegenwärtig, die gesundheitlichen Schäden nehmen zu.

– Ältere, behinderte oder leistungsgeminderte Arbeitskräfte werden dem Markt bzw. den Kunden des Unternehmens nicht mehr zugemutet. Das Unternehmen stuft sie als unproduktive Personalressourcen ein und überwälzt den Betreuungsaufwand dem familiären oder sozialen Beziehungsumfeld und den Sozialwerken.

Insgesamt bindet das marktgesteuerte Arbeitsverhältnis das Umfeld der Beschäftigten und die Gesellschaft stärker in die Absicherung von Lohnabhängigkeit ein. Das soziale Umfeld der Arbeitnehmenden wird zum sekundären „Betrieb", der die Reproduktion und den Nachschub von Arbeitskraft für den Erwerbsarbeitsmarkt zum Ziel hat (Voß & Pongratz 1998, 145).

c) Selbstwahrnehmung und Positionierung der Arbeitskraft am Arbeitsmarkt

Die konkrete Erfahrung der Marktdynamik *im Arbeitsverhältnis* verbindet sich mit der generellen Erfahrung als ArbeitskraftanbieterInnen *am Arbeitsmarkt*. Beides führt den Beschäftigten den Warencharakter ihrer Arbeitskraft heute deutlicher als bisher vor Augen. Gegen die möglicherweise lähmende Einsicht in den Waren- und Objektstatus setzt die neoliberale Programmatik die Leitfigur der „unternehmerischen" Arbeitskraft. Sie lenkt den Blick auf neue Erwerbs- und Laufbahnchancen und bringt den Beschäftigten ein Selbstverständnis nahe, das zum marktgesteuerten Arbeitsverhältnis besser passt (Rau 2005, 111). Dazu gehört die moralische Selbstverpflichtung, sich marktfähig zu halten, verbunden mit der Geringschätzung nicht-marktorientierter Arbeit, insbesondere von Versorgungsarbeit (ohne die ein „Auftritt" als unternehmerische Arbeitskraft gar nicht möglich wäre). Der Wert der unternehmerischen Arbeitskraft beruht nicht mehr auf beruflicher Identität, sondern im Gegenteil auf der Fähigkeit, sich im Wandel zu positionieren, flexibel in diese oder jene Arbeitsrolle zu schlüpfen und nachgefragte Leistungen zu erbringen. Ihre Identität ist das abstrakte und konkurrenzerprobte Leistungsvermögen.

Inwieweit nehmen Beschäftigte solche Leitfiguren und Wertungen in die Deutung ihrer Arbeitskraftexistenz, in ihr Selbstverständnis als Arbeitende auf? Interpretieren sie erfahrene Zumutungen oder biografische Brüche als ihr individuelles Versagen vor den Marktgesetzen, oder verstehen sie sich als vollwertige MarktteilnehmerInnen, welche die Regeln des Selbstmarketings beherrschen? Die Deutung der eigenen Handlungsmög-

lichkeiten und des Arbeitsmarktwertes dürften stark von den verwertbaren Ressourcen abhängen, über welche eine Person verfügt: von der formellen Ausbildung, der beruflichen Qualifikation, dem ökonomischen Kapital, der sozialen Herkunft, der politischen Sozialisation (Dörre 2003, 27f.).

Der *formell wenig qualifizierten Arbeitskraft*, die unter prekären Bedingungen beschäftigt oder arbeitslos ist, wird der (geringe) Arbeitsmarktwert in der Regel vom Arbeitgeber und den Arbeitsmarktbehörden einseitig zugewiesen. Umso rigoroser werden gerade bei Arbeitslosen die Regeln des „Warentauschs" durchgesetzt nach der Devise „Arbeitslosengeld nur gegen Leistung"; dies selbst dann, wenn die Leistung – aktive Stellensuche, Teilnahme an Beschäftigungs- und Trainingsprogrammen – keinem realen Bedarf der Wirtschaft entspricht, sondern nur den Prinzipien des Marktregimes Genüge tut. Die Kulturwissenschafterin Gerburg Treusch-Dieter spricht mit Blick auf die deutschen Arbeitsmarktreformen („Hartz IV") gar von „Arbeitsmannequins" (2003, 65): Arbeitslose müssen ihre Bereitschaft zur Teilnahme am Arbeitsmarkt, zur Aufnahme auch von schlechtbezahlter und ungeschützter Arbeit jederzeit bekunden, und sie müssen ihr Leistungsangebot vermarkten und Bewerbungssituationen simulieren; es sei denn, sie machen sich selbständig („Ich-AG"), setzen ihren Marktwert bzw. eine Geschäftsidee in Kredite um und verantworten ihr ökonomisches Überleben künftig selber. So wird die Marktanbindung der Arbeitskraft auch in den expandierenden Randregionen des Arbeitsmarktes durchgesetzt.

