

Die Ökofaktoren der Arbeit: Zeit und Leistung steuern

Die Zukunft der Arbeit im Zeichen des digitalen Umbruchs und die planetare ökologische Entwicklung im Zeichen von Erderwärmung und Ressourcenvernutzung sind die gegenwärtig wohl am intensivsten erörterten Themen in Politik und Gesellschaft, Medien und Wissenschaften. Allerdings sind die jeweiligen Diskurse kaum miteinander verbunden, was angesichts vielfältiger sachlicher Bezüge zwischen den Komplexen »Arbeit« und »Ökologie« schwer nachvollziehbar ist. »Denn bereits heute verändert sich die Arbeitsgesellschaft als Reaktion auf ökologische Krisen. Mittlerweile sind ganze Branchen damit beschäftigt, Verfahren zur Gewinnung erneuerbarer Energien zu entwickeln oder Umweltschäden zu bearbeiten. Wenn sich der Klimawandel und die Umweltprobleme verschärfen, wird dies weitreichende Konsequenzen für die gesellschaftliche Organisation der Arbeit nach sich ziehen [...]« (Koepf et al. 2015: 1) Allein schon deshalb ist es an der Zeit, »Arbeit« und »Ökologie« verstärkt produktiv zusammenzudenken, nach inhaltlichen Schnittmengen, gemeinsamen Herausforderungen und kompatiblen Lösungen zu suchen, aber auch Spannungsfelder und Divergenzen herauszuarbeiten.¹

1. Begriffliches: Ökologie, Arbeit, Nachhaltigkeit

Ein erster Schritt dazu könnte die Klärung von Begriffen sein. Beginnen wir mit dem der »Ökologie«: »Unter Ökologie verstehen wir die gesamte Wissenschaft von den Beziehungen des Organismus zur umgebenden Außenwelt, wohin wir im weiteren Sinne alle ›Existenz-Bedingungen‹ rechnen können. Diese sind [...] von der größten Bedeutung für die Form der Organismen, weil sie dieselbe zwingen, sich ihnen anzupassen.« (Ernst Haeckel 1866; zitiert nach Wikipedia-Kollektiv 2017) Schon diese frühe Definition, die dem Biologen Ernst Haeckel zugeschrieben wird, macht deutlich, dass auch der Mensch als Organismus von seiner Umwelt abhängig ist, somit auch von sei-

¹ Entsprechende Ansätze hat es bereits zu früheren Zeiten gegeben. Exemplarisch zu nennen – und neu zu »entdecken« – sind hier insbesondere die Beiträge von André Gorz (vgl. Richter/Thuncke 2016) und das von der Hans-Böckler-Stiftung geförderte »Verbundprojekt Arbeit und Ökologie«, dessen Abschlussbericht im Jahr 2000 vorgelegt wurde (vgl. Brandl 2016). Ebenfalls erwähnt werden muss hier Alfred Oppolzer, von dessen »Ökologie der Arbeit« (Oppolzer 1993) weiter unten noch die Rede sein wird.

Dimensionen von Ökologie, Arbeit und Arbeitspolitik

ner Arbeitsumwelt und den diese prägenden »Existenz-Bedingungen«. Freilich zeichnet es Menschen aus, dass sie zugleich Gestalter ihrer Umwelt sind. In seiner ursprünglichen griechischen Bedeutung für die »Lehre vom Haushalt« stehend, hat der Begriff im Verlauf der Zeit an Popularität und Bedeutung gewonnen und wird heute mit verschiedenen Anspruchsdimensionen in Verbindung gebracht. Ökologie meint Sorgfalt im Umgang mit knappen Gütern, der Terminus steht für nachhaltiges Wirtschaften und die vorausschauende Beachtung der Wechselbeziehungen zwischen Mensch und Natur, für rücksichtsvolles und schonendes Handeln, für Generationengerechtigkeit und Umsichtigkeit. Gestaltungskonzepte der Ökologie arbeiten mit Öko-Faktoren, erstellen Umwelt- und Energiebilanzen, ökologische Steuerungsmechanismen verfolgen das Ziel, nicht mehr zu verbrauchen, als auf natürlichem Wege nachwachsen kann. Und nicht zuletzt hat der Begriff einer relevanten gesellschaftlichen und politischen Bewegung den Namen gegeben: der Ökologiebewegung, entstanden als Reaktion auf einen zunehmend als rücksichtslos und schädlich empfundenen Umgang mit natürlichen Ressourcen.

Namensgebend für eine historisch früher auf den Plan getretene Bewegung war bekanntermaßen auch der Terminus »Arbeit«. Die Arbeiterbewegung lässt sich entstehungsgeschichtlich gleichfalls als Reaktion auf Rücksichtslosigkeit im Umgang mit Ressourcen deuten, denn »[a]uch die menschliche Arbeit ist eine zwar hoch flexible, aber letztendlich begrenzte natürliche Ressource« (Sauer 2013: 72). An diese Analogie zu erinnern ist heutzutage angebracht, leidet Arbeit doch in mancherlei Hinsicht unter einem vergleichbaren Mangel an Achtsamkeit und Respekt, wie er für den menschlichen Umgang mit der Natur über lange Jahre kennzeichnend war und zu großen Teilen heute immer noch ist.

