



Nadine Müller/Hans-Joachim Schulz/Anke Thorein¹

Beteiligung als Kernstück der ver.di-Initiative Gute Arbeit

Konzept einer »Arbeitspolitik von unten«

Mit einer dezidierten Absage an ein »Stellvertreterhandeln über die Köpfe der Betroffenen hinweg« (Bsirske 2007) und einer entschiedenen Parteinahme für die Selbstbestimmungs-Ansprüche der Beschäftigten (s. Beitrag von Wolfgang Uellenberg-van Dawen in diesem Band) nahm die Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft auf ihrem Kongress 2007 eine Neuakzentuierung ihres gewerkschaftlichen Selbstverständnisses vor. Deutlich aufgewertet wurde dabei der strategische Stellenwert der *Beteiligung als arbeitspolitisches Gestaltungsmittel* – mit dem Bekenntnis zu einer »Arbeitspolitik von unten« (Bsirske 2011) wurde diese Orientierung auf dem Bundeskongress 2011 bekräftigt. Was bedeutet nun Beteiligung im Kontext der ver.di-Initiative Gute Arbeit genauer: *Wer beteiligt eigentlich wen woran? – Oder geht es darum, dass sich jemand selbst an etwas beteiligt?*



Beteiligung – eine erste Annäherung

»Die Worte ziehen den Gedanken auf, der sie meistern soll« (Benyoetz 2010, S. 120) – vor dieser Aufgabe steht die Begriffsarbeit also auch im Falle der »Beteiligung«, wenn sie das arbeitspolitische Potenzial auszuloten hat. Hier ein Vorschlag zu einer ersten Bestimmung:

Beteiligung oder Partizipation – das sei synonym verwandt – meint im Kontext der ver.di-Initiative Gute Arbeit eine weitgehende Mitwirkung von Beschäftigten an der Gestaltung von Arbeitsbedingungen, die bestmöglich durch die gewerkschaftliche und betriebliche Interessenvertretung unterstützt wird. Diese Definition impliziert:

- Beteiligung bezieht sich *im Kontext der ver.di-Initiative Gute Arbeit* zuvörderst auf die Gestaltung von Arbeitsbedingungen. Während in der neoliberalen Sprachwelt, wenn etwa von der »Beteiligung am Gesundheitsschutz« die Rede ist, gemeint ist, dass die Beschäftigten sich am Erhalt ihrer Gesundheit außerhalb ihrer Arbeit durch eine gesunde Lebensweise und die Setzung eigenfinanzierter Präventionsmaßnahmen zu »beteiligen« haben. Beteiligt

¹ Dieser Beitrag ist ein Zwischenergebnis der durch den ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit aufgeworfenen Diskussion zum Kernstück der ver.di-Initiative Gute Arbeit: der Beteiligung der Beschäftigten als »Arbeitspolitik von unten«.





im hier verwendeten Sinne wären sie hingegen nur, wenn sie auf die Gestaltung der Arbeitsqualität und damit der betrieblichen Prävention Einfluss nehmen könnten. Beteiligung im Kontext der ver.di-Initiative Gute Arbeit zielt in erster Linie auf innerbetriebliche Einflussmöglichkeiten der Beschäftigten, die möglichst auch regulär sind.

- Beteiligung als »Arbeitspolitik von unten« erweitert und unterstützt repräsentativ vermittelte Formen, insbesondere die Beteiligung via Betriebsrat. Die Aufmerksamkeit gilt direkt den Beschäftigten in den Betrieben, Verwaltungen und anderen Arbeitszusammenhängen (s. Beitrag von Lothar Schröder/Michael Schwemmler in diesem Band).
- Wenn Beschäftigte bestimmte Leistungen im Selbstmanagement erbringen, so ist diese Form der Beteiligung zumeist unzureichend und kann zu Problemen führen. Folgen sie z. B. der Anordnung, ihr Arbeitspensum selbstständig einzuteilen, ohne dass sie auf dieses Einfluss haben, sind sie nicht wirklich beteiligt (s. u.).
- Beteiligung gibt es also in niedrigeren und in höheren Graden. Derzeit erfolgt Beteiligung fast ausschließlich im Rahmen hierarchischer Betriebsstrukturen. Ein hoher Grad an Beteiligung kann im Rahmen eher horizontaler Strukturen erreicht werden, wenn die Beschäftigten als gleichberechtigte Teilhaber agieren, wie es in Ansätzen bei Genossenschaften der Fall ist.
- Subjekt der Beteiligung sind die Beschäftigten selbst. Das Top-Down organisierte Einbeziehen von Beschäftigten zwecks Rationalisierung von Arbeitsprozessen bezeichnet eine kategorial andere Form der Zusammenarbeit (s. dazu den Beitrag von Renate Sternatz in diesem Band).