Grösser ist der Spielraum für die *qualifizierte „unternehmerische" Arbeitskraft*, die über verwertbare persönliche Ressourcen verfügt. Sie bewegt sich am Arbeits- oder Auftragsmarkt und perfektioniert laufend ihr Leistungsangebot (Schöni 2000, 5). Selbstverständnis und Auftreten solcher qualifizierter Personengruppen lassen sich am Beispiel von Personalfachleuten und PersonalmanagerInnen sehr gut veranschaulichen. Da es ihre professionelle Aufgabe ist, Arbeitskräfte zu bewerten und zu selektionieren, sind sie dazu prädestiniert, Massstäbe für die Arbeitskraft zu setzen. Aufschluss darüber gibt die Art und Weise, wie sie sich in gängigen Personalfachzeitschriften (z.B. HR Today) selber darstellen, beispielsweise in Selbstporträts in Wort und Bild. Darin zeigen sie sich als initiative, kommunikative und beruflich flexible ManagerInnen mit ausgeprägter Individualität, die ihren Alltag im gepflegten Business-Look verbringen, auch mal Betriebsrundgänge machen und ansonsten eine professionelle Distanz zur operativen Arbeitswelt wahren. Sie repräsentieren den Prototypen einer marktgerechten und erfolgreichen Arbeitskraft, der mit ihrer realen, von administrativer Routine und widersprüchlichen Anforderungen bestimmten Rolle im Unternehmen oft genug scharf kontrastiert.

Komplementär zur Darstellung der PersonalmanagerInnen finden wir in den Fachzeitschriften die bildliche Darstellung der Ware Arbeitskraft, also des Gegenstands des Personalmanagements. Deutlich wird dies insbesondere in der Werbung von Personaldienstleistern (Personalversiche-

rung, Outplacement-Beratung, Personalvermittlung), die sich an die Zielgruppe der PersonalmanagerInnen richtet. Die Arbeitskraft wird in stilisierter operativer Handlung gezeigt, eingezwängt in Klischees (blue collar/white collar worker; die Sekretärin/der Chef). Sie ist jung und austauschbar (es sei denn, im redaktionellen Teil wird gerade der Problemkreis „ältere Mitarbeitende“ thematisiert), sie simuliert Arbeit ohne Gegenstand. Belastung, Schmutz, Risiken oder Stress im Arbeitsverhältnis sind in der bildlichen Darstellung absolut tabu. Dagegen ist die Freisetzung aus dem Arbeitsverhältnis seit einigen Jahren visuell präsent; die Rolle der freigesetzten Arbeitskraft wird von attraktiven Models gespielt, die sich sichtlich gut gelaunt auf den Arbeitsmarkt begeben.

Der kleine Exkurs in die Vorstellungswelt des Personalbusiness zeigt eine kohärente, mit Klischees durchsetzte Konzeption der Arbeitskraft. Die ideale Arbeitskraft ist marktgewandt, adrett, ohne spezifisches berufliches Interesse und einfach zu bewirtschaften. Solche Vorstellungen entfalten im öffentlichen Diskurs ihre Wirkungsmacht und verdrängen die Realität der Verwertung und des Verschleisses von Arbeitskraft mit all ihren individuellen gesundheitlichen und sozialen Folgen.