Muss man im »Jahrbuch Gute Arbeit« – zumal in dessen zehnter Ausgabe – den Begriff Arbeit noch einmal eigens erläutern? Sicherlich nicht in all seinen Facetten und Ausprägungen; gleichwohl dürfte es für eine Analyse unterschiedlicher Aspekte im Verhältnis von Arbeit und Ökologie von Nutzen sein, die instruktive Definition von Hans-Jürgen Arlt heranzuziehen, der Arbeit als »eine soziale Beziehung« versteht, »in der sich drei Komponenten koppeln: Der Bedarf, die Leistung und der Gebrauch. Bedarf verlangt nach einer Leistung, die zu einem Erzeugnis, einem Produkt oder einem Dienst, führt.« (Arlt 2017a: 7) Eine ökologische Perspektive auf Arbeit wird nicht nur den mittleren Teil dieser Triade – die Leistung, die Tätigkeit, die Verausgabung von Arbeitskraft im engeren Sinne – in den Blick zu nehmen haben, sondern ebenso den vorgelagerten, Arbeit auslösenden Bedarf wie auch das Resultat der Arbeit und dessen weitere Verwendung.

Zunächst aber noch zu einem dritten Begriff, der geeignet scheint, als normatives Bindeglied zwischen Konzepten »guter Ökologie« und »guter Arbeit« zu fungieren: Gemeint ist »Nachhaltigkeit«, ein Ziel, das nach der Definition des Brundtland-Berichts dann erreicht werde, wenn eine Entwicklung »die Bedürfnisse heute lebender Menschen befriedige, ohne die Befriedigung der Bedürfnisse kommender Generationen zu gefährden« (Diefenbacher et al. 2016: 59f.). Nachhaltige Arbeit ist – so ein noch heute überzeugender Befund des »Verbundprojekts Arbeit und Ökologie« aus dem Jahr 2000 (zitiert nach Arlt et al. 2007: 16) – »durch die folgenden Eigenschaften charakterisiert:

- eine Arbeitsgestaltung, die die langfristige Erhaltung der Gesundheit gewährleistet und ein aktives Gesundheitsverhalten ermöglicht (Arbeits- und Gesundheitsschutz, Begrenzungen von Arbeitsexpensivität, Arbeitsintensität und von Zeit- und Koordinationsstress),
- eine Entgeltgestaltung, die zumindest ein Grundeinkommen über das gesamte Leben sicherstellt, das die Grundversorgung und die aktive Teilnahme an der Gesellschaft ermöglicht,
- die Möglichkeit von optionaler Mischarbeit, d. h. gleichzeitiger Kombination von Erwerbsarbeit mit Versorgungs-, Gemeinschafts- und Eigenarbeit und veränderter Kombination in biographischer Perspektive (Zu- und Übergänge), um sozial-ökologischen Interessen und Perspektiven des einzelnen und der sozialen Gerechtigkeit zwischen den Geschlechtern gerecht zu werden (insbesondere Zeitpolitik und Bildungspolitik),
- Ermöglichung von individuellen Gestaltungsbeiträgen und sozialen Innovationen in allen Arbeitsformen durch die Schaffung von rechtlichen und institutionellen Voraussetzungen (insbesondere durch aktivierende Organisationen),
- Arbeit in Unternehmen und Infrastrukturen, d. h. Mitarbeit an Produkten, Dienstleistungen und Versorgungsnetzen, die die ökologische Versorgung verbessern und sozial-ökologisch gestaltet sind.«

Der große Vorzug einer solch breit angelegten Definition besteht darin, dass sie erlaubt, nicht nur die Frage nach dem »Wie«, sondern auch die nach dem »Warum« und dem »Wofür« von Arbeit zu adressieren, mithin deren Bedarfs-, Leistungs- und Gebrauchsseite einbezieht.

2. Eine Ökologie der Arbeit

Schon 1993 – und damit wohl pionierhaft – hat Alfred Oppolzer Elemente und Konzepte der Ökologie auf die Arbeit übertragen. Er befasste sich dabei vornehmlich mit der Leistungskomponente der Arbeit und den Belastungen und Beanspruchungen, denen Menschen bei der Tätigkeit in ihrer Arbeitsum-

Dimensionen von Ökologie, Arbeit und Arbeitspolitik

welt unterliegen, und begründete den Ansatz einer »Ökologie der Arbeit«: »Wenn es Aufgabe der Ökologie ist, die Beziehungen von Lebewesen zu ihrer Umwelt zu untersuchen, so ist die Untersuchung der Einflüsse der Arbeitsumwelt auf den Menschen Aufgabe der Ökologie der Arbeit. [...] Gilt die Aufmerksamkeit der Ökologie im allgemeinen der Beachtung und Erhaltung natürlicher Kreisläufe in der Biosphäre insgesamt, so konzentriert sich die Ökologie der Arbeit auf den Kreislauf natürlicher Regeneration des menschlichen Organismus im Zusammenhang von Verausgabung und Wiederherstellung der menschlichen Arbeitskraft. [...] In beiden Fällen kommt es darauf an, eine Über- oder Fehlbelastung des Anpassungs- und Regenerationsvermögens von Systemen in der Biosphäre, seien sie menschlicher oder außermenschlicher Natur, zu verhindern, um Natur und Mensch vor vorzeitigem Verschleiß und dauerhafter Schädigung zu bewahren. [...] Der Organismus kann nur so viel an Belastungen und Beanspruchungen in der Arbeitswelt »verkräften«, wie er durch Regeneration und Erholung aufgrund seiner Natur kompensieren kann. Wird der Mensch durch seine Arbeitsumwelt derart stark belastet, dass die Grenzen der Leistungs- und Anpassungsfähigkeit überschritten werden, wird der ökologische Kreislauf natürlicher Regeneration der Betroffenen unterbrochen und es kommt zu anhaltender Schädigung und vorzeitigem Verschleiß der Arbeitskraft.« (Oppolzer 1993: 13/20).