Aus neoliberaler Sicht beschädigt die Zivilisierung arbeitsweltlicher Beziehungen – Gesetze, Tarifverträge, Mitbestimmungsrechte von Vertretungsorganen – die individuellen Handlungsfreiheiten und die Beteiligungsmöglichkeiten der Einzelnen. Ein beträchtlicher Teil der Einwände, die derzeit gegen die Forderung nach einem Gesamtpaket zum Abbau arbeitsbedingter psychischer Gefährdungen (eine eigene Arbeitsschutzverordnung: »Anti-Stress-Verordnung«, Sanktionen verschärfen, Beteiligungsrechte stärken etc., vgl. Hannack/Schröder 2013) vorgebracht werden, läuft auf diese Position hinaus. Aus gewerkschaftlicher Sicht hingegen schaffen gesetzliche und kollektivvertragliche Regeln überhaupt erst die Bedingung der Möglichkeit der Selbstbestimmung des Einzelnen in der Arbeitswelt – an dieser Position ist nichts zu revidieren (s. dazu den Beitrag von Wolfgang Uellenberg-van Dawen in diesem Band). Wenn die Einzelnen selbst dafür verantwortlich sein sollen, dass sie sich nicht zu viel zumuten – in der Burnout-Debatte eine vielfach vorgebrachte Position –, dann brauchen sie dafür passende Handlungsbedingungen, denn eines ist nicht zu bestreiten: Wer seiner Arbeit Grenzen setzt, setzt damit auch seinem Arbeitgeber welche.





Das aber kann er in der Regel nur dann mit Erfolg, wenn er sich auf ein Recht berufen kann und/oder die gewerkschaftliche Organisationsmacht auf seiner Seite weiß. Die Explikation und Akzentuierung dieses Zusammenhangs ist heute wichtiger denn je: die sozial- und kollektivrechtlichlichen Regelungen stehen in Funktion zu den Bedürfnissen und den individuellen Beteiligungsansprüchen der Beschäftigten. Letzteres ist in der traditionellen arbeitspolitischen Sicht nicht die dominante Perspektive.

Die beteiligungspolitische Bedeutung des Konzepts

»Mitbestimmung am Arbeitsplatz«

Die üblichen Arbeitsprozesse, die gesellschaftlichen Umstände und die Beschaffenheit der Akteure gaben in Westdeutschland nach 1945 die Frage nach direkten Einflussmöglichkeiten der Beschäftigten auf eine umfassende Arbeitsgestaltung nicht her. So hatte zwar schon die Human-Relation-Bewegung in den USA auf die Auswirkungen monotoner und taktgebundener Fließbandarbeit hingewiesen (vgl. Oehlke 2013, 262), aber in Westdeutschland erreichte die fordistisch-tayloristische Fließbandproduktion erst in den 1950/60er Jahren ihren Höhepunkt und wurde strukturprägend (Schmidt 2013, 231). Eine leichte Öffnung zu neuen strategischen Fragestellungen in den Gewerkschaften gab es dann in den 1960/70er Jahren, als sich die Krise des Fordismus (vgl. Müller 2012, Kap. 2.3) abzeichnete. Die Geschehnisse, die heute meist mit dem Etikett »1968« versehen werden, obwohl sie sich über mehrere Jahre erstreckten, zeigten auch im Organisationsbereich der Gewerkschaften Wirkung. An der Außerparlamentarischen Opposition beteiligten sich nicht allein Studenten, sondern zudem – wenn auch minoritär – Schüler, junge Arbeiter, Angestellte und Lehrlinge. Es stieg die Aufnahmebereitschaft für antiautoritäre und basidemokratische Impulse oder zumindest für die Idee, »Mehr Demokratie wagen«, die – in der Regierungserklärung 1969 festgehalten – faktisch den kleinsten gemeinsamen Nenner der in Bewegung Geratenen bildete. Resonanz fanden unter diesen Umständen auch die Ereignisse in anderen Ländern, so etwa die in Italien, wo gewichtige Teile der Gewerkschaften sich an Basisprojekten zur »Arbeiterkontrolle der Produktion« beteiligten (vgl. Schulze 1989, 6; Cuninghame 2012, 410).