Arbeits- und Personalpolitik über die „Humanisierung“ hinaus

Heute scheint die Unterwerfung der Arbeitskraft unter die „Gesetze“ des Marktes weiter vorangeschritten als je, sowohl real in der Arbeitswelt als auch in den Leitvorstellungen jener, die professionell mit der Vermarktung von Arbeitskraft befasst sind. Die ernüchternde Bilanz aus den Humanisierungserfahrungen spricht nicht gerade dafür, das Thema „Qualität der Arbeit“ heute zu einem zentralen Bezugspunkt der politischen Auseinandersetzung zu machen. Aktuelle beschäftigungspolitische Debatten drehen sich denn auch primär um die Rahmenbedingungen des Verkaufs von Arbeitskraft, also um den Preis, die allgemeinen Konditionen und die Verkaufsstatistik (sprich: das Auf und Ab der Beschäftigungszahlen). Sollen wir folglich darauf vertrauen, dass der Markt die Qualität und Quantität der Arbeit richtig regelt, dass also beispielsweise Angebot und Nachfrage nach Arbeit sich auf Vollbeschäftigungsniveau einpendeln; dass prekäre Sektoren der Wirtschaft, die Arbeitskräfte zu nicht-existenzsichernden Löhnen beschäftigen, dereinst aus dem Markt verschwinden?

Dies hiesse meiner Ansicht nach jedoch, politische Gestaltungsansprüche *in* der Arbeitswelt aufzugeben. Wir sollten uns im Gegenteil intensiver als bisher mit den inhaltlichen Fragen der Arbeit beschäftigen, auch wenn sie unter marktgesteuerten, entfremdeten Bedingungen verrichtet wird. Denn die Möglichkeit, die eigene Arbeit – ob bezahlte oder unbezahlte – selber zu gestalten, dabei Erfahrung und Wissen zu erwerben, ist absolut entscheidend für die Lebensgestaltung, für die politische Teilnahme, für die Mitbestimmung in der Wirtschaft, für die Lebensqualität in Phasen der

Nichterwerbstätigkeit und im Alter. Dies belegt die sozialwissenschaftliche Forschung hinlänglich. Die Tatsache, dass die Arbeitsbedingungen breiter Schichten der Erwerbsbevölkerung weder schädigungsfrei noch entwicklungsförderlich sind, unterstreicht die Dringlichkeit fortschrittlicher arbeits- und personalpolitischer Initiativen. Sie können an den Postulaten der „Humanisierung" anknüpfen, haben aber aus bisherigen Erfahrungen zu lernen und dürfen die Versäumnisse der Arbeitswissenschaften und der Politik nicht wiederholen.

1. In den Arbeits- und Wirtschaftswissenschaften besteht eine traditionsreiche Blindheit gegenüber *Geschlechterunterschieden*, die aus der Ungleichbehandlung in der Arbeitswelt resultieren: gegenüber Unterschieden in den Erwerbsbiografien und Laufbahnmustern von Frauen und Männern, gegenüber den unterschiedlichen Arbeitsbedingungen in typischen Frauen- und Männerarbeitsbereichen, gegenüber der realen Diskriminierung bei der Verteilung von Weiterbildungs- und Laufbahnchancen, gegenüber der ungleichen Verteilung von bezahlter und unbezahlter Arbeit (Papouschek & Mairhuber 2003, 59f.; Madörin 2005). Wenn das marktgesteuerte Arbeitsverhältnis das Umfeld der Arbeitskraft – Versorgungsarbeit, soziale Netze – zunehmend in seinen Dienst nimmt, sind arbeitswissenschaftliche Konzepte, welche dieses Umfeld ausblenden, notwendigerweise defizitär. Die Leitmodelle der Humanisierungsbewegung – teilautonome Gruppenarbeit, qualifizierende Arbeitsgestaltung, Co-Management – waren in diesem Sinne defizitär. Sie setzten auf Partizipation, Leistungsmotivation, Berufs- und Unternehmensidentifikation, d.h. auf eine starke Einbindung der Arbeitskraft ins Arbeitsverhältnis, ohne nach den Auswirkungen für das Umfeld der Beschäftigten zu fragen.