Kaum zu glauben, dass diese Aussagen ein Vierteljahrhundert alt sind, liefern sie doch die Erklärung für eine Fülle aktueller Befunde zur Qualität der Arbeit und ihren Defiziten. Was im Falle eines gestörten Gleichgewichts zwischen Beanspruchung und Regeneration im Arbeitsleben passiert, lässt sich metaphorisch gut veranschaulichen, wenn wir unsere Alltagserfahrungen aus der betrieblichen Realität mit den Begriffswelten verknüpfen, die uns aus dem Naturschutz geläufig sind. Einige Beispiele mögen dies verdeutlichen:

- Die »Polkappen« ausgleichender Zwischenmenschlichkeit in den Betrieben schmelzen aufgrund der Überhitzung, die datengestützte Benchmarkingsysteme schaffen. Diese selbststeuernden Regelkreise in den Betrieben haben Anpassungsdruck erzeugt, der für viele Tätigkeiten Überforderung und Arbeitshetze nach sich zieht.
- Die »Küstenlinien«, die bisher private und berufliche Sphären getrennt haben, wurden angesichts ständiger digitaler Verfügbarkeit und durch die Ergebnisorientierung der Arbeit überschwemmt.
- Fachliche Orientierung und Erfahrungswissen drohen in einer »Informationsüberflutung« unterzugehen, die die Digitalisierung hervorgebracht hat.
- Die Beschleunigung, der Zwang zur permanenten Bewährung, die um sich greifende Prekarisierung und die Zunahme von Arbeitsstress haben einen

»Belastungsmog« entstehen lassen, der vielfach unsere psychische Gesundheit gefährdet.

- Die überbordende Finanzorientierung in vielen Betrieben zehrt den »Boden« der Arbeit so aus, dass darauf Mitgefühl, Sozialverpflichtung und Interessenbalance nicht mehr gedeihen können.
- Die Protagonisten des Plattformkapitalismus »fischen mit ihren Schleppnetzen die Ertragsquellen leer« und bedrohen damit die Existenzbasis vieler Menschen.
- »Wirbelstürme« der Standortverlagerung fegen durch die Betriebe und zwingen Beschäftigte oft in ein neues Nomadentum.
- Das »Klima« in den Unternehmen ist wechselhafter und extremer geworden. Dort, wo Beschäftigte unverhältnismäßig unter dem Diktat finanzgetriebener Kennzahlen leiden und Manager unverhältnismäßig verdienen, sind »atmosphärische Entladungen« häufiger an der Tagesordnung.
- Der Verbrauch an Energie, die wir benötigen, um im Beruf zu bestehen, steigt in vielen Tätigkeiten immer weiter an, ohne dass die nötige »Wiederaufladung« qua Regeneration stattfindet.

Nicht nur über diesen metaphorischen Vergleich drängt sich die Wahrnehmung auf, dass die ökologischen Kreisläufe, die Wechselbeziehungen zwischen den Beschäftigten und ihrem Arbeitsumfeld gegenwärtig in vielfacher Hinsicht gestört sind. »Der Raubbau an den Potenzialen und Ressourcen der Menschen scheint zur Voraussetzung für den auf Wachstum ausgerichteten wirtschaftlichen Erfolg zu werden.« (Sauer 2013: 69f.) Die Besinnung auf eine Ökologie der Arbeit ist heute notwendiger denn je. Sie muss sich, ebenso wie beim Naturschutz, der Nachhaltigkeit, dem Energiehaushalt und der Lebensqualität annehmen. Es gilt, alte und neue Ökofaktoren der Arbeit in den Blick zu nehmen und im Interesse der Arbeitenden zu beeinflussen.

3. Ökofaktoren der Arbeit: Zeit, Leistungsmenge, Kennzahlen

Ein Öko- bzw. Umweltfaktor lässt sich definieren als »eine Größe, die auf die Lebensfähigkeit eines Organismus Einfluss hat. Sie kann entweder fördernd oder schädigend wirken.« (Wikipedia-Kollektiv 2015) Ökofaktoren der Arbeit sind etwa Umgebungseinflüsse wie Lärm, zu hohe oder zu niedrige Temperaturen oder auch Schadstoffe, denen arbeitende Menschen bei ihrer Tätigkeit ausgesetzt sind. Ebenso lassen sich körperliche Belastungen durch Schwerarbeit, einseitige Bewegungen oder Zwangshaltungen dazu rechnen. Es wäre falsch, diese traditionellen Themenfelder des Arbeits- und Gesundheitsschutzes aus dem Gesichtsfeld zu verlieren, sind sie doch nach wie vor von prägender Bedeutung für die Arbeitsqualität von Millionen von Beschäftigten. Zugleich aber bedürfen neue bzw. sich verändernde Ökofaktoren in-

Dimensionen von Ökologie, Arbeit und Arbeitspolitik

tensiverer Beachtung: namentlich die Zeiten der Arbeit, die den Menschen abgeforderte Leistungsmenge und die Kennzahlen, nach denen Arbeit gesteuert wird.