In dieser Situation veröffentlichte Fritz Vilmar in den *Gewerkschaftlichen Monatsheften*, die vom Bundesvorstand des DGB herausgegeben wurden, unter dem programmatischen Titel »Die Mitbestimmung muss am Arbeitsplatz beginnen« (Vilmar 1968) einen Beitrag, der von Hans Matthöfer kurz darauf mit einem Vorschlag zur Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes untersetzt wurde. Kernstück des Entwurfs, den der damalige Leiter der Bildungsabteilung beim Vorstand der IG Metall (auch Vilmar arbeitete dort) unterbreitete: In den Betrieben sollten sich Arbeitsgruppen mit gewählten Arbeitsgruppensprechern



bilden, die »in Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat die Interessen der Arbeitsgruppe gegenüber dem unmittelbaren Vorgesetzten« vertreten und der »Mitwirkung der Arbeitnehmer an allen ihren Arbeitsplatz betreffenden Fragen« dienen sollten, »insbesondere bei Einführung neuer Produktionsverfahren, Einrichtung neuer Arbeitsplätze, Wechsel des Arbeitsplatzes, der Änderung von Arbeitsplätzen und des Arbeitsablaufs, der Arbeitsteilung und Arbeitszerlegung (...)« (Matthöfer 1968, S. 751 f). Die Perspektiven der Argumentation waren damals weit gesteckt. »Dem arbeitenden Menschen müssen Entscheidungs- und Gestaltungsmöglichkeiten eröffnet werden«, schrieb der DGB-Vorsitzende Heinz Oskar Vetter (Vilmar 1971, S. 24). Vom »Ende der autoritären Betriebshierarchie« war die Rede, von der »Demokratisierung des Betriebes« durch den »Abbau aller nicht funktional notwendigen Direktionsrechte im Arbeitsprozess« (Vetter 1973, S. 6) und von der »Befähigung der Arbeitenden zu Selbstbestimmung und Mitbestimmung bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen« (Fricke 1977, S. 449).

Umgesetzt wurde, aufs Ganze gesehen, kaum etwas in diese Richtung. Die konzeptionelle Öffnung für partizipative Belange ist aber nicht zu übersehen. Zu den Konsequenzen gehörte, dass sich im Rahmen staatlicher Forschungsprogramme, die unter dem Titel »Humanisierung der Arbeit« liefen, »Raum für Entwicklungsprojekte zur Schaffung einer demokratischen Kultur in Unternehmen« ergaben, wie später einer der Akteure, Werner Fricke bilanzierte (2012, S. 40). Forscher, Gewerkschafter und Betriebsräte nutzten diese Gelegenheit, um in den Jahren 1974 bis 1981 zusammen mit Beschäftigten Modelle direkter Beteiligung zu entwickeln und zu erproben, die bis heute aufschlussreiches Material bieten. Große Fortschritte gab es in dieser Zeit auch im Arbeitsschutz. Anfang der 1970er Jahre erfolgte nicht nur der Start des Aktions- und Forschungsprogramms zur Humanisierung der Arbeit, sondern auch die Gründung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz (Sauer 2009, S. 139). Arbeitsschutz wurde öffentlich in den Blick genommen.

Der Ausbau der partizipativen Perspektive im Rahmen des Konzepts Gute Arbeit

Als in den Jahren 2003/04 – zunächst aus den Reihen der IG Metall – der Versuch unternommen wurde, das Thema Arbeitsqualität unter dem Titel »Gute Arbeit« auf die gesellschaftliche und gewerkschaftspolitische Agenda zu setzen, kam die Initiative einem Neustart gleich. Denn die Impulse, die in den 1970er Jahren gesetzt wurden, waren in den 1990er Jahren in den Hintergrund getreten.² Zu-

² Das staatliche Forschungs- und Entwicklungsprogramm »Arbeit und Technik« löste das Humanisierungsprogramm 1989 ab.



nächst als Gegenentwurf zum qualitäts-, ja (arbeits-)kulturfeindlichen neoliberalen Projekt »Hauptsache Arbeit« gedacht, entwickelte sich Gute Arbeit für beträchtliche Teile der Gewerkschaften rasch zu einem arbeitskulturellen Leitbegriff. Davon zeugen insbesondere:

- der DGB-Index Gute Arbeit, der 2007 das erste Mal erhoben wurde und ein gewerkschaftliches Gemeinschaftsprojekt mit hohem arbeitspolitischem Symbolwert ist;
- die Zentralslogans des DGB zum 1. Mai, die seit 2007 die Gute Arbeit beim Namen nennen – der »Humanisierung der Arbeit« war nie ein derart prominenter Platz eingeräumt worden;
- und vor allem auch der hohe Stellenwert, der auf dem ver.di-Kongress 2007 der Guten Arbeit zugesprochen wurde, sowie die Proklamation des »Rechts auf Gute Arbeit« in der ver.di-Grundsatzerklärung 2010.

