



WAS VERSCHIEBT SICH DA GERADE?

Einiges, meint der Arbeits- und Sozialwissenschaftler Prof. Dr. Guido Becke, und klärt darüber auf, was Anforderungen an koordinierte Sozialität, strukturelle Löcher und mitbestimmungsfreie Zonen sind.

Journal Supervision (JS): Lieber Herr Becke, was ist eigentlich gute Arbeit?

Prof. Dr. Guido Becke (GB): Komplexe Frage. Das ist für mich zunächst mal Arbeit, die den grundlegenden Anforderungen von decent work gerecht wird. Also menschenwürdige Arbeit. Arbeit, die ein Einkommen ermöglicht, das man zur Gestaltung seines Lebens nutzen kann; die produktiv ist; die ermöglicht, dass ich mich beteiligen, meine eigenen Interessen einbringen und vertreten lassen kann. Außerdem muss ein guter Arbeits- und Gesundheitsschutz gewährleistet sein. Und: Gute Arbeit ist für die Beschäftigten sinnvoll.

JS Und was ist sinnhafte Arbeit? Kann man Sinn messen?

GB Ich arbeite als Wissenschaftler vor allem qualitativ, und wir betonen in der Forschung immer stark die Subjektperspektive. Wir fragen: Was macht für Sie persönlich sinnhafte Arbeit aus? Bei den Antworten geht es dann oft um Freiheitsgrade und Autonomiespielräume, um die Identifikation mit einem Produkt oder einer Dienstleistung, um Möglichkeiten, die eigene Arbeit in einen Gesamtzusammenhang, etwas Übergreifendes, einordnen zu können.

Seit den 1990er Jahren werden – z. B. auch bei Industriearbeiter*innen, gerade jüngeren – außerdem zwei Aspekte immer wichtiger: a) dass man die Möglichkeit hat, dazuzulernen, sich persönlich weiterzuentwickeln durch die Arbeit; und b) dass man gesellschaftliche Anliegen in seine Arbeit einbringen kann – also ob ein Betrieb ökologisch saubere Produkte herstellt oder sich wirklich auf Nachhaltigkeit fokussiert.

Es ist so, dass immer mehr Menschen private Sinnansprüche im professionellen Kontext stellen. Wenn denen entsprochen wird, trägt das zur Sinnhaftigkeit der Arbeit bei.

JS Wir wollen mit arbeitssoziologischem Fokus über Grenzen und Grenzverschiebungen sprechen. In diesem Sinne ganz groß gefragt: Was tut sich gerade in der Arbeitswelt? Welche Grenzen verschieben sich?

GB Was mir sofort einfällt, ist die Debatte um die Flexibilisierung von Erwerbsarbeit. Wenn wir uns erinnern: Bis weit in die 1980er Jahre hinein ging es vorrangig um den Erhalt und Ausbau wohlfahrtsstaatlicher Sicherungen und Schutzregelungen. In den 1980er/1990er Jahren befand man dann: Der Sozialstaat, das wohlfahrtsstaatliche Regime, muss reformiert



»Das Grenzmanagement zwischen Privatheit und beruflichen Anforderungen muss man meist ganz alleine leisten.«

werden, es ist so nicht mehr wettbewerbsfähig im globalen Standortwettbewerb.

Das führte dazu, dass die Flexibilisierung von Arbeits- und Beschäftigungsverhältnissen vorangetrieben wurde – die Entwicklung ging weg vom abgesicherten Normalarbeitsverhältnis in Vollzeit hin zu Arbeits- und Beschäftigungsverhältnissen mit mehr Möglichkeiten für Befristung, Teilzeit, Mini-Jobs, Leiharbeit, Werkverträgen usw.

Das ist eine Grenze, die aufgeweicht oder verschoben wurde. Die andere betrifft den Kern der Arbeit.