Ökofaktor Zeit

Lassen wir zum Ökofaktor Zeit noch einmal Alfred Oppolzer zu Wort kommen, der in seinem schon mehrfach erwähnten Buch zur »Ökologie der Arbeit« konstatierte, dass »die Belastungsprobleme, die durch lange Arbeitszeit und Überstunden für die Betroffenen entstehen, [...] noch keineswegs verschwunden [sind]« (Oppolzer 1993: 138). Dies gilt heute nach wie vor, vielleicht sogar noch mehr als seinerzeit, wie etwa die Vielzahl an empirischen Befunden belegt, die das Jahrbuch Gute Arbeit für 2017 bereitgestellt hat. Der historische Trend zur Verkürzung von Arbeits- und zur Verlängerung von Regenerationszeiten stagniert: »Die Produktivitätszuwächse der letzten Jahrzehnte wurden statt in Arbeitszeitverkürzungen zum allergrößten Teil in Produktionssteigerungen umgesetzt: Während [...] die in Deutschland geleisteten Arbeitsstunden von 1991 bis 2014 von 60 auf 58 Milliarden Stunden nur um etwa 3 Prozent zurückgingen, stieg die Arbeitsproduktivität pro Erwerbstätigenstunde im gleichen Zeitraum um 39 Prozent an [...]. Vom Arbeitsproduktivitätszuwachs wurde also nur weniger als ein Zehntel in Arbeitszeitverkürzungen umgesetzt, der weit überwiegende Teil von neun Zehnteln hingegen in Produktionssteigerungen.« (Diefenbacher et al. 2016: 117f.) In der Tat sollte diese Entwicklung nicht nur im Blick auf ihre gesundheitsgefährdenden Wirkungen für die Beschäftigten, sondern auch »vor dem Hintergrund der durch die Produktion verursachten Umweltbelastungen und den trotz steigendem Konsum stagnierenden Lebenszufriedenheitswerten kritisch hinterfragt werden.« (Diefenbacher et al. 2016: 118)

Der weitgehende Stillstand kollektivvertraglich vereinbarter Arbeitszeitreduzierungen bei gleichzeitig steigender Leistungsmenge – dazu gleich mehr – ist jedoch nur eine Seite der Herausforderungen, die sich im Blick auf den Ökofaktor Zeit akut stellen. Zugleich ist – gewissermaßen unterhalb der Ebene tarifvertraglicher Regelungen – seit längerem eine faktische Ausdehnung von Arbeitszeiten und arbeitsdominierten Zeiten zu verzeichnen. Zum einen haben die zunehmend verbreiteten Praktiken indirekter und ergebnisorientierter Steuerung von Arbeit die Bedeutung von Arbeitszeitregulierungen und -begrenzungen häufig stark relativiert: »Es öffnet sich die Schere zwischen vereinbarter und tatsächlicher Arbeitszeit, individuelle flexible Arbeitszeitgestaltung löst sich von definierten betrieblichen Orten und Zeitkorridoren, und auf die Erfassung von Zeit wird verzichtet. Allerdings führt dies meist nicht zu einer höheren Souveränität in der individuellen Arbeitszeitge-

staltung, sondern zu einer stärkeren Ausrichtung an Unternehmens- und/oder Marktanforderungen« und »zur Verlängerung der durchschnittlichen tatsächlichen Arbeitszeiten« (Sauer 2013: 41). So arbeiten viele Beschäftigte oft länger als sie müssten: Die Summe der von Arbeitnehmer_innen in Deutschland Jahr für Jahr geleisteten Überstunden liegt seit geraumer Zeit stabil bei rund 1,8 Milliarden, was umgerechnet 45 Millionen 40-Stunden-Wochen entspricht. Der größere Teil dieser Überzeitarbeit wird dabei nicht bezahlt, wodurch den Beschäftigten allein im Jahr 2016 mehr als 20 Milliarden Euro Lohn und Gehalt entgangen sind (vgl. DGB-Bundesvorstand 2017).

Zum anderen ermöglicht die Digitalisierung mit der Zunahme mobiler (Arbeits-)Geräte, dass die Zeiten der Inanspruchnahme durch die Arbeit immer weiter zu Lasten von Regenerationsphasen ausgedehnt werden. Der Philosoph Byung-Chul Han hat dies am Beispiel der allgegenwärtigen Smartphones so auf den Punkt gebracht: »Im Maschinenzeitalter war die Arbeit allein schon wegen der Immobilität der Maschinen abgrenzbar von der Nicht-Arbeit. Der Arbeitsplatz, an den man sich eigens begeben musste, ließ sich klar von den Räumen der Nicht-Arbeit trennen. Heute ist diese Abgrenzung in vielen Berufen ganz aufgehoben. Der digitale Apparat macht die Arbeit selbst mobil. Jeder trägt den Arbeitsplatz mit sich herum wie ein Arbeitslager. So können wir der Arbeit nicht mehr entkommen.« (Han 2013: 49) Die digital ermöglichten und an eine steigende Anzahl von Erwerbstätigen gerichteten Ansprüche einer ständigen Erreichbarkeit und Verfügbarkeit sind längst kein Randphänomen mehr: Einer vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales in Auftrag gegebenen Erhebung zufolge werden mittlerweile zwei Drittel der Angestellten in ihrer Freizeit dienstlich kontaktiert. Der Anteil derjenigen, die nie in der Freizeit dienstlich erreichbar sind, ist zwischen 2013 und 2015 von 40 Prozent auf 35 Prozent gesunken. Und »38 Prozent der Angestellten, die einige Male pro Woche oder jeden Tag in ihrer Freizeit dienstlich angerufen werden oder dienstliche E-Mails beantworten, finden: ›Kommunikationsmittel wie E-Mail, Handy oder Internet machen meine Freizeit häufig zur Arbeitszeit.« (BMAS 2015: 11)

Die Tatsache, dass mittlerweile »formal freie Zeit (zu Hause, außerhalb des Betriebs oder Büros) nicht immer auch arbeitsfreie Zeit bedeutet« (Vogel 2016: 7), zeitigt bereits wahrnehmbare negative Folgen für die Betroffenen. Dem BAuA-Arbeitszeitreport 2016 zufolge lässt sich »[z]wischen ständiger Erreichbarkeit und Gesundheit [...] insgesamt ein bedeutsamer Zusammenhang feststellen [...]. Ihren Gesundheitszustand schätzt jede zweite Person, die häufig aus arbeitsbezogenen Gründen im Privatleben kontaktiert wird, als gut bis sehr gut ein (54%). Bei den Personen, die manchmal bis nie kontaktiert werden, sind es 64%. [...] Ein ähnliches Bild zeigt sich auch bei den ge-