Diese Einschätzung spricht selbstverständlich nicht gegen partizipative und qualifizierende Modelle der Arbeitsgestaltung. Arbeitspolitische Innovationen sind jedoch daran zu messen, zu wessen Gunsten oder Ungunsten sie die Lasten und Risiken der Lohnabhängigkeit verschieben, ob sie z.B. neue Spielräume für eine gerechte Aufteilung der Erwerbsmöglichkeiten und der Versorgungsarbeit zwischen den Geschlechtern schaffen. Derselbe Massstab ist an Konzepte des Personalmanagements wie z.B. „Work-Life-Balance" oder „Führung als Teilzeitjob" anzulegen. Sie suggerieren ein ganzheitliches, geschlechtersensibles Verständnis von Arbeits- und Lebensqualität, was erstens die grosse Mehrheit der Unternehmen nicht daran hindert, im Arbeitsalltag genau das Gegenteil zu praktizieren, und was zweitens für die Mehrheit der weiblichen wie männlichen Beschäftigten in den weniger rentablen Wirtschaftsbereichen nicht einmal in Betracht gezogen wird.

2. Arbeitswissenschaftliche Analysen müssen heute die *ganze Tragweite der hohen körperlichen und psychischen Belastungen im Arbeitsprozess*,

der mangelnden Arbeitssicherheit und des ungenügenden Gesundheitsschutzes sichtbar machen. Die ansteigenden Invalidisierungs- und Sozialhilfequoten führen zwar regelmässig zu heftigen Reaktionen in der Medienöffentlichkeit. Die Reaktionen bleiben jedoch hilflos, weil sie die tieferen Ursachen, nämlich die rigide Personalbewirtschaftung in den Unternehmen, die marktbestimmten Belastungen und die Mechanismen der Kostenabwälzung auf das gesellschaftliche Umfeld nicht ernsthaft einbeziehen. Die Belastungen werden jedoch mit der Deregulierung am Weltmarkt, mit der Durchsetzung der Kapitaleignerinteressen, mit der Kostenoptimierung in den Unternehmen und der flexiblen Anstellungspolitik weiter zunehmen (Reusch 2003).

Der Trend ist vor allem in den Dienstleistungsbranchen absehbar; nicht nur in Tieflohnbereichen wie z.B. dem Detailhandel, wo Frauen und Männer vielerorts rigiden Leistungsvorgaben und engmaschigen Kontrollen ausgesetzt sind, sondern auch in Banken und Versicherungen, wo mit individualisierten Zielvorgaben, Belohnungen und Bestrafungen ein Konkurrenzklima mit vielen VerliererInnen und wenigen GewinnerInnen installiert wurde. Die Belastungen wirken sich für Frauen und Männer aufgrund der unterschiedlichen Tätigkeitsschwerpunkte, aber auch aufgrund der ungleichen Verteilung der Versorgungsarbeit spezifisch aus (Tomforde 2004). Arbeitspolitische Ansätze müssen der Prävention in den Bereichen Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, der Durchsetzung bestehender gesetzlicher Arbeitssicherheitsbestimmungen und dem Ausbau der Mitbestimmung der Arbeitnehmenden in diesen Fragen mehr Aufmerksamkeit widmen (Oehlke 2004). Es gibt Indizien dafür, dass diese Prioritätensetzung nicht im politischen Trend liegt. So hat die ETH Zürich vor einem Jahr das Institut für Hygiene und Arbeitsphysiologie, das Forschung und Ausbildung in Ergonomie, Arbeitsmedizin und Arbeitshygiene betrieb, samt Lehrstuhl geschlossen.

3. Die Kernfragen der menschengerechten Arbeitsgestaltung und Qualifizierung wieder aufgreifen heisst, ihre *wirtschafts- und unternehmenspolitischen Implikationen* einzubeziehen. Es ist den Humanisierungsansätzen der damaligen Arbeitspsychologie und Industriesoziologie zugute zu halten, dass sie die inneren Bezüge zwischen menschengerechter Arbeitsgestaltung und substanzieller Mitbestimmung der Betroffenen und ihrer Gewerkschaften begriffen und zumindest teilweise die unternehmenspolitischen Implikationen und Grenzen von Gestaltungsinitiativen reflektierten. Heute gibt es, zumindest in der Schweiz, kaum noch vergleichbare Konzeptionen, die arbeitswissenschaftliche Forschung mit Modellen kooperativer Gestaltung in mitbestimmten betrieblichen Projekten verbinden. Die Gewerkschaften haben dieses Terrain Mitte der 1990er Jahre weitgehend aufgegeben und sich den Dringlichkeiten im Kampf gegen verschlechterte Anstellungsbedingungen, gegen Personalabbau und Privatisierung zu-

wenden müssen.