JS **Damit meinen Sie Arbeitskraft, –person, –zeit und –ort?**

GB Ja. Vielleicht erst mal zum Arbeitsort: Da ist es durch die Digitalisierung – v. a. im Zusammenwirken mit der Corona-Pandemie – seit 2020 zu einer Ausweitung von orts- und zeitflexibler Arbeit gekommen. Stichwort hybrides Arbeiten, also der Wechsel zwischen Arbeiten im Homeoffice und im Betrieb oder in Co-Working-Spaces. Das kennen wir jetzt alle. Dieses orts- und zeitflexible Arbeiten ist aber in vielen Branchen und Unternehmen ein wirklich heftiger Einschnitt gewesen. Es gibt jetzt stabil ca. 23 Prozent der Beschäftigten in Deutschland, die mobil arbeiten. Das waren vor der Corona-Pandemie deutlich weniger. Dass der private Haushalt verstärkt zum Arbeitsort wird, ist also auch eine Grenzverschiebung oder Entgrenzung.

Auffällig ist dabei, dass die neuen Belastungen, die das erzeugt, sehr stark auf die arbeitenden Subjekte verlagert werden. Klar, zuhause arbeiten bietet eine Reihe von Freiheiten. Gleichzeitig muss ich als Einzelne*r aber auch das Grenzmanagement zwischen Privatheit und beruflichen Anforderungen meist ganz allein leisten.

JS **Grenzmanagement. Ein interessanter Begriff.**

GB Den gibt es seit ein paar Jahren, er wird vor allem in der Arbeits- und Organisationspsychologie genutzt. Wenn ich ein Beispiel geben darf: Mal angenommen, ich arbeite im Homeoffice, habe aber auch Kinder zu betreuen oder pflege Angehörige, dann gibt es einerseits Anforderungen von betrieblicher Seite, von Teamseite, meine Kolleg*innen wollen etwas von mir,

z. B. ein gemeinsames Arbeitsmeeting anberaumen. Ich habe aber eben auch dauernd Anforderungen, die sich aus der Care-Situation ergeben. Das Kind hat einen Unfall, muss vom Kindergarten abgeholt werden. Oder die zu pflegende Angehörige ist krank geworden und ich muss mich noch stärker kümmern. Ich muss »Koordinationsarbeit« leisten, um diese privaten Probleme zu lösen, einen Arzt einschalten o. ä. Dafür brauche ich Handlungsflexibilität und –sicherheit von der betrieblichen Seite, eine große Toleranz von Kolleginnen und Kollegen, wenn ich meine Arbeitspakete verschieben muss usw. Ich muss also diese Grenzen ständig ausloten und managen.

JS **Hört sich total anstrengend an.**

GB Ist es auch. Wenn wir auf orts- und zeitflexible Arbeit gucken, dann gibt es da etwas, das ich »erhöhte Anforderungen an koordinierte Sozialität« nenne.

Früher konnte ich mit Kolleg*innen mal eben ein Gespräch führen oder einen spontanen Termin machen. Das geht nicht mehr, wenn alle ortsverteilt und zeitflexibel arbeiten. Ich muss mich dann wirklich um diese sozialen Termine kümmern. Die Spontaneität ist total weg.

Wenn ich nur zwei Tage im Büro bin, dann muss ich mich vorher erkundigen, ob mein Kollege auch im Büro ist, um mit ihm eine wichtige Angelegenheit zu klären.

Mehr Flexibilisierung bedeutet immer auch ein höheres Maß an zu leistender Koordinationsarbeit aufseiten von Beschäftigten.

JS **Das, was Sie koordinierte Sozialität nennen, hat man ja auch noch im Privaten. Man muss seine beiden oder viele Lebenswelten koordinieren. Die Hypothese ist aber, dass die Flexibilisierung der Entlastung dient; dass alles leichter gehen soll, weil man mehr Flexibilität hat, sein Leben besser organisieren kann. Stimmt das gar nicht?**

GB Ich sehe das wirklich ambivalent. Orts- und Zeitflexibilität hat unbestreitbare Vorteile. Deswegen ist ja Arbeit im Homeoffice auch so populär und hochgradig akzeptiert gewesen; weil man in der Corona-Krise gute Erfahrungen damit gemacht hat.