Dimensionen von Ökologie, Arbeit und Arbeitspolitik

sundheitlichen Beschwerden [...]. Personen, die häufig im Privatleben kontaktiert werden, berichten beispielsweise öfter von Rückenschmerzen (62% vs. 49%) oder Schlafstörungen (47% vs. 32%) als die manchmal, selten oder nie Kontaktierten. Und auch bei der erwarteten Erreichbarkeit ist der Anteil derer mit gesundheitlichen Beschwerden (z. B. Rückenschmerzen: 57% vs. 49%) höher, wenn Erreichbarkeit erwartet wird, im Vergleich zu Personen, von denen Erreichbarkeit nicht oder nur teilweise erwartet wird.« (BAuA 2016: 79)

Der ausbeuterische Umgang mit dem Ökofaktor Zeit ist, wie solche Daten zeigen, unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten weder für die Betroffenen noch für die Gesellschaft noch länger tragfähig. Wo die einen zu viel arbeiten, bleibt den anderen, die gern arbeiten würden, der Zugang zur Beschäftigung versagt. Allein schon deshalb sind kürzere Arbeitszeiten – etwa in Form von »FreiTagen« – das Gebot der Stunde (vgl. Schröder 2017). Wir brauchen auch mehr Mitarbeiterbefragungen, die die Zeitbelastung messen, und müssen an der Grenzlinie zwischen Beruf und Privatem wieder höhere Dämme bauen. Die gesetzliche Verankerung eines Rechts auf Nichterreichbarkeit ist dringlicher denn je, keinesfalls darf Erreichbarkeit ständige Verfügbarkeit bedeuten. Es bedarf einer neuen Zeitkultur und -wirtschaft, eines ökologisch inspirierten Umgangs mit der Zeit, denn Zeit ist Leben.

Ökofaktor Leistungsmenge

Allerdings wäre es verfehlt, die Ausdehnung der Arbeits- und arbeitsgebundenen Zeiten einer etwa fehlenden Achtsamkeit von Beschäftigten im Umgang mit ihren eigenen Ressourcen anzulasten – diese beklagenswerte Entwicklung ist vielmehr meist aus der Not anders nicht zu bewältigender Leistungsmengen geboren. Die Wurzel des Übels liegt in aller Regel darin, »dass die Arbeitsanforderungen in der verfügbaren Arbeitszeit nicht erfüllbar sind. Die Extensivierung der Arbeit ist ein Zeichen von zu intensiven Arbeitsanforderungen (im Sinne von Menge pro Zeiteinheit)«. (Hassler et al. 2016: 50) Es ist deshalb ein Alarmzeichen, wenn Ergebnisse einer Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2016 für den Dienstleistungssektor zeigen, dass

- 56 Prozent der Befragten angeben, die von ihnen zu bewältigende Arbeitsmenge sei durch die Digitalisierung größer geworden,
- 57 Prozent der Befragten bekunden, die Zahl der gleichzeitig zu bewältigenden Vorgänge habe zugenommen, und
- 56 Prozent der Befragten sich sehr häufig oder oft bei der Arbeit gehetzt fühlen oder unter Zeitdruck stehen (Roth/Müller 2017: 32).

Galt in industriell geprägten Arbeitsformen die Regulierung der Arbeitsdauer traditionell als adäquater Mechanismus, um Belastung und Beanspruchung,

Humanität und Beschäftigung auszutarieren, so ist dies im Zuge der Verbreitung selbststeuernder Arbeitskonzepte und unter dem Diktat finanzmarktgetriebener Kennzahlensysteme grundlegend anders geworden. Im Gefolge dieser Entwicklung hat sich die Arbeitsdichte oft bis ins Unerträgliche gesteigert. Nicht selten merken wir erst an der Kundenseite, dass die abgeforderte Leistungsmenge nicht mehr zu bewältigen ist und die Überlastung der Beschäftigten auch Kunden, Patienten, Bürgern und Mandanten schadet, wovon etwa Unterbesetzungen und 36-Stunden-Schichten auf Krankenhausstationen (siehe dazu den Beitrag von Genster in diesem Band) oder immer längere Anagesuchbäume und Warteschleifen in Call-Centern Zeugnis ablegen.

So wichtig die Beeinflussung des Ökofaktors Zeit ist, so dringlich ist deshalb gleichzeitig die Dokumentation, mitbestimmte Steuerung und Begrenzung der Leistungsmenge, die den Beschäftigten abgefordert wird. Dazu bedarf es entsprechender Mitarbeiterbefragungen, gezielter Überlastungsanzeigen, aus denen Arbeitgeber auch tatsächlich Konsequenzen ziehen müssen, und einer besseren Nutzung des Instruments der gesetzlich vorgeschriebenen Gefährdungsbeurteilungen. Es gilt, ein Konzept für »Zielvereinbarungsführerscheine« zu entwickeln, mit denen Arbeitnehmer_innen das Wesen, die Regeln, auch die möglichen Fallstricke solcher zunehmend leistungs- und entgeltrelevanter Absprachen vermittelt werden kann.² Vor allem aber brauchen wir im Sinne einer »Ökologie der Arbeit« endlich qualifizierte Mitbestimmungsrechte der Betriebs- und Personalräte bei Arbeitsmengen und Personalbemessung. Die Anzahl der Menschen, die unter steigender Arbeitsdichte leiden, wird sonst unweigerlich weiter zunehmen.

Ökofaktor Kennzahlen

Dabei konkurrieren die subjektiven Wahrnehmungen und Beschwerden der Menschen immer häufiger mit vermeintlich objektiven Vergleichsdaten und »KPIs« (Key Performance Indicators), die den Beschäftigten und ihren Interessenvertreter_innen seitens des Managements – meist mit vorwurfsvollem Gestus – entgegengehalten werden, um die gegebenen Zustände zu rechtfertigen.