Der allgegenwärtige *Trend zur Marktanbindung* der Arbeitskraft, zur Personalbewirtschaftung und Prekarisierung von Arbeit verlangt heute jedoch wieder nach kohärenten arbeits-, unternehmens- und industriepolitischen Konzepten (Schäppi 1999, 223f.). Vorarbeiten haben verschiedene AkteurInnen in den letzten Jahren bereits geleistet; so z.B. das Projekt „Gute Arbeit" der IG Metall, das handlungsorientierte Ansätze gegen die Erhöhung von Arbeitszeit und Leistungsdruck, für die Interessenvertretung in prekären Wirtschaftsbereichen und für eine lernförderliche und alternsgerechte Gestaltung der Arbeit konzipiert (Pickshaus 2005, 142f.; www.igmetall.de); oder das „Netzwerk feministische Arbeitsforschung", das sich der Erforschung von Erwerbs- *und* Nichterwerbsarbeit widmet und seine Forschungsfragen in enger Zusammenarbeit mit den Betroffenen formuliert und überprüft (Scheele 2005; www.gendanetz.de). Ich gehe davon aus, dass sich für solche Themen AnsprechpartnerInnen in den Personalabteilungen finden, die den Modetrends des Personalmanagements skeptisch gegenüberstehen. Von fundierten arbeitspolitischen Initiativen wird abhängen, ob (aktualisierten) Humanisierungszielen künftig wieder Geltung verschafft werden kann.

* Dieser Beitrag beruht u.a. auf einem Referat des Autors an der Tagung „Gute Arbeit für alle: Illusion oder Programm?" vom 19./20.5.2006. Vgl. Denknetz-Jahrbuch 2006 (Oktober 2006), Zürich, www.denknetz-online.ch.

Literatur

Borkowsky, Anne; Egloff, Michele & Rychen, Dominique Simone, 1997: Weiterbildung in der Schweiz. Eine Auswertung der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung 1996. Bundesamt für Statistik, Bern

Döhl, Volker / Kratzer, Nick / Sauer, Dieter, 2000: Krise der Normalarbeitspolitik – Entgrenzung von Arbeit – neue Anforderungen an die Arbeitspolitik. In: WSI Mitteilungen, Heft 1

Dörre, Klaus, 2003: Das flexibel-marktzentrierte Produktionsmodell – Gravitationszentrum eines „neuen Kapitalismus"? In: Klaus Dörre & Bernd Röttger (Hg.), Das neue Marktregime. Konturen eines nachfordistischen Produktionsmodells. Hamburg

Duell, Werner & Frei, Felix, 1986: Leitfaden für qualifizierende Arbeitsgestaltung. Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie, ETH Zürich. Köln

GBI, 1994: Industriepolitik für die chemische Industrie. Gewerkschaft Bau & Industrie, Basel

GDI, 1975: Arbeiten ohne Fliessband. „Brennpunkte" Nr. 2, Gottlieb Duttweiler-Institut für wirtschaftliche und soziale Studien, Rüschlikon. Zürich

GTCP, 1992: Textil Arbeit Zukunft. Industriepolitische Zielsetzungen für die Textilbranche. Gewerkschaft Textil Chemie Papier. Zürich

Hilb, Martin, 2000: Integriertes Personal-Management. Ziele – Strategien – Instrumente. Neuwied: Luchterhand (8. Auflage)

Hummel. Thomas R., 2001: Erfolgreiches Bildungscontrolling. Praxis und Perspektiven. Heidelberg (2. Auflage)

IGM, 1985: Das 10-Schritte-Programm. Eine Hilfe zur Selbsthilfe für Betriebsräte bei betrieblichen Rationalisierungsvorhaben in der Produktion. Aktionsprogramm Arbeit und Technik. Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland. Frankfurt am Main