Aber auf der anderen Seite gibt es eben neue Anforderungen und Belastungen, die sich daraus ergeben. Es wird jetzt langsam

immer klarer, wie herausfordernd es ist, die Koordination zwischen Erwerbsarbeit und privaten Anforderungen sowie koordinierte Sozialität herzustellen.

JS Diese sozusagen dunkle Seite der Flexibilisierung ist aber nicht das einzige arbeitsweltliche Problem zurzeit ...

GB Das stimmt. In vielen Bereichen haben wir einfach gar keine verlässlichen Strukturen mehr.

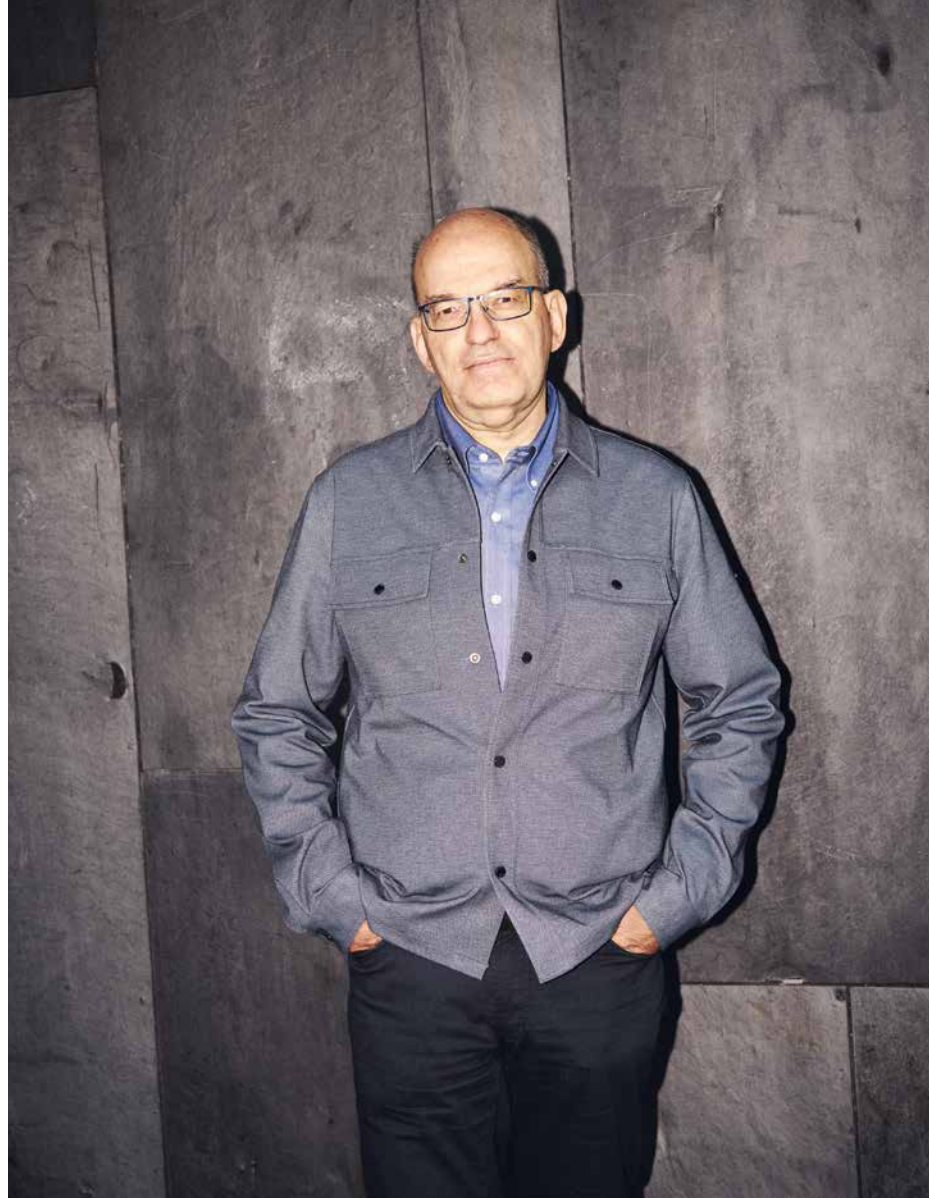
Im Bereich der sozialen Dienstleistungen zum Beispiel gibt es einen eklatanten Fachkräftemangel, im Bereich der Pflegefachkräfte teilweise auch einen Arbeitskräftemangel. Da sind Stellen gar nicht mehr zu besetzen. Und dann entstehen strukturelle Lücken. Wenn es zu wenige Fach- und Arbeitskräfte gibt, dann müssen an- und ungelernte Kräfte Aufgaben übernehmen, für die sie nicht qualifiziert sind. Das ist eine krasse Form der Grenzverschiebung, verursacht u. a. durch den demografischen Wandel ...