2 Vgl. zur Idee der »Zielvereinbarungsführerscheine« ausführlich Schröder 2016: 160–163. Mit diesen soll den betroffenen Beschäftigten vermittelt werden, wo die Gefahrenzonen liegen und welche Fragen entscheidend sind: Was kann ich real beeinflussen, wo liefere ich mich den Unwägbarkeiten des Marktes aus? Welche Ressourcen habe ich zur Verfügung und reichen diese aus, um die avisierten Ziele zu erreichen? Gibt es Erfahrungen darüber, wie hoch solche Ziele gesteckt werden sollten? Werden die Ziele jedes Jahr höher angesetzt, ohne dass sich die Bedingungen verändern? Wird Rücksicht darauf genommen, wie sich meine gesundheitliche Leistungsfähigkeit entwickelt? Welche Erfolgskriterien sind im Beschäftigungsbetrieb üblich, welche nicht? Solche Fragen – und qualifizierte Antworten darauf – sollten obligatorische Standards in Zielvereinbarungsgesprächen sein und professionell gelehrt und erlernt werden.

Dimensionen von Ökologie, Arbeit und Arbeitspolitik

tigen und als alternativlos erscheinen zu lassen. Solche Kennzahlensysteme sind längst zu einem weiteren und zunehmend mächtigen Ökofaktor geworden, der die Arbeitsqualität einer steigenden Zahl von Arbeitnehmer_innen massiv beeinflusst: Performancedaten fungieren als Disziplinierungsmittel, Benchmarks entwickeln sich zu Repressionsinstrumenten und in Zieldaten fixierte Ergebnisansprüche dominieren Zeit-, Entgelt- und Leistungsanforderungen. Zug um Zug werden so »[d]ie Menschen und ihre Leistungsfähigkeit [...] zu einem bloßen weiteren Parameter-Set im Optimierungsalgorithmus.« (Kurz/Rieger 2011: 54)

Die sich ausbreitende Reduktion selbst des komplexesten betrieblichen Geschehens auf nackte wirtschaftliche Zahlenwerte ist in mehrfacher Hinsicht problematisch. KPIs drücken weder Mitgefühl noch Hingabe, weder Intuition noch Werteorientierung aus. Empfindungen und vieles von dem, was den Menschen ausmacht, kommen in diesen Systemen nicht vor. Dabei ist der Mensch ambivalent, manchmal euphorisch, manchmal unkonzentriert, manchmal freizeit-, manchmal berufsorientiert, manchmal faul, manchmal fleißig, heute logisch, morgen gefühlsbetont, heute aufbrausend, morgen gelassen, heute kommunikativ und morgen verschwiegen. Im Zuge der Digitalisierung droht, dass Daten und Algorithmen das Übergewicht über das Ambivalente, Subjektive, Emotionale und Vage des Menschen gewinnen. »Das digitale Zeitalter totalisiert das Additive, das Zählen und das Zählbare. [...] Heute wird alles zählbar gemacht, um es in die Sprache von Leistung und Effizienz umwandeln zu können. So hört heute alles, was nicht zählbar ist, auf, zu *sein*.« (Han 2013: 50f.; Hervorhebung im Original)

Wie vermag ein Korrektiv zur Monokultur der KPIs auszusehen? Wie könnte es gelingen, den Erwerbstätigen eine unüberhörbare Stimme zu verleihen und ihnen die Definitionsmacht über die Bewertung betrieblicher Zustände zu geben? Ein zielführender Ansatz hierzu ist der weitere Auf- und Ausbau von Systemen eines öko-sozialen Benchmarkings, die den betriebswirtschaftlichen Performancedaten wenn nicht entgegenzusetzen, so doch zumindest gleichwertig an die Seite zu stellen wären. Als bewährtes Instrument der Arbeitsberichterstattung ist der DGB-Index Gute Arbeit ein wichtiger Schritt in diese Richtung – und fraglos geeignet, die tragende Säule eines umfassenderen öko-sozialen Monitorings wirtschaftlicher Aktivitäten zu bilden.

4. Erweiterte Perspektiven

Nachhaltige Arbeitspolitik zielt auf eine Arbeitswelt, »in der die planetaren ökologischen Grenzen eingehalten werden, in der Menschen weder über- noch unterfordert werden, in der sie sich selbst und den von ihnen wirtschaft-

lich abhängigen Personen durch ihre Arbeit einen angemessenen Lebensstandard finanzieren können, an der sie Freude haben und das Gefühl, etwas zu einem sinnvollen Ganzen beitragen zu können« (Diefenbacher et al. 2016: 24). Damit rücken auch die dem eigentlichen Arbeitsprozess vor- und nachgelagerten Dimensionen von Arbeit in den Blick – also deren Bedarfs- und Gebrauchsseite gemäß der eingangs zitierten Definition von Hans-Jürgen Arlt.³

Ihren konkreten Niederschlag sollte eine solchermaßen erweiterte Orientierung in Schlüsselprojekten finden, die einen Brückenschlag zwischen Ökologie und Arbeit ermöglichen. Zu denken wäre hier beispielsweise an:

