

**GfA-Frühjahrskongress -  
Workshop zum INQA-Projekt  
24. März 2010**



Gesundheitsschutz  
und Arbeitsgestaltung | Vorstand



**Gute Arbeit in Zeiten der Krise:  
eine Herausforderung für die Arbeitswissenschaften**  
*Klaus Pickshaus*

# INHALT:



Gesundheitsschutz  
und Arbeitsgestaltung | Vorstand

- 1. Die „große Krise“ und gute Arbeit**
- 2. Neue Arbeitsformen und Segmentierungen – neue Fragen und Anforderungen**
- 3. Gute Arbeit – Impulse für die Arbeitswissenschaften**



## ► These 1:

***Die finanzmarktorientierte Fehlsteuerung und die Ökonomie der Maßlosigkeit gehören zu den Ursachen der „großen Krise“ des Finanzmarktkapitalismus seit 2008. Dies muss auch durch die Arbeitsforschung thematisiert werden und ist relevant für arbeitspolitische Weichenstellungen.***



## ► Finanzmarktorientierte Fehlsteuerung

*„Die Finanzmärkte (haben) eine wichtige Wächterrolle übernommen. Wenn die Politik (...) im Schlepptau der Finanzmärkte stünde, wäre dies vielleicht so schlecht nicht.“*

Rolf - E. Breuer, Vorstandsvorsitzender  
der Deutsche Bank, April 2000

## ► Der Renditedruck wird auf dem Rücken der Beschäftigten ausgetragen

*„Den Druck der Finanzmärkte herunterzurechnen auf jeden einzelnen Mitarbeiter, das ist das Kunststück, das über das Überleben der Betriebe entscheiden wird.“*

Martin Kannegießer, Präsident  
Gesamtmetall, November 2000



## Maßlose Renditen, maßlose Leistung – zwei Seiten einer Medaille

### ➡ Die Grenzen eines gescheiterten Modells:

- ➡ Überforderte Realwirtschaft: Grenzen von Produktivität, Innovation und Ökologie
- ➡ Überforderte Menschen: Grenzen längerer Arbeitszeiten und einer Verdichtung von Arbeit, Grenzen von Motivation und Engagement
- ➡ „Gesundheit am seidenen Faden“ – Forschungsergebnisse zeigen Gefahren auf



## ➡ These 2:

***„Der enge Zusammenhang von innovativer Arbeitsgestaltung, gesundheitsförderlichen Maßnahmen und damit geförderten Produktivitätssteigerungen durch Motivation und erhöhter Leistungsbereitschaft der Beschäftigten war immer ein Basiskonsens der Arbeitswissenschaft und der Arbeitspolitik.“  
(Detje/Pickshaus/Wagner in ZfA 2/2006 )***

***Dieser traditionelle Konsens der Arbeitswissenschaften wird durch eine shareholder-orientierte corporate governance und Kurzfristökonomie infrage gestellt.***



► ***Auf der Suche nach einem neuen Konsens sind Klärungen nötig:***

***Orientierung an Produktivität und Wirtschaftlichkeit ist nicht dasselbe wie Orientierung an Wettbewerbsfähigkeit, die oftmals einseitig als Realisierung von maßlosen Renditezielen definiert wird.***

***Welche Essentials nachhaltiger Arbeitssysteme und nachhaltiger Unternehmenspolitik können identifiziert werden?***



## ► These 3:

***Kostensenkende Restrukturierungen gehören auf Seiten der Unternehmen zu den häufigsten Reaktionen auf die Krise. Die potentiellen Folgen für Arbeitsqualität und Gesundheit der Beschäftigten können immens sein und müssen deshalb als Risikopotential ernst genommen werden. Für eine Arbeitspolitik in und nach der Krise entsteht hier ein zentrales Handlungsfeld.***



# Maßnahmen von Betrieben, die sich von der Krise betroffen fühlen



Gesundheitsschutz  
und Arbeitsgestaltung | Vorstand

- in Prozent -	Entlassung von Mitarbeitern	Kürzung von Entgelt (bei Kurzarbeit, AZV usw.)	Einstellungs- stopp	Kostensenkung durch Um- strukturierung
Wirtschaft - insgesamt -	11	37	83	56
Metall, Metallerzeug- nisse	21	80	87	61
Maschinen, Elektrotechnik, Fahrzeuge	14	70	91	52

Quelle: IAB-Erhebung des gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots II. Quartal 2009; IAB Kurzbericht 18/2009



## Health in Restructuring

*Europäische Expertengruppe (2008):  
Empfehlungen für die EU-Kommission zu  
Gesundheitseffekten von Restrukturierung*