JS Aber nicht nur durch den demografischen Wandel ...

GB Natürlich nicht. Im Bereich der Pflege spielte lange Zeit auch die niedrige Bezahlung – deutlich niedriger als im Krankenhausbereich – eine große Rolle. Dazu kommen die hohe Arbeitsverdichtung und eine krasse Instabilität bzw. Unzuverlässigkeit bei der betrieblichen Dienstplangestaltung, sprich: »Es gibt zwar einen Dienstplan, ich werde aber trotzdem regelmäßig aus der geplanten Freizeit herausgeholt.« Das ist in Summe total unattraktiv und anstrengend und führt zu einer hohen Unzufriedenheit bei Beschäftigten.

JS Sie sprechen von »strukturellen Löchern«. Die erzeugen Qualitätslöcher, oder?

GB Sie können dazu führen. Ich kenne z. B. Einrichtungen, in denen es einen häufigen Wechsel von Leitungspersonal auf unterschiedlichen Ebenen gibt. Das hat massive Folgen. Weil diese Führungskräfte sehr wichtig sind, um Koordinationsarbeit zu leisten und Orientierung zu vermitteln. Gerade in Teams, die aus Beschäftigten unterschiedlicher Qualifikationsniveaus zusammengesetzt sind, gibt es oft Menschen, die mehr Orientierung brauchen, in welche Richtung die Arbeit organisiert werden soll, wie genau sie ausgeführt werden soll, die auch mehr soziale Unterstützung brauchen. Wenn es da längere Zeit keine Führungskräfte gibt, dann entstehen solche Lücken und als Folge dann arbeitskulturelle eigendynamische Notlösungen. Der fundamentale Prozess – »Wie organisiert man eigentlich die Arbeit und die Organisationseinheit?« – wird nicht gut



geleitet oder gestaltet, weil es eben diesen Mangel an kontinuierlich besetzten Führungspositionen gibt. Das führt zu Desorientierung bei den Beschäftigten. Oder zu Isolation. Und so schlagen die strukturellen Lücken auf die Arbeitsqualität durch.

JS Zu den großen Entwicklungstreibern oder Entgrenzern in der Arbeitswelt gehören also Flexibilisierung und der demografische Wandel. Welche gibt es noch?

GB Was seit einigen Jahren immer stärker hinzukommt, ist die sozialökologische Transformation. Also die Ökologisierung von Arbeitsprozessen, Lieferkettengeschäftsprozessen, ganzen Unternehmen. Das würde ich einen neuen Megatrend nennen. Auch er bedeutet eine Veränderung nicht nur auf der Produktebene, sondern auch auf der Ebene der Arbeitsprozesse und deren Gestaltung. Das hat viele Facetten. Erste Facette: Wenn Sie das Beispiel der Produktion von E-Autos nehmen, dann braucht man im Unterschied zum klassischen Verbrenner jetzt deutlich weniger Antriebs Elemente. Das ist also eine Produktionsform, die weniger arbeitskräftintensiv ist, es braucht dafür weniger Menschen, die arbeiten. Die Frage lautet dann: Wie kann man trotzdem Beschäftigung sichern? Oder neue Beschäftigungsfelder schaffen?



Wir haben im Modellprojekt bei den Baustellenbesuchen angesetzt. Die Ingenieur*innen fahren in der Regel mit dem Dienstwagen und Bauzeichnungen raus und kontrollieren die Baustellen. Es wurden dann zwei zentrale Änderungen erprobt: 1. keine Dienstwagen mehr, sondern E-Bikes. Das stellte sich schnell als super Lösung für den Stadtverkehr heraus: Es ist viel gesünder, denn man muss keinen Parkplatz suchen, ist also auch zeitflexibler. Und 2. wurde dafür gesorgt, dass die Ingenieur*innen auf den Baustellen eine Remote-Anbindung mit ihren Laptops haben. Statt immer diese riesigen Bauzeichnungen mitzuschleppen. So hatten sie alle Informationen vor Ort, die wichtig sind für Gespräche mit den Baufirmen oder auch Anwohnern.

Aus Sicht der Beschäftigten und auch ihrer Führungskräfte war das eine Win-Win-Situation. Die Ingenieur*innen arbeiteten gesünder, bewegten sich mehr und konnten ihre Arbeit effektiver ausführen, weil sie Informationen dezentral verfügbar hatten.

Ein zweiter Aspekt, eng damit verbunden, ist die Requalifizierung. Wie kann ich Arbeitskräfte für diese neuen Anforderungen der Ökologisierung ausbilden oder weiterbilden? Denn die Tätigkeits- und die Qualifikationsprofile ändern sich nun mal. Drittens, etwas ganz Fundamentales: die Einbindung von Beschäftigten in diese Transformation. Wie werden sie eigentlich mitgenommen in die tiefgreifenden Veränderungsprozesse? Haben sie Möglichkeiten, sich einzubringen und zu beteiligen? Und ein vierter Punkt, der meines Erachtens oft vergessen wird: Wenn ich Arbeitsprozesse umgestalte aufgrund ökologischer Anforderungen oder Zielsetzungen, dann kann es sein, dass diese neu gestalteten Arbeitsprozesse eine Beeinträchtigung der Arbeitsqualität bedeuten.

Die sind ja nicht notwendigerweise human oder menschengerecht, nur weil sie ökologisch korrekt sind. Ich finde, es wird bisher viel zu wenig darüber diskutiert, was ich »arbeitsökologische Innovation« nenne. Also: Wie schaffen wir es, ökologische Innovationen in Unternehmen zusammenzubringen mit guter Arbeit.

JS Haben Sie ein konkretes Beispiel für das Zusammengehen von guter Arbeit und sozialökologischer Transformation?

GB In einem Modellprojekt ging es um die Bauaufsicht von Baustellen im Stadtgebiet. Die betroffenen Bauingenieur*innen hatten ein starkes Interesse daran, ihre Arbeit a) effizienter zu gestalten und b) den CO₂-Abdruck des Unternehmens und auch ihren eigenen zu reduzieren.

JS Muss man decent work vielleicht mal neu, erweitert denken und definieren? Muss man nicht auch ökologische Kriterien einbeziehen?

GB Das würde ich auf jeden Fall sagen. Und da tut sich auch schon etwas. Die internationale Arbeitsorganisation und in letzter Zeit auch das UNDP (United Nations Development Programme) gehen davon aus, dass man decent work mit der ökologischen Transformation zusammendenken muss. Im letzten UNDP-Report zu menschlicher Entwicklung und Arbeit erweitern sie die decent-work-Kriterien schon genau um die Kriterien guter Arbeit, die wir hier besprechen. Autonomie, Sinnhaftigkeit, ökologische Innovation.