- eine erhöhte Anerkennung und verbesserte Finanzierung von Arbeit in offensichtlichen gesellschaftlichen Bedarfsfeldern wie Altenbetreuung, Pflege, Erziehung und Bildung – dies eingedenk des Umstands, »dass es sich beim Dienstleistungswachstum um das ökologisch vergleichsweise verträglichste Wachstum aller Wachstumsvarianten handelt«, beträgt doch etwa »der Energieverbrauch je Euro Bruttowertschöpfung bei Dienstleistungen [...] im Vergleich zu allen anderen Produktionsbereichen nur einen Bruchteil des Energieverbrauchs im produzierenden Gewerbe« (Reuter 2010: 97);
- die öffentliche Förderung und sozialstaatliche Flankierung ressourcenschonender Modelle der Bedarfsdeckung im Sinne der »Ökonomie des Teilens« – eines ökologisch überaus sinnvollen Ansatzes, den es unbedingt vor seiner kompletten Pervertierung durch einen Plattform- und Dumpingkapitalismus à la Uber zu beschützen gilt;
- Initiativen zur Umsetzung von Produktivitätssteigerungen, wie sie gerade für die kommenden Jahre in der Konsequenz digitaler Automatisierung zu erwarten sind, in Arbeitszeitverkürzungen, der – nach Einschätzung der Bundestags-Enquete-Kommission »Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität« – wohl »sozialste[n] und ökologischste[n] Form der Wohlstandssteigerung« (Deutscher Bundestag 2013, S. 171);
- es braucht politische wie auch tarifliche und arbeitswissenschaftliche Initiativen für Entlastung und Personalbemessung, um ein zentrales Problem der Ökologie der Arbeitswelt im Zuge der Digitalisierung anzugehen, nämlich das der immer noch zunehmenden Arbeitsverdichtung; Gesetze sind

3 »Human arbeiten heißt [...], sich über den Bedarf verständigen, für den Leistungen erbracht werden sollen. Das ist offensichtlich eine gesellschaftliche Aufgabe, es muss gemeinsam geregelt werden. [...] Wird über den Bedarf nicht demokratisch entschieden (was immer das bedeutet und wie immer das geht), droht Entfremdung.« [...] Human arbeiten heißt [...], auf der Gebrauchsseite zu beachten, dass sie nicht in rücksichtslosen Verbrauch ausartet. Zudem gilt es Gerechtigkeit walten zu lassen: Die Möglichkeiten, an den Produkten und Diensten, also am gesellschaftlichen Reichtum teilzuhaben, sollten allen gleichermaßen offenstehen.« (Arlt 2017b: 4f.)

Dimensionen von Ökologie, Arbeit und Arbeitspolitik

hierfür auf den Weg zu bringen, Vereinbarungen auf tariflicher wie auf betrieblicher Ebene abzuschließen und die Mitbestimmung in dieser Frage zu stärken; ver.di kann auf erste Erfolge verweisen, bspw. auf den Belastungsschutztarifvertrag der Telekom oder den Tarifvertrag Gesundheit und Demografie der Charité; diesem folgt nun die (Tarif-)Bewegungen für Entlastung in den Krankenhäusern (siehe dazu den Beitrag von Genster in diesem Band); auch arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu nachhaltiger Leistungssteuerung bzw. Durchschnittsleistung sind gefragt, was agile Methoden dazu beitragen können, untersucht ver.di derzeit u. a. mit der Universität Hohenheim und dem ISF München in einem Projekt im Rahmen des Arbeitsforschungsprogramms des BMBF;

- ein verstärktes Augenmerk auf umweltbelastende Rahmenbedingungen der Arbeit, zum Beispiel auf Länge und Dauer der Anfahrtswege zur Arbeit – ein »Recht auf Telearbeit«, wie es ver.di fordert, könnte in dieser Hinsicht nicht nur Freiräume für die Arbeits- und Lebensqualität von Beschäftigten erschließen, sondern auch eine Reduzierung von Pendlerströmen und Emissionsbelastungen bewirken; inzwischen ist ein neuer Pendlerrekord erreicht, 60 Prozent der Beschäftigten pendeln wie eine Untersuchung des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung zeigt⁴; ver.di hat nicht nur Tarifverträge zu Tele- und mobiler Arbeit abgeschlossen (siehe Zanker in diesem Band), sondern engagiert sich auch in einer Initiative mit der IG Metall – im Rahmen einer Arbeitsgemeinschaft von Betriebs- und Personalräte sowie betrieblichen Umweltgruppen – unter dem Namen »Umweltfreundlich zum Betrieb«⁵, um Beschäftigte zu motivieren, vom Auto auf ÖPNV oder Fahrrad umzusteigen (siehe Wötzel in diesem Band);
- Initiativen und Investitionen in soziale Innovationen, die Wiederbelebung und Konkretisierung der alten gewerkschaftlichen Forderung nach Produktmitbestimmung auf der Höhe der Zeit – sprich: einer qualifizierten Teilhabe von Belegschaften und Interessenvertretungen an Entscheidungen über das »Was«, »Wie« und »Wo« der Produktion, um die Herstellung gesellschaftlich nützlicher und ökologisch verträglicher Güter und Dienstleistungen zu befördern.

Nicht nur, aber vor allem der zuletzt genannte Punkt macht deutlich, dass eine ökologisch bewusstere Arbeitspolitik vor allem auf die Partizipation der Betroffenen setzen und »Arbeitspolitik von unten« (Müller/Schulz/Thorein 2014) sein muss. Auch vor diesem Hintergrund ist die Stärkung individueller

4 Matzig, G. (1.8.2017): Beam mich aufs Land, Scotty! In: Süddeutsche Zeitung.

5 <http://www.umweltfreundlich-zum-betrieb.de>.

und kollektiver Mitbestimmungsrechte und der Ausbau wirtschaftsdemokratischer Elemente ein Gebot der Stunde.