Kern, Horst & Schumann, Michael, 1984: Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion. München: C.H. Beck

Kern, Horst & Schumann, Michael, 1996: Vorwärts in die Vergangenheit? Zustand der Arbeit – Zukunft der Arbeit. In: Gewerkschaftliche Monatshefte Nr. 11-12

Kiefer, Barbara & Schönland, Dieter, 1988: Mitbestimmung bei der Gestaltung von Arbeitsplätzen. Ein praktischer Ratgeber. Handbücher für den Betriebsrat, Band 2. Köln

Liebel, Hermann J. & Oechsler, Walter A., 1994: Handbuch Human Resource Management. Wiesbaden

Madörin, Mascha, 2005: Feministische Ökonomiekritik und Wirtschaftspolitik. In: Widerspruch, Heft 48, Zürich

Oehlke, Paul, 2004: Arbeitspolitik zwischen Tradition und Innovation. Studien in humanisierungspolitischer Perspektive. Hamburg

Papouschek, Ulrike & Mairhuber, Ingrid, 2003: Was tut Not? Anmerkungen zu einer geschlechtersensiblen Arbeitsforschung. In: Kurswechsel 3, Wien

Pardini, Giorgio & Schöni, Walter, 2003: Arbeit und Berufsperspektiven in Call Centers. Die Marktanbindung der Beschäftigten in der Dienstleistungsökonomie. In: Widerspruch, Heft 45, Zürich

Pickshaus, Klaus, 2005: „Gute Arbeit“ als neuer strategischer Ansatz. In: Richard Detje, Klaus Pickshaus & Hans-Jürgen Urban (Hg.), Arbeitspolitik kontrovers. Zwischen Abwehrkämpfen und Offensivstrategien. Hamburg

Rau, Alexandra, 2005: Psychopolitik als Regierungsweise. Zur Subjektivierung von Arbeit. In: Widerspruch, Heft 49, Zürich

Reusch, Jürgen, 2003: Gesundheitsrisiken am Arbeitsplatz. Belastungswandel im flexiblen Kapitalismus. In: Jürgen Peters & Horst Schmitthenner (Hg.), Gute Arbeit. Menschengerechte Arbeitsgestaltung als gewerkschaftliche Zukunftsaufgabe. Hamburg

Schäppi, Hans, 1999: Verwaltung von „Humanressourcen“ oder Personalförderung? Globale Wirtschaft, Managementstrategien und gewerkschaftliche Arbeitspolitik. In: Walter Schöni & Karlheinz Sonntag (Hg.), Personalförderung im Unternehmen. Zürich

Scheele, Alexandra, 2005: The future of work – what kind of work? Impacts of gender on the definition of work and research methodology. In: Transfer. European Review of Labour and Research, Nr 1

Schöni, Walter, 1997: Die hohe Kunst der Personalbewirtschaftung. Und ihre Folgen für Bildungsarbeit und Arbeitspolitik in der Schweiz. In: Widerspruch, Heft 33, Zürich

Schöni, Walter, 1999: Personalförderung und Macht im betrieblichen Sozialsystem. In: Walter Schöni & Karlheinz Sonntag (Hg.), Personalförderung im Unternehmen. Zürich: Rüegger Verlag

Schöni, Walter, 2000: Die unternehmerische Arbeitskraft. Eine neue Leitfigur neoliberaler Wirtschaftspolitik. In: Widerspruch, Heft 39, Zürich

Tomforde, Elke, 2004: Gesundheitsrisiken in der Arbeitswelt. Intensivierte Nutzung der Humanressourcen und geschlechtsspezifische Wirkungen. In: Widerspruch Heft 46, Zürich

Treusch-Dieter, Gerburg, 2003: Das Arbeitsmannequin. Von der Produktion zum Dienst. In: Alexander Meschnig & Mathias Stuhr (Hg.), Arbeit als Lebensstil. Frankfurt am Main

Voß, G. Günter / Pongratz, Hans J., 1998: Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Heft 1

Young, Brigitte, 1999: Die Herrin und die Magd. Globalisierung und die Re-Konstruktion von ‚class, gender and race’. In: Widerspruch, Heft 38, Zürich