JS Wir würden gern noch mal diesem starken Gefühl der Belastung, vielleicht auch Überforderung nachgehen. Unsere Kolleg*innen aus der DGSv berichten, dass sie es immer öfter, speziell in der Sozialen Arbeit, mit erschöpften Teams zu tun haben, mit ausgepowerten Menschen, mit Ohnmachtsgefühlen und -situationen. Das passt zu den Arbeitswelt-Akronymen VUKA oder BANI, mit denen man auch eine große Unsicherheit beschreibt. Wie ist hier die nüchterne arbeitssoziologische Sicht: Ist da was dran, gibt es einen allgemeinen Trend Richtung Erschöpfung?

GB Das ist so. Die gemeinsame Befragung der Bundesanstalt für Arbeit, Medizin und Arbeitsschutz in Dortmund und des

BIP (Berufsinstitut für berufliche Bildung) zeigt z. B., dass es seit einigen Jahren zwar keine Zunahme der psychischen Belastung von Beschäftigten in Deutschland gibt, dass aber das Belastungslevel auf einem hohen Niveau verharrt.

Das hat sicher viel zu tun mit der Verknappung von zeitlichen und personellen Ressourcen. Man kann nicht flexibilisieren und dezentralisieren und immer mehr auf Selbstorganisation setzen, aber keine zeitlichen Ressourcen für die Selbstorganisation zur Verfügung stellen – etwa um Absprachen treffen zu können, um Meetings zu organisieren usw. Und man kann Selbstorganisation auch nicht leisten, wenn man Ziele vorgeben bekommt, die eigentlich nicht zu erreichen sind.

Mangel an Ressourcen und die unzureichend reflexive Gestaltung von Zielvereinbarungen – das sind Aspekte, die zu diesen Erschöpfungen von Teams und Einzelnen beitragen können.

JS Wir können heutzutage kein Gespräch über Arbeitsweltliches führen ohne das Stichwort KI ...

GB ... was ich als Arbeitswissenschaftler bei KI besonders interessant finde, ist, dass das Thema oft im Kontext der »Ersetzung von Arbeitskraft« diskutiert wird. Ich denke aber, es kommt auch darauf an, arbeitswissenschaftlich so zu schauen: Wie kann man KI besser nach humanen Kriterien gestalten? Welche Möglichkeiten habe ich eigentlich, diese Algorithmen zu hinterfragen? Welche Möglichkeiten habe ich, mich bei der KI-Entwicklung zu beteiligen? Kann ich erkennen, welches Menschenbild in die KI-Entwicklung einfließt?

Es macht ja einen Riesenunterschied, ob ich mithilfe der KI Mitarbeitende kontrollieren oder ersetzen will – oder ob ich die KI so programmiere und ausrichte, dass sie dazu beiträgt, Arbeitsprozesse zu unterstützen.

Das ist ein wichtiger Aspekt für die Zukunft, finde ich.

JS Apropos Ersetzung von Arbeitskräften: Es wurde ja schon früher bei solch innovativen oder disruptiven Technologien behauptet: Das wird Arbeitsplätze en masse kosten. Und das war möglicherweise für manche Branchen auch tatsächlich der Fall. Aber »die Arbeit an sich« ist unserer Kenntnis nach nie weniger geworden. Auch die bezahlte Arbeit nicht.

GB Schon 1982 gab es einen Kongress für Gesellschaft und Soziologie mit der Leitfrage: Geht der Arbeitsgesellschaft die Arbeit aus? Heute ist es so: Die Erwerbsbeteiligung in Deutschland war noch nie so hoch, wir haben gerade einen absoluten Höchststand erreicht. Und ich denke, dass uns die Arbeit auch in Zukunft nicht ausgeht, trotz Digitalisierung und KI.

JS Wird die Arbeit vielleicht nicht weniger, aber sinnloser?

GB Sie kennen vielleicht David Graeber, den Anthropologen, der eine Debatte losgetreten hat mit seiner These: Es gibt zu viele »Bullshit-Jobs«, also gesellschaftlich absolut sinnlose Jobs. Ich bin da etwas vorsichtiger, weil das ja voraussetzt, dass ich »von außen« als Wissenschaftler weiß, was sinnhafte Arbeit ist.



»Wir müssen *decent work* heute um solche Kriterien erweitern: Autonomie, Sinnhaftigkeit, ökologische Innovation.«

Es gab in den 1980er Jahren Studien über Fließbandarbeiter*innen in der Elektroindustrie. Von außen betrachtet würde man sagen: Die machen da eine ziemlich stupide, monotone, stumpfsinnige Arbeit. Aber in den Gruppendiskussionen damals kam heraus: Das war für die Arbeiter*innen durchaus eine Arbeit mit Sinn. Sie haben Sinnbezüge hergestellt – einerseits direkt zum hergestellten Produkt, vor allem aber vermittelten sie: »Meine Arbeit lässt sich in einen größeren Arbeitszusammenhang oder Gesamtsinnkontext einordnen.«

Die Perspektive der Erwerbstätigen einzunehmen, sie zu Wort kommen zu lassen, ist immer wichtig und sinnvoll.

JS Wir reden über verschiedene Trends und Effekte, die Auswirkungen in den Organisationen haben. Wie ist das eigentlich mit den Machtverhältnissen dort? Verändert, verschiebt sich da was?

GB Ich glaube schon und mache das fest an der Veränderung der Mitbestimmung in Deutschland. Wir haben in Deutschland nur noch 20 Prozent der Unternehmen mit Mitbestimmung durch betriebliche Interessenvertretungen. Das hat sich in den letzten Jahren und Jahrzehnten sukzessive stark verringert. Gerade im Dienstleistungsbereich haben die mitbestimmungsfreien Zonen sehr zugenommen. Das sind Zonen, in denen es weder Tarifverträge noch Mitbestimmung durch Betriebsräte gibt. In manchen Bereichen des Dienstleistungsbereichs ist es wirklich sehr schlecht um die Einflussnahme von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen bestellt.

JS Gibt es da einen Zusammenhang zur immer stärker werdenden Individualisierung?

GB Die größere Verbreitung mitbestimmungsfreier Zonen in einigen Bereichen des privatwirtschaftlichen Dienstleistungssektors steht meines Erachtens nicht unbedingt in

»Man kann nicht flexibilisieren und dezentralisieren und immer mehr auf Selbstorganisation setzen, aber keine zeitlichen Ressourcen für die Selbstorganisation zur Verfügung stellen ...«

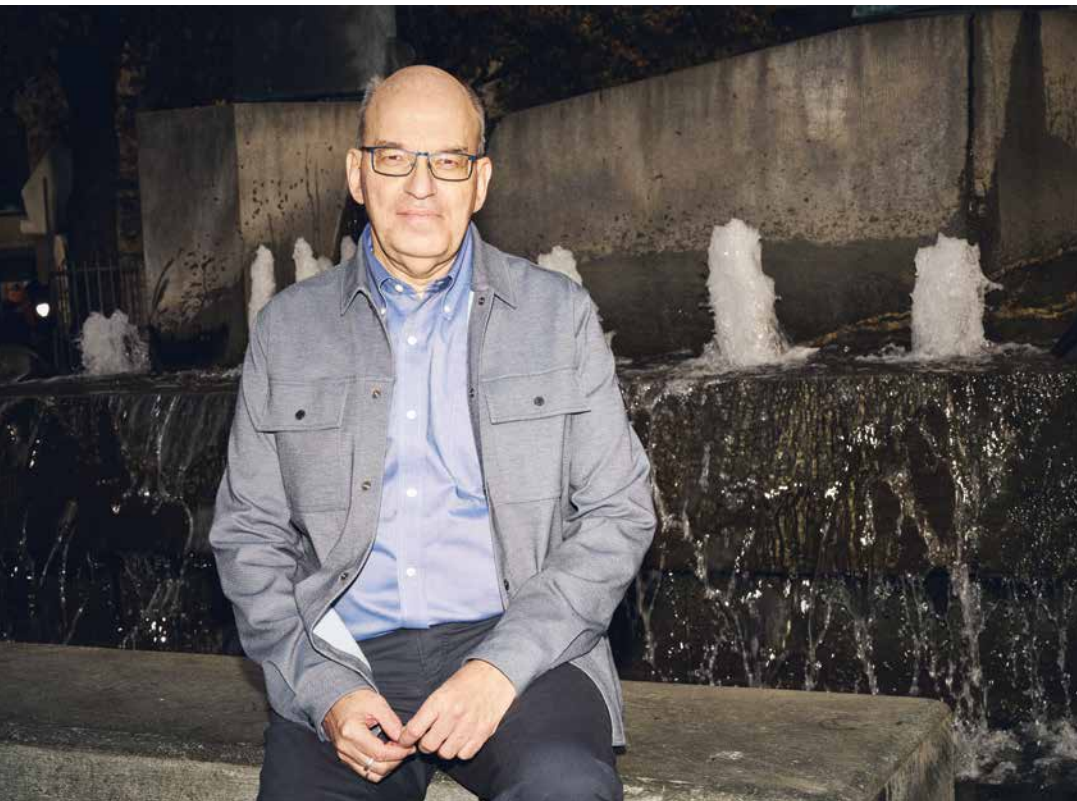
Zusammenhang mit sozialer Individualisierung. Allerdings sind Tendenzen einer stärkeren Ausdifferenzierung von Interessenlagen und einer sozialen Individualisierung auch innerhalb von Belegschaften inzwischen deutlicher ausgeprägt. Beispiele hierfür bilden die Selbstwirksamkeits- und Selbstvertretungsansprüche hochqualifizierter Angestellter, etwa im Bereich der IT-Dienstleistung, oder Erwartungen von (hoch)qualifizierten Angestellten, aus privaten Gründen überwiegend remote, d. h. im Homeoffice arbeiten zu können. Die kollektive Interessenorientierung und -vertretung kann durch Tendenzen sozialer Individualisierung geschwächt werden.

JS Heißt das auch: Wenn wir als Supervisor*innen die Selbstwirksamkeit Einzelner unterstützen, kann das zerstörerisch für die kollektive Organisationskraft werden?

GB Die Gefahr sehe ich bei der Supervision weniger. So wie ich Supervision verstehe, haben Sie ja nicht nur das Individuum im Blick, sondern auch die Teams und die dahinterliegenden Organisationen. Wenn man diese ganzheitliche, integrative Sicht auf die Systeme hat, in denen man sich bewegt, dann gerät man da weniger in diese Untiefen.

JS Und eine letzte Frage: Was machen Sie für sich gegen die Entgrenzung von privat und beruflich, wie bekommen Sie ein gutes Grenzmanagement hin?

GB Kontrapunkte im Alltag setzen. Bei mir sind das z. B. kulturelle Events, Musik spielt da eine große Rolle. Oder mich mit Freunden treffen, soziale Beziehungen pflegen. Klingt sehr einfach, ist aber sehr effektiv.



GUIDO BECKE ist Professor und Forschungsleiter am Institut Arbeit und Wirtschaft der Universität Bremen. Seine Forschungsschwerpunkte sind Arbeit, Organisation und Gesundheit. Er arbeitet vor allem in anwendungsorientierten Verbünden und Forschungsprojekten und ist Experte für gute Arbeit und gesundheitsfördernde Führung.