Und auch wenn das Vorhaben an die Traditionslinie der Humanisierung der Arbeit anknüpft, so besteht letztlich ein entscheidender Unterschied: Im Fokus steht die *Beteiligung der Beschäftigten*. »Der Begriff der »Guten Arbeit« reflektiert, wenn man so will die neue Rolle des Individuums oder, präziser, der Person in der Arbeit und damit auch in der Bewertung von Arbeit. Diese wird individueller und subjektiver.« (Sauer 2009, S. 141) Was aber hat »Gute Arbeit« nun genau mit Beteiligung zu tun? Auf den ersten Blick nichts: Die implizite Behauptung, dass Arbeit gut sein kann, ja soll, kommt einem Plädoyer dafür gleich, dass auch in der Arbeitswelt sozialetische Standards und Gütekriterien zu gelten haben, die außerhalb selbstverständlich sind. Auf den zweiten Blick erschließt sich allerdings auch der Zusammenhang zur Partizipation, denn »gut« ist nach dem Leitsatz des DGB-Index und der ver.di-Initiative nur eine Arbeit, die von den Beschäftigten selbst als gut beurteilt wird. Wenn es also keine Beteiligung gäbe, wäre gar nicht bekannt, was Gute Arbeit ist.

Die große Bedeutung, die der Partizipation im ver.di-Konzept Gute Arbeit zukommt, erschließt sich durch den Vergleich mit traditionellen Auffassungen zur Humanisierung der Arbeit: »Statt menschengerechte sind bedürfnisgerechte Arbeitsbedingungen der Gestaltungsmaßstab, statt um die Formulierung der Interessen der Beschäftigten durch die Gewerkschaft geht es um die Organisation eines Forums für die Artikulation von Urteilen und Ansprüchen der Beschäftigten, statt um eine anwaltschaftlich geleistete Arbeitsberichterstattung um die Dokumentation der Sicht der Beschäftigten selbst.« (Schulz 2012, S. 275) Und es geht letztlich um die Durchsetzung von tatsächlichen Entscheidungs- und Gestaltungsmöglichkeiten – für die Beschäftigten und zusammen mit ihnen.

Mit der Guten Arbeit – der arbeitspolitischen Idee – ist den Gewerkschaften in der Öffentlichkeit eine Neuaufstellung gegen die neoliberale »Arbeitspolitik von oben« gelungen. Mit dem Slogan, zumindest nach den ver.di-Vorstellun-



gen, ist sehr viel mehr verbunden, nämlich durchaus auch eine strategische Neuorientierung. Dabei sind es vor allem zwei Herausforderungen, auf die ver.di mit der Einführung von Arbeits- und Beteiligungspolitik antwortet:

- Die traditionellen institutionsvermittelten Formen von Beteiligung und Regulierung haben in vielen Teilen der Arbeitswelt und dabei insbesondere in Dienstleistungsbereichen nicht ausreichend Akzeptanz, was wiederum zu Legitimationsproblemen von Gewerkschaften und Betriebsräten führt (s. dazu die Beiträge von Helmut Martens sowie Heike Lattekamp und Arno Peukes in diesem Band). Die Beschäftigten haben den Anspruch, direkter beteiligt zu sein.
- Durch die Veränderungen im Arbeitsprozess, insbesondere die Entgrenzung der Arbeit und die Zunahme indirekter Steuerungsmethoden sowie das damit verbundene Wachstum psychischer (Fehl-)Belastungen, greifen die klassischen Gestaltungsinstrumentarien nur noch partiell, die auf den Einsatzort Betrieb fixiert sind und über äußere Grenzziehungen nach dem Muster einer Gefahrstoffverordnung Wirkung erzielen sollen. Die Erfassung psychischer Beanspruchungen und Belastungen bei der Arbeit und die Prävention psychischer Fehlbeanspruchung z. B. ist auch ganz unabhängig von partizipationspolitischen Ambitionen nur durch die aktive Teilnahme der Beschäftigten möglich (Roth/Müller 2013).