### ➤ Formen der Restrukturierung

- Schließungen
- Personalabbau (Downsizing)
- Outsourcing
- Off-shoring
- Verlagerung in Subunternehmen
- Fusionen
- räumliche Veränderungen
- unternehmensinterne Mobilität durch Schaffung interner Arbeitsmärkte

### ➤ Auswirkungen

- Unsicherheiten und Irritationen auf allen Ebenen (Wahrnehmung als „sozialer Krieg“)
- Stressfaktor sowohl für die „Opfer“ als auch für die „Verbleibenden“
- Zeit voller Turbulenzen, betrifft auch Management und Führung
- Zunahme von Konkurrenz unter Beschäftigten: Arbeitsklima
- Zunahme von Arbeitsplatzunsicherheit



## Health in Restructuring

*Europäische Expertengruppe (2008):  
Empfehlungen für die EU-Kommission zu  
Gesundheitseffekten von Restrukturierung*

### ➔ Empfehlungen für Gewerkschaften

- „In der momentanen Wirtschaftskrise könnten die potentiellen Auswirkungen von Restrukturierung auf die Gesundheit sogar Ausmaße einer Pandemie annehmen.“
- „Die Gewerkschaften sollten Restrukturierungen als ein Risikopotential für die Gesundheit der Beschäftigten identifizieren.“
- Deshalb Fokussierung auf Gesundheit

### ➔ Externalisierung der Erkrankungskosten

- ➔ „Das ‚Outsourcen‘ der Verantwortung für die gesundheitlichen Folgen von Restrukturierung aus den Unternehmen heraus, hat nicht nur negative finanzielle Konsequenzen für staatliche Haushalte. Dies schafft auch Hürden für weitergehende präventive Maßnahmen ...“



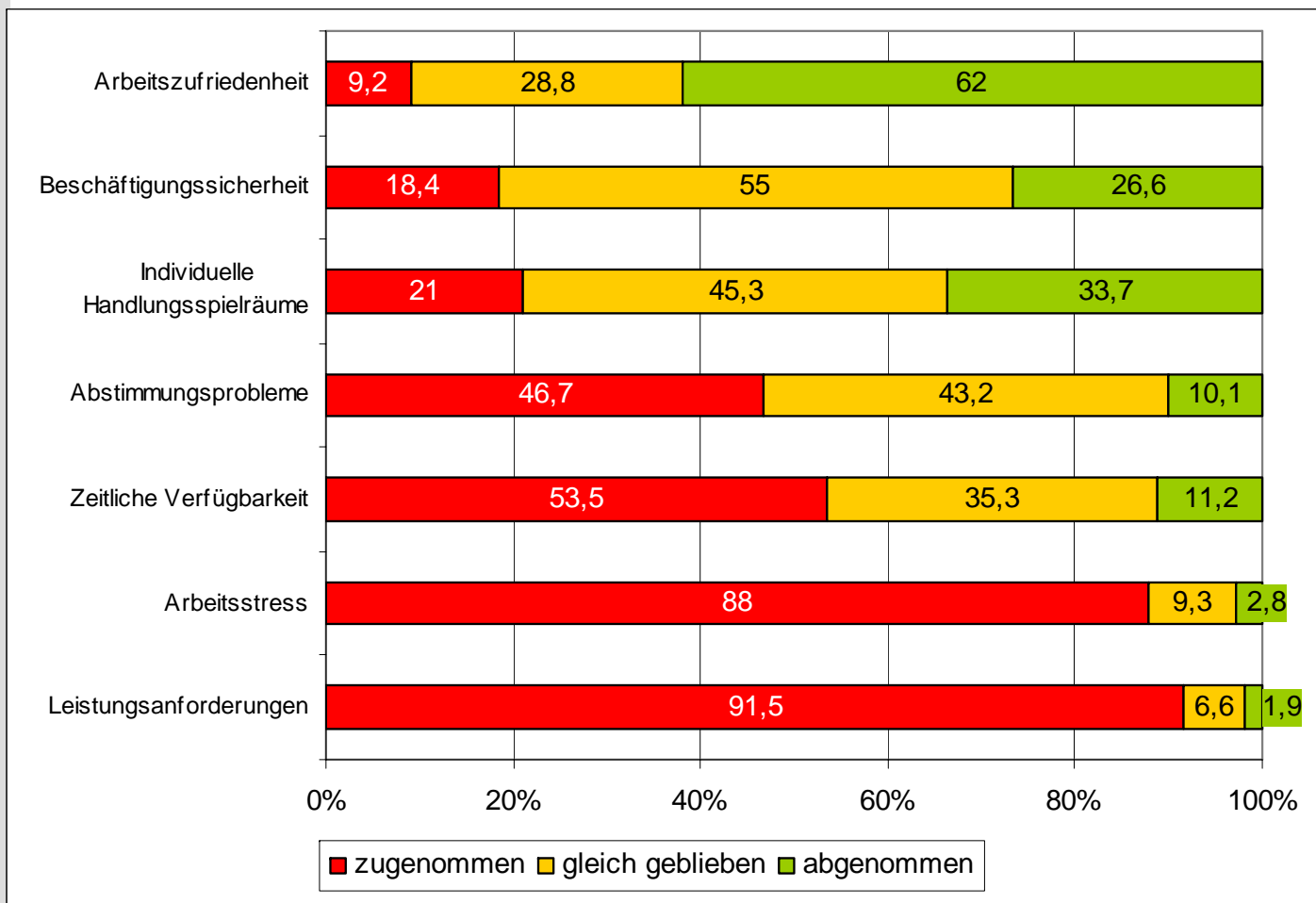
## ➡ These 4:

***Innovationsprozesse, deren Förderung Teil eines Krisenüberwindungskonzeptes sind, müssen auf ihre ambivalenten Folgen hin betrachtet werden. Eine Zunahme von Stress und Leistungsanforderungen sind häufig die Folge. Innovative Arbeit ist nicht immer gute Arbeit. Deshalb sollte eine innovationsorientierte Strategie um einen arbeitskraftzentrierten Ansatz der Arbeitspolitik ergänzt werden, um die Interessen der abhängigen Arbeit zu schützen und zu profilieren.***

# Veränderungen der Arbeitsbedingungen als Folge von Innovationen in % \*



Gesundheitsschutz  
und Arbeitsgestaltung | Vorstand



\* Mehrfachnennungen

Quelle:  
WSI Betriebsräte-  
befragung  
2008/2009

# INHALT:



Gesundheitsschutz  
und Arbeitsgestaltung | Vorstand

- 1. Die „große Krise“ und gute Arbeit**
- 2. Neue Arbeitsformen und Segmentierungen – neue Fragen und Anforderungen**
- 3. Gute Arbeit – Impulse für die Arbeitswissenschaften**



- ➡ Neben fordistisch-tayloristischer „Normalarbeit“ nehmen qualifizierte, durch Selbständigkeit geprägte Arbeitsformen, aber zugleich auch prekäre Beschäftigung zu
- ➡ Entsicherung als übergreifender Trend: Abwälzung von Marktrisiken auf Beschäftigte und Unsicherheit als allgemeine Erfahrung
- ➡ Entgrenzung als übergreifender Trend: von Arbeitszeit und Leistung, von Arbeitssphäre und Privatleben
- ➡ neue Gefährdungen und Verschleißformen



- **Durch mehr Autonomie auch mehr Druck**
  - ➔ Zwar mehr Spaß und Befriedigung in der Arbeit
  - ➔ Aber zunehmender Arbeitsdruck und sogar belastende Kooperationszwänge
  - ➔ Das Gute und Schlechte in der Arbeit werden als untrennbar verbunden wahrgenommen
  
- **Kriterien guter Arbeit erfüllt? Paradoxien**
  - ➔ Vorhanden: hohes Maß an Autonomie, Ganzheitlichkeit der Arbeitsgestaltung, Abwechslung in der Arbeit, Entwicklungsmöglichkeiten und soziale Kooperation
  - ➔ Dennoch gleichzeitig extreme gesundheitliche Belastungen
  
- **Welche arbeitswissenschaftlichen Methoden bewähren sich hier?**





- **Neuer Prekarisierungsschub nach der Krise**
  - ➔ **Ausdehnung des Leiharbeitssektors**
  - ➔ **Zunahme der befristeten Arbeitsverhältnisse**
  - ➔ **Ausdehnung des Niedriglohnsektors**
  
- **Folgen für Arbeitsbedingungen und Gesundheit**
  - ➔ **„Wiederkehr der Unsicherheit“ (R. Castell) in alle Beschäftigungssegmente**
  - ➔ **Kumulation der Belastungen und Risiken**
  - ➔ **Erschwerung von Arbeitsgestaltungsinitiativen insgesamt**

# INHALT:



Gesundheitsschutz  
und Arbeitsgestaltung | Vorstand

- 1. Die „große Krise“ und gute Arbeit**
- 2. Neue Arbeitsformen und Segmentierungen – neue Fragen und Anforderungen**
- 3. Gute Arbeit – Impulse für die Arbeitswissenschaften**



