

# Arbeitsforschung hat eine Chance – cui bono?

Gudrun Trautwein-Kalms

Forschung zur Arbeitswelt war der rot-grünen Bundesregierung im Jahre 2001 ein neues Forschungsprogramm „Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit“ (IAG) wert, das nach dem Ende der konservativen Regierung durchaus auf eine Wiederbelebung der Arbeitsforschung und Impulse für die Arbeitspolitik in Deutschland hoffen ließ. Mittlerweile ist die Halbzeit erreicht und die Frage berechtigt, welche erkennbar sind. Im Folgenden wird anhand zweier Förderschwerpunkte des IAG argumentiert, dass die Möglichkeiten des Programms noch nicht gesichert und längst nicht ausgeschöpft sind. Damit dies gelingt, müssten sich alle Akteure, auch die Gewerkschaften, noch stärker für und in der Arbeitsforschung engagieren.

## 1

### **Das Rahmenprogramm „Innovative Arbeitsgestaltung“ als Neubeginn in der Arbeitsforschung**

So viel Hoffnung war selten wie beim Amtsantritt der rotgrünen Bundesregierung 1998. „Arbeit – Innovation – soziale Gerechtigkeit“ hatte das Wahlprogramm der SPD versprochen. Selbst wenn angesichts der schwierigen wirtschaftlichen Situation mit Abstrichen zu rechnen war: es konnte nach 16 Jahren *Kohl* nur besser werden. Und so boten die Gewerkschaften nicht nur ihre Mitarbeit an, sondern setzten sie auch in Wort und Tat um: Bereits einige Monate nach dem Regierungswechsel präsentierte der DGB sein Programm „Zukunft der Arbeit – Unternehmen der Zukunft“, das unter Federführung der Abteilung Wirtschaft/Strukturpolitik mit Vertretern der Mitgliedsgewerkschaften und unter Einbeziehung von Wissenschaftlern entwickelt worden war. Anknüpfend an positiven Erfahrungen aber auch Desillusionierungen mit verschiedenen staatlichen Forschungsprogrammen und gewerkschaftlichen Initiativen zur Arbeitsgestaltung, vor allem mit dem bis in die 80er Jahre fortgesetzten Humanisierungsprogramm der Bundesregierung 1974 (HdA-Programm) und gewerkschaftlichen Erfahrungen mit Innovationsberatungsstellen (IG Metall 1991, S. 786f.) wurden nun neue Akzente gesetzt, die stärker die Handschrift von Struktur- und Beschäftigungspolitik trugen. Entlang der sozialdemokratischen Programmatik zu Innovationspolitik und Wettbewerbsorientierung und mit Blick auf die EU-Diskussion zur Sozialagenda und zum Wirtschaftsraum Europa plädiert

te der DGB für ein umfassendes Innovationsverständnis und erneuerte zugleich seine Forderungen nach einer Abkehr von Technikfixierung hin zu einer sozial orientierten Forschungspolitik: „Innovation ist kein technischer Vorgang sondern ein komplexer sozialer Prozess, in dem ökonomische Interessen und betriebliche Kräfteverhältnisse, kulturelle Normen und Werte und andere, vor allem sog. weiche Faktoren, eine entscheidende Rolle spielen. Die Quelle von Innovationen sind immer Menschen“ (DGB-Bundesvorstand 1999, S. 5).

Dass die Gewerkschaften in ihren Vorschlägen an das BMBF sich nicht allein auf die Gestaltung von Arbeitsbedingungen konzentrierten, sondern auch dezidierte Vorstellungen für eine moderne wettbewerbsfähige Unternehmenspolitik einbrachten und sich damit für den „Standort Deutschland“ engagierten, war offenbar ein überzeugendes Kooperationsangebot. Ministerium, Wirtschaft und Gewerkschaften verständigten sich rasch, und auch von der „kritischen Industriesziologie“ kam Zustimmung: Da die Industrie heute nicht mehr eindeutig an tayloristisch-fordistischen Organisationsprinzipien orientiert sei, sondern Konzeptionspluralismus herrsche, innovative Arbeitspolitik von Unternehmen selbst auf den Weg gebracht würde und humane Arbeitsgestaltung deshalb bessere Realisierungschancen habe, sei die forschungspolitische Initiative richtig, Akteure und Institutionen zu fördern, für „deren Überlegungen die Perspektive einer sich gegenseitig stärkenden Balance von technisch-ökonomischen und Human-Ressourcenentwicklung konstitutiv ist“ (Schumann 2001, S. 2).

Abgestimmt auch mit dem BMWi und BMA stellte Bundesforschungsministerin *Bulmahn* dann zu Beginn 2001 ein neues Forschungsrahmenprogramm „Innovative

Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit“ vor, das für eine vorläufige Laufzeit von fünf Jahren mit 150 Mio. € ausgestattet wurde. Ausgehend von einem Leitbild, das anstrebt, die Entwicklungsmöglichkeiten von Individuen und Unternehmen zu fördern und zu erweitern, damit sie die Veränderungsprozesse in der Arbeitswelt aktiv und menschengerecht gestalten können und so zu Unternehmenserfolg und Beschäftigung beitragen (BMBF 2001a, S. 9), werden vier zentrale Handlungsfelder benannt, die in enger Zusammenarbeit und im Dialog zwischen Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und den Akteuren in den Betrieben bearbeitet werden sollen:

- Handlungskompetenz und Beschäftigungsfähigkeit entfalten und erhalten,
- Unternehmensentwicklung nachhaltig gestalten,
- Chancengleichheit fördern und ungenutzte Potenziale erschließen und
- neue Wege der Umsetzung und des Transfers beschreiben.