In Zukunft wird es vermehrt auf die Durchsetzung von Rechten ankommen, die den Einzelnen echte Entscheidungsfreiheiten und Möglichkeiten zur Grenzziehung auch und gerade dem Arbeitgeber gegenüber ermöglichen, statt auf Regulierungen, die eher weniger Handlungsräume lassen. Dazu gilt es bspw. in Bezug auf das Problem Ständige Erreichbarkeit »das Recht abzuschalten« durchzusetzen, also zu gewährleisten, dass jede/r Beschäftigte selbst über die Nutzung der Möglichkeiten neuer Kommunikationsmittel bestimmen kann und sich nicht dem Druck eines Arbeitgebers beugen muss, der die Möglichkeit als Zugriffsrecht auslegt (Schröder 2012, S. 3). Dafür und für andere Probleme Instrumentarien zu entwickeln, ist eine schwierige Aufgabe, die ihrerseits nur unter Beteiligung der Beschäftigten gelingen kann.

Zur partizipationspolitischen Bedeutung von Beschäftigtenumfragen

Der DGB-Index Gute Arbeit, aber auch z.B. die ver.di-Wandzeitungen (www.verdi-gute-arbeit.de), erlauben Beschäftigtenbefragungen im Betrieb, in den Verwaltungen etc. als ersten Schritt zu einer »Arbeitspolitik von unten«. Die Brisanz ist von Vertretern der Arbeitgeberverbände BDA und Gesamtmetall erkannt worden. Ihr Missfallen findet, zum einen dass es mit dem Index Gute Arbeit überhaupt ein Instrument gibt, die Beschaffenheit der Arbeitsbedingungen unabhängig von wirtschaftlichen Kennzahlen zu bestimmen; zum anderen dass



diese Qualitätskontrolle über das Votum der Beschäftigten erfolgt (Fahimi et al. 2010). Aus Sicht der BDA »kultiviert« der DGB-Index Gute Arbeit – von ihrer Warte aus überspannte – Ansprüche, »was Arbeit für den Einzelnen leisten kann oder soll« (Böhne 2011). Das ist, von der Wertung abgesehen, eine durchaus korrekte Beschreibung. Gute Arbeit basiert darauf, dass die Beschäftigten sich individuell mit dem Thema Arbeitsgestaltung befassen, und bietet ihnen auch ein Mittel dazu. »Damit die Arbeitsbedingungen besser werden, müssen die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mehr Einfluss auf die Arbeitsbedingungen nehmen können.« (ver.di 2011) Perspektivisch braucht es dazu eine Vielfalt von Mitteln und ein prozessuales Vorgehen, in einem ersten Schritt geschieht es bereits durch die Befragung.

- Bei den Index-Umfragen urteilen Beschäftigte über Verhältnisse, für die über weite Strecken jene verantwortlich sind, von denen sie abhängig sind. Jede Umfrage gleicht damit »einem Beschäftigten-Plebiszit für Gute Arbeit« (Bsirkse 2011a) und ist stets auch eine arbeitspolitische Tat.
- Zumindest die betrieblichen Befragungen sind in Diskussionsprozesse eingebunden, was unter Gestaltungsperspektiven mindestens ebenso wichtig ist wie der Erkenntnisgewinn, den die Umfrageergebnisse bringen. Diese werden in den Betrieben bekanntgegeben und debattiert. Dadurch werden Dialogräume geschaffen, innerbetriebliche Öffentlichkeiten gestärkt und beteiligungsorientierte Gestaltungsprozesse initiiert.

Daten zu Taten – unter diesem Titel (ver.di 2011a) hat der ver.di Bereich Innovation und Gute Arbeit exemplarisch zwölf Projekte vorgestellt, an denen zu erkennen ist, in welcher Weise Beschäftigtenbefragungen als Medium der Beteiligung genutzt werden. Deutlich wird dabei, wie durch den Einsatz von Index-Umfragen die Basis für eine neue Balance zwischen individueller und kollektiver, direkter und institutionalisierter Beteiligung geschaffen wird. Das gelingt, weil den Beschäftigten das Kollektivurteil, das in den Umfrageergebnissen zum Ausdruck kommt, ihnen nicht äußerlich ist, sondern sie sich dazu als Beteiligte verhalten, »sich darin wiedererkennen«, wie berichtet wird.