- **die Periode der Humanisierungsprojekte: die 1970er und 1980er Jahre**
  - **Impulse durch neues BetrVG und gewerkschaftliche Initiativen (einschließlich der Tarifpolitik)**
  - **Staatliche Förderprogramme**
  - **Belebung der Arbeitswissenschaften**
- **Das „arbeitspolitisch verlorene Jahrzehnt“ – die 1990er Jahre**
- **Seit dem Jahr 2000 ff. Ansätze einer Revitalisierung**
  - **„Die Zukunft der Arbeit erforschen“ - Ein Memorandum der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft zum Strukturwandel der Arbeit**
  - **gewerkschaftliche Initiativen Guter Arbeit**
  - **Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)**

# Gefährdete Arbeitswissenschaft – Bedarf und Anforderungen steigen



Gesundheitsschutz  
und Arbeitsgestaltung | Vorstand

- ➡ **In Unternehmen: Ressourcen und Know-How zu Arbeitsgestaltung schwinden**
- ➡ **Im Wissenschaftsbetrieb: Rückgang der Ressourcen, weniger Lehrstühle**
- ➡ **Dagegen: krisenhafter Umbruch in der Arbeit erhöht Bedarf und Anforderungen**
- ➡ **Ohne staatliche Förderung kann Infrastruktur der Arbeitsforschung nicht aufrechterhalten werden**
- ➡ **Herausforderung auch für die Gewerkschaften: IG Metall bildet interdisziplinären Arbeitskreis Arbeitsforschung**



- **In HdA-Programmen Ansätze einer interdisziplinären Kooperation der Arbeitsforschung**
- **Krisenhafter Umbruch der Arbeit verlangt interdisziplinäres Herangehen**
- **Interdisziplinäre Brückendiskurse erforderlich zwischen**
  - ➔ **ingenieurwissenschaftlich orientierten Methoden**
  - ➔ **der Arbeitspsychologie**
  - ➔ **der Arbeitssoziologie**
  - ➔ **gesundheitswissenschaftlichen Ansätzen**
  - ➔ **sowie gestaltungs- und aktionsforschungsorientierten Herangehensweisen**



- ➡ **Grundanliegen des Index: „das Urteil der Beschäftigten zur Arbeitsqualität erheben und öffentlich zur Sprache bringen“**
- ➡ **„Warum im gesellschaftlichen Diskurs das Thema Arbeitsqualität ... kaum präsent ist, ist auch arbeitswissenschaftlich bedeutsam. Welches öffentliche Interesse an der Beseitigung des Öffentlichkeitsdefizits bestehen könnte, ist auch ein arbeitswissenschaftlich zu behandelndes Thema.“ (Fachbeirat Index)**
- ➡ **Kurt Landau im Editorial der ZfA 1/2010:  
„Ich sehe diese Diskussion als Glücksfall für unsere Disziplin an... Die Arbeitswissenschaft ... kann von dieser Auseinandersetzung um den ‚richtigen Weg‘ zwischen Erkenntnisaspekt und pragmatischen Aspekten nur profitieren. Die Diskussion um ‚Gute Arbeit‘ berührt das Theorie-Praxis-Verhältnis der Arbeitswissenschaft ebenso wie die Vernetzung unserer Disziplin mit anderen Fachdisziplinen ...“**



- **Präventionsbewegung „von unten“: Aktionsorientierung und Aufwertung von Guter Arbeit - gerade in und nach der Krise**
- **Von der Expertenorientierung zur Stärkung der Beteiligungsorientierung**
- **Nutzung der Mitbestimmungsrechte nach § 87.1.7 BetrVG (Arbeitsschutz) und §§ 90 und 91 BetrVG (Arbeitsgestaltung)**
- **Solidarische Veränderung der eigenen Arbeitsbedingungen braucht Demokratie in der Arbeit – Aktualität der Wirtschaftsdemokratie**
- **Forschungs- und sozialpolitische Flankierung**



- ➡ **Krisenbedingter Druck und Überlast dürfen nicht zu beschäftigungs- und leistungspolitischen Benchmarks der Zukunft werden**
- ➡ **Anforderungen und Konzepte Guter Arbeit müssen zu Standard-Komponenten innerhalb der „kostensenkenden Umstrukturierungen“ werden**
- ➡ **Gute Arbeit als Strategie eines nachhaltigen Umgangs mit der lebendigen Arbeit und einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung**
- ➡ **Überprüfung der vorherrschenden Corporate Governance: das Scheitern der finanzmarktgesteuerten Kurzfristökonomie; Finanzmärkte ins Schlepptau der Politik nehmen**





**Vielen Dank!**