Literatur

- Arlt, Hans-Jürgen (2017a): Arbeit und Freiheit. Eine Paradoxie der Moderne, Wiesbaden.
- Arlt, Hans-Jürgen (2017b): Vorsicht! Gierige Arbeitstiere, in: Oxi – Wirtschaft für Gesellschaft (Juli 2017), S. 4–5.
- Arlt, Hans-Jürgen/Gebauer, Jana/Petschow, Ulrich/Hildebrandt, Eckart/Schmidt, Eberhard/Zieschank, Roland (2007): Beiträge der Gewerkschaften zu einer innovationsorientierten Umweltpolitik. Ein Policy-Paper (Hrsg. Umweltbundesamt), Dessau.
- BAuA (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin) (2016): Arbeitszeitreport Deutschland 2016, Dortmund.
- BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales) (Hrsg.) (2015): MONITOR Mobiles und entgrenztes Arbeiten. Aktuelle Ergebnisse einer Betriebs- und Beschäftigtenbefragung, Berlin.
- Brandl, Sebastian (2016): Das Verbundprojekt Arbeit und Ökologie (1998–2000). Ein Beispiel inter- und transdisziplinärer Forschungsorganisation, in: Barth, Thomas/Jochum, Georg/Littig, Beate (Hrsg.): Nachhaltige Arbeit. Soziologische Beiträge zur Neubestimmung der gesellschaftlichen Kräfteverhältnisse, Frankfurt / New York, S. 55–75.
- Deutscher Bundestag (2013): Schlussbericht der Enquete-Kommission »Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität – Wege zu nachhaltigem Wirtschaften und gesellschaftlichem Fortschritt in der Sozialen Marktwirtschaft« (Drucksache 17/13300).
- Diefenbacher, Hans/Foltin, Oliver/Held, Benjamin/Rodenhäuser, Dorothee/Schweizer, Rike/Teichert, Volker (2016): Zwischen den Arbeitswelten. Der Übergang in die Postwachstumsgesellschaft, Frankfurt am Main
- DGB-Bundesvorstand (2017): DGB-Faktencheck: Überstunden in Deutschland. Zahl seit Jahren relativ konstant (www.dgb.de/-/n5P; letzter Zugriff 28.07.2017).
- Han, Byung-Chul (2013): Im Schwarm. Ansichten des Digitalen, Berlin.
- Hassler, Melanie/Rau, Renate/Hupfeld, Jens/Paridon, Hiltraut/Schuchart, Uta (Mitarbeit) (2016): Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit und Präventionsmöglichkeiten. Teil 2: Eine wissenschaftliche Untersuchung zu potenziellen Folgen für Erholung und Gesundheit und Gestaltungsvorschläge für Unternehmen. iga.Report 23, Berlin.
- Koopp, Robert/Schunke, Franziska/Köhler, Christoph/Liebig, Steffen/Schröder, Stefan (2015): Arbeit in der Postwachstumsgesellschaft. Diagnosen, Prognosen und Gegenwürfe. Eine kommentierte Literaturübersicht. Working Paper 6/2015 der DFG-KollegforscherInnengruppe Postwachstumsgesellschaften, Jena.
- Müller, Nadine/Schulz, Hans-Joachim/Thorein, Anke (2014): Beteiligung als Kernstück der ver.di-Initiative Gute Arbeit. Konzept einer »Arbeitspolitik von unten«, in: Schröder, Lothar/Urban, Hans-Jürgen (Hrsg.): Profile prekärer Arbeit – Arbeitspolitik von unten. Jahrbuch Gute Arbeit 2014, Frankfurt am Main, S. 237–247.
- Oppolzer, Alfred (1993): Ökologie der Arbeit. Mensch und Arbeitsumwelt: Belastungen und Gestaltungserfordernisse, Hamburg.
- Reuter, Norbert (2010): Der Arbeitsmarkt im Spannungsfeld von Wachstum, Ökologie und Verteilung, in: Seidl, Irmi/Zahrnt, Angelika (Hrsg.): Postwachstumsgesellschaft. Konzepte für die Zukunft, Marburg, S. 85–102.
- Richter, Mathias/Thuncke, Inka (Hrsg.) (2016): Paradies now. André Gorz – Utopie als Lebensentwurf und Gesellschaftskritik), Mössingen-Talheim.

Dimensionen von Ökologie, Arbeit und Arbeitspolitik

- Roth, Ines/Müller, Nadine (Mitarbeit) (2017): Digitalisierung und Arbeitsqualität. Eine Sonderauswertung auf Basis des DGB-Index Gute Arbeit 2016 für den Dienstleistungssektor. Studie im Auftrag der ver.di Bundesverwaltung Ressort 13, Bereich Innovation und Gute Arbeit, Berlin.
- Sauer, Dieter (2013): Die organisatorische Revolution. Umbrüche in der Arbeitswelt – Ursachen, Auswirkungen und arbeitspolitische Antworten, Hamburg.
- Schröder, Lothar (2017): Ringen um humane Arbeitszeiten – Erfahrungen und Perspektiven, in: Schröder, Lothar; Urban, Hans-Jürgen (Hrsg.): Streit um Zeit – Arbeitszeit und Gesundheit. Jahrbuch Gute Arbeit 2017, Frankfurt am Main, S. 23–34.
- Schröder, Lothar (2016): Die digitale Treppe. Wie die Digitalisierung unsere Arbeit verändert und wie wir damit umgehen, Frankfurt am Main.
- Vogel, Berthold 2016: Die Dynamik der Unverbindlichkeit. Diskussionspapier aus der Kommission »Arbeit der Zukunft« (Hrsg. Hans-Böckler-Stiftung).
- Wikipedia-Kollektiv (2017): Ökologie (<https://de.wikipedia.org/wiki/Ökologie>; letzter Zugriff 25.07.2017).
- Wikipedia-Kollektiv (2015): Umweltfaktor (<https://de.wikipedia.org/wiki/Umweltfaktor>; letzter Zugriff 27.07.2017).