Ein weiteres Beispiel: »Wir müssen Mut machen. Nicht die Lösung nennen. Das ist der Vorzeichenwechsel unserer neuen Beteiligungsorientierung«, sagt Arno Peukes (2012) vom ver.di-Fachbereich Handel in Hamburg, der Aufträge für eine Tarifpolitik von unten aus den Umfrageergebnissen ableitet (siehe den Beitrag von Heike Lattekamp und Arno Peukes in diesem Band). »Das ist, basisnah, der ver.di-Ansatz: Die Beschäftigten dabei zu unterstützen, dass sie ihre Urteile und Ansprüche zur Arbeitsgestaltung formulieren können, diese öffentlich zur Sprache kommen und arbeitspolitische Gestaltungsmacht entfalten.« (Frank Bsirkse 2011a)



Beteiligungspolitische Perspektiven

»Es ist völlig ausgeschlossen, den Leuten auch nur vorübergehend ihren Willen zu lassen.« »Wir erwarten von den Leuten, dass sie tun, was ihnen gesagt wird.« »Eine Fabrik ist kein Salon.« (Ford 1923, 129, 131) Wo solche Maximen als Leitlinien für die Gestaltung der Beziehungen zwischen Management und Beschäftigten dienen, ist es nahezu ausgeschlossen, dass Beschäftigte sich in Entscheidungsprozesse einbezogen fühlen. Anders liegt der Fall, wenn eine Unternehmensführung es mit Weisheiten hält, wie sie etwa später Peter Drucker ausgegeben hat, der als Klassiker moderner Managementlehre und als Vordenker der *Wissensgesellschaft/-arbeit* sowie des Management by Objectives (Führen durch Ziele/Zielvereinbarungen) gilt (s. dazu den Beitrag von Helmut Martens in diesem Band). Denn mit der Digitalisierung bzw. Computerisierung werden starre Hierarchien zum Problem (Müller 2010, 249ff.). Nun kommt es darauf an, »dass das Management eine Partnerschaft zu denjenigen aufbaut, die die Arbeitsplätze ausfüllen«, damit die Beschäftigten »die Verantwortlichkeit für Produktivität und Leistung zu einem wesentlichen Bestandteil« ihres Handelns machen (Drucker 2006, S. 213³). Unter diesen Vorzeichen ist das Risiko nicht gering, dass betriebliche Maßnahmen, die zu Anpassungen der Beschäftigten an die vom Management vorgegebenen Unternehmensziele dienen, mit Beteiligung verwechselt werden. Solch Verwechslungen beugt die Beantwortung der Frage vor: Worauf erstreckt sich die Verantwortung bei der Gestaltung des Arbeitsprozesses, und wer bestimmt die Regeln der sog. Partnerschaft? Dazu gibt es in den Betrieben reichlich Erfahrung, doch bereits die Managementtheoretiker geben deutlich zu verstehen, worauf sie hinaus wollen und wo sie Grenzen überschritten sehen. Bei Drucker z. B. fungiert die Selbstverantwortung der Beschäftigten ausschließlich in Funktion zur Produktivitätssteigerung – wer die Leistungsziele ausgibt, ist kein Thema. »Leistungspartnerschaften« kann es aber nur geben, wenn es auch Beteiligungsrechte gibt und diese abgesichert sind.

Wenn dem Management heute empfohlen wird, es müsste »die Mitarbeiter zu Mitautoren der Organisation« machen, damit sie Feuer und Flamme seien, so ist dies den Veränderungen in der Arbeitswelt geschuldet (s. Beitrag von Helmut Martens in diesem Band). So ist die Bedeutung von Innovationen für die Produktivität und das Wachstum einer Ökonomie heute unumstritten. Die Arbeitswelt hat sich seit den 1970er Jahren grundlegend durch die Automation eines großen Teils manueller Arbeit an den Maschinen in der Industrie und den damit

³ Hierbei handelt es sich um programmatische Essays von Peter Drucker, in einem Band zusammengefasst durch Nan Stone, den Herausgeber der *Harvard Business Review*. Er hat in *Die Kunst des Managements* zwölf Artikel und ein Interview, die von Mitte der 1960er- bis Mitte der 1990er-Jahre in der Zeitschrift erschienen sind, vereint.