Damit orientiert sich das Programm im Grundsatz an einer engeren Verbindung zwischen Arbeitsgestaltung und Beschäftigung, vermittelt über wettbewerbsorientierte Unternehmenspolitik, die die menschlichen Fähigkeiten für erfolgreiche Innovationen stärker entwickeln und nutzen will und dabei von der Annahme einer tendenziell übereinstimmenden Interessenlage von Kapital und Arbeit in Bezie-

**Gudrun Trautwein-Kalms, Dr., Referatsleiterin „Sozialer Wandel und Arbeitspolitik“ im WSI in der Hans Böckler Stiftung.  
e-mail: G-Trautwein-Kalms@boeckler.de**

chen innovativer Unternehmens- und Arbeitspolitik oder zumindest von einer herstellbaren Balance ausgeht. Der Fokus der Arbeitsgestaltung richtet sich dabei auf den einzelnen Beschäftigten (employability, empowerment usw.), ohne allerdings mit gleicher Scharfstellung die betriebliche Sozialordnung insgesamt einschließlich der industriellen Beziehungen und kollektiven Rechte der Interessenvertretung (Bergmann 1991) ins Blickfeld zu nehmen. Entsprechend vage bleibt die Bedeutung des Akteurshandelns für Veränderungsprozesse. Zwar wird konstatiert, dass Normen und Regeln „häufig keine adäquaten Lösungsansätze auf die neuen Herausforderungen der Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft“ böten, aber lösungsorientierte Hinweise auf die Situation der interesenspolitischen Handlungsträger, die mit diesen Instrumenten arbeiten (müssen), finden sich nicht, sieht man von der Formel „Einbeziehung der Betroffenen“ ab. Das Substitut der kollektiven Interessenvertretung findet allein in den Durchführungsbestimmungen Erwähnung, die darauf verwiesen, dass bei Betriebsprojekten die betrieblichen Interessenvertretungen einzubeziehen sind (BMBF 2001a, S. 8), was in der Projektrealität durch Unterschrift des Betriebs- bzw. Personalrats unter den Antrag nachgewiesen ist. Wurde im HDA-Programm in den 70er Jahren als Ansatzpunkt für staatliches Handeln im Rahmen einer Gesamtstrategie zur Humanisierung der Arbeitswelt u.a. noch „die Stärkung der Position und des Einflusses der Arbeitnehmer in den Betrieben und Verwaltungen durch die Verwirklichung der Mitbestimmung“ genannt (Helfert 1974, S. 472), so ist im IAG-Programm „von industrieller Demokratie, demokratischer Beteiligung oder Ausweitung der Mitbestimmung ... keine Rede mehr“ (Fricke 2003, S. 56). Darin liegt der vielleicht gravierendste Unterschied zur Programmatik des HdA-Programms unter der Brandt-Regierung.

Neue Akzente gegenüber herkömmlicher Forschungsförderung setzt das IAG-Programm für Programmmanagement und -methodik: Als „lernendes Programm“ soll seine Fortschreibung durch zeitlich gestaffelte Ausschreibungen erfolgen, in denen jeweils neue Erkenntnisse aus dem IAG und anderen Forschungen berücksichtigt werden. Ein Beirat mit Vertretern von Wissenschaft, Wirtschaft und Gewerkschaft begleitet den Fortgang des Programms. Ein beträchtlicher Teil der rund

**Tabelle 1: Rahmenkonzept „Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit“**

	Programmlaufzeit	Finanzvolumen in Mio. €
<b>Programm Innovative Arbeitsgestaltung</b>		
Auswirkungen des demographischen Wandels auf die Erwerbsarbeit der Zukunft	1999–2004	9,87
Prävention im Arbeits- und Gesundheitsschutz	1998–2006	17,18
Identifizierung und Bilanzierung erfolgreicher Veränderungen in der Arbeitsgestaltung und Unternehmensorganisation	1999–2002	6,03
Ideenwettbewerb „Zukunftsfähige Arbeitsforschung“	2000–2005	11,40
Arbeit im E-Business	2000–2006	16,72
Gestaltung der Arbeit in virtuellen Unternehmen	2001–2005	16,72
<b>Programm Innovative Dienstleistungen</b>		
Benchmarking zur Stärkung von Innovation, Wachstum und Beschäftigung im Dienstleistungssektor	1998–2003	8,54
Arbeitsorganisation, Management und Tertiarisierung	1998–2003	24,75
Service-Engineering und Service-Design	1999–2004	16,11
Standardisierung und Qualität im Dienstleistungssektor	1998–2003	4,40
Stimulierung der Entwicklung innovativer Dienstleistungen im Handwerk	1999–2000	2,81
Service-Kooperationen im Handwerk	2001–2003	ca. 9
Wissensintensive Dienstleistungen	2000–2004	ca. 38

Quelle: BMBF, Faktenbericht 2002, S. 261

WSI Hans Böckler Stiftung

440 Projekte (Projektträger DLR 2003, Vorwort) wurde über folgende Ausschreibungen initiiert (zur finanziellen Ausstattung vgl. Tabelle 1):

- Identifizierung und Bilanzierung erfolgreicher Veränderungen in der Arbeitsgestaltung und Unternehmensorganisation,
- Arbeit im E-Business,
- Gestaltung der Arbeit in virtuellen