einsetzenden Prozess der Computerisierung (Müller 2010, 28ff.) bzw. Digitalisierung (Schwemmler/Wedde 2012) verändert. Während Fabrikarbeitsplätze wegfallen, nehmen vor allem Jobs in den (personenbezogenen) Dienstleistungsbereichen zu (Bsirske 2011b, S. 491). »Mittlerweile sind fast drei Viertel (73,5 Prozent im Jahr 2010) aller Beschäftigten in Deutschland im Dienstleistungssektor tätig.« (Bosch/Weinkopf 2011, S. 439) Aufgrund der wachsenden Relevanz von Dienstleistungen für Wirtschaft und Beschäftigung rücken »Dienstleistungsinnovation notwendigerweise zunehmend in das Zentrum des wissenschaftlichen und politischen Interesses« (Jacobsen/Jostmeier 2010, S. 219). Das Management kreativer, innovativer und zunehmend interaktiver Arbeit unterscheidet sich aufgrund der spezifischen Tätigkeitsanforderungen grundlegend vom Taylorismus industriell-fordistischer Arbeit (s. o.) und ist insbesondere an eine steigende *Partizipation der Arbeitenden* geknüpft (vgl. Müller/Roth 2013, S. 256f.). Nur »Mitautoren« sind eigentlich auch an Urheberrechten und Tantiemen beteiligt (vgl. Müller 2010, Kap. 4).

Und so wird augenfällig, dass demokratische Menschen- und Bürgerrechte sowie Persönlichkeitsrechte in der Arbeitswelt schwach entwickelt sind. Dass hier anzusetzen sei, wird seit Jahren immer mal wieder in die Diskussion geworfen. Sehr klar formuliert etwa der Wirtschaftsethiker Peter Ulrich, der Bürgerrechte im Unternehmen unter dem Vorzeichen eines »republikanisch-liberalen Leitbilds« als »ein normatives Anliegen in zivilisatorischer Absicht« beschreibt, resultierend aus dem Gedanken, dass »Freiheit unteilbar« sei: »Die Grundsätze und Grundnormen der freiheitlich-demokratischen Gesellschaft sollen vermehrt auch im ›Arbeitsleben‹ zur Geltung gebracht werden, einfach weil dies dem Selbstverständnis und den Lebensidealen freier und mündiger Bürger angemessen ist.« (Ulrich 2004, S. 175) So berechtigt wie die Ansprüche der BürgerInnen auf direkte Beteiligung bei öffentlichen Angelegenheiten sind die Partizipationsansprüche der Beschäftigten in Sachen Arbeitsgestaltung.

Literatur

- Bosch, G./Weinkopf, C.: Arbeitsverhältnisse im Dienstleistungssektor, in: WSI-Mitteilungen 9/2011, 2011, S. 439–446.
- Bsirske, Frank: Grundsatzrede des ver.di-Vorsitzenden, Bundeskongress 2007.
- Bsirske, Frank: Grundsatzrede des ver.di-Vorsitzenden, Bundeskongress 2011.
- Bsirske, Frank: Teilhaben, Gestalten, Verbessern; in: ver.di Bereich Innovation und Gute Arbeit (Hrsg.): Daten zu Taten Gemeinsam für Gute Arbeit. Wie Beschäftigte ihre Arbeitsbedingungen beurteilen und verändern. Berlin 2011a, S. 2.
- Bsirske, Frank: Dienstleistungspolitik und Dienstleistungsforschung – Ein Plädoyer für neue Impulse. In: WSI Mitteilungen 9/2011, 2011b, S. 491–496.
- Benyoetz, Elazar: Fraglicht. Aphorismen 1977–2007. Wien 2010.
- Böhne, Alexander: »Humanisierung« der Arbeit und Wirtschaftlichkeit – Essay; in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Nr. 15/11. 4. 2011.



- Cuninghame, Patrick: Arbeiterautonomie und der italienische »Heiße Herbst«: die Fabrikräte und die autonomen Arbeiterversammlungen der 1970er Jahre, in: Azzellini, Dario/Ness, Immanuel (Hrsg.): »Die endlich entdeckte politische Form«. Fabrikräte und Selbstverwaltung von der Russischen Revolution bis heute. Köln-Karlsruhe 2012.
- Drucker, Peter F.: Die Kunst des Managements. Eine Sammlung der im Harvard Business Review erschienenen Artikel. Berlin 2006.
- Fahimi, Yasmin/Holger Kloft/Klaus Pickshaus/Hans-Joachim Schulz: Welches Gewicht hat das Urteil der Beschäftigten über ihre Arbeitsbedingungen? Zur arbeitspolitischen Bedeutung des DGB-Index Gute Arbeit; in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 1/2010, S. 23–30.
- Ford, Henry: Mein Leben und Werk. Leipzig o. J. (1923).
- Fricke, Werner: Humanisierung der Arbeit im Interesse der Arbeitenden. Ein Kurzbericht über den Peiner Modellversuch; in: Gewerkschaftliche Monatshefte 7/77, S. 448–453, hier S. 449.
- Fricke, Werner: Demokratisierung der Arbeit ist Sache der abhängig Beschäftigten selbst; in: Werner Fricke/Hilde Wagner (Hg.): Demokratisierung der Arbeit. Neuansätze für Humanisierung und Wirtschaftsdemokratie. Hamburg 2012, S. 39–52.
- Hannack, Elke/Schröder, Lothar: Gesetzeslücken schließen, Sanktionen verschärfen, Beteiligungsrechte stärken und Arbeitsqualität verbessern, in: Schröder, L./Urban, H.-J. (Hrsg.): Jahrbuch Gute Arbeit, Frankfurt/Main 2013.
- Jacobsen, H./Jostmeier, M.: Dienstleistungsinnovation als soziale Innovation: neue Optionen für produktive Aktivität der NutzerInnen. In: Howald, J./Jacobsen, H. (Hrsg.): Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma. Wiesbaden, 2010, S. 219–235.
- Matthöfer, Hans: Vorschlag zur Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes; in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 12/68.
- Müller, Nadine: Reglementierte Kreativität, Arbeitsteilung und Eigentum im computerisierten Kapitalismus. Berlin, 2010.
- Müller, Nadine/Ines Roth: Innovationsfähigkeit durch Partizipation-Ergebnisse des Innovationsbarometers 2011, in: Lothar Schröder/Hans-Jürgen Urban (Hrsg.), Gute Arbeit, Frankfurt/M., 2013, S. 256–270.
- Oehlke, Paul: Humanisierung des Arbeitslebens, in: Hirsch-Kreinsen, H./Minssen, H. (Hrsg.): Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie, Berlin, S. 262–265.
- Peukes, Arno: Vortrag auf der Fachkonferenz Gute Arbeit am 20.9.2012 im Sofitel Hamburg (unveröffentlicht).
- Roth, Ines/Nadine Müller: Der DGB-Index Gute Arbeit als beteiligungsorientiertes Instrument im Prozess der Gefährdungsbeurteilung; Jahrbuch Gute Arbeit 2013, S. 130–140.
- Sauer, Dieter: »Gute Arbeit statt humaner Arbeit – mehr als ein Wechsel des Begriffs?«, in: Lothar Schröder/Hans-Jürgen Urban (Hrsg.), Gute Arbeit, Frankfurt/M., 2009, S. 135–145.
- Schmidt, Rudi: Fordismus/Massenproduktion, in: Hirsch-Kreinsen, H./Minssen, H. (Hrsg.): Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie, Berlin, S. 227–233.
- Schröder, Lothar: Das Recht abzuschalten; in: ver.di Bereich Innovation und Gute Arbeit: Ständig erreichbar, dauernd gehetzt. So beurteilen die Beschäftigten in den Dienstleistungsbranchen die Lage. Berlin 2012.
- Schulz, Hans-Joachim: Gemeinsam für Gute Arbeit. Profil der ver.di-Initiative, Entwicklung und Perspektiven; In Gute Arbeit 2012, S. 271–286.
- Schulze, Bodo: Autonomia – Vom Neoleninismus zur Lebensphilosophie, aus: Archiv für die Geschichte des Widerstands und der Arbeit 10/1989, S. 141–181.
- Schwemmler, M./Wedde, P.: Digitale Arbeit in Deutschland. Potentiale und Problemlagen, Bonn 2012.





Ulrich, Peter: Bürgerrechte im Unternehmen. Gedanken zum mündigen Umgang mit Wirtschaftsbürgern; in: Wolfgang G. Weber/Pier-Paolo Pasqualoni/Christian Burtscher (Hrsg.): *Wirtschaft, Demokratie und Soziale Verantwortung. Kontinuität und Brüche*. Göttingen 2004, S. 169–180.

ver.di Bereich Innovation und Gute Arbeit (Hrsg.): *Gemeinsam für Gute Arbeit!* Berlin 2011.

ver.di Bereich Innovation und Gute Arbeit (Hrsg.): *Daten zu Taten Gemeinsam für Gute Arbeit. Wie Beschäftigte ihre Arbeitsbedingungen beurteilen und verändern*. Berlin 2011a.

Vetter, Heinz O.: Humanisierung der Arbeitswelt als gewerkschaftliche Aufgabe. *GM*, 1/1973, S. 1–11.

Vilmar, Fritz: Die Mitbestimmung muss am Arbeitsplatz beginnen; in: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 8/1968, S. 472–476.

Vilmar, Fritz: Betriebsdemokratische Strategien in Europa; in *Gewerkschaftliche Monatshefte* 1/1971, S. 15–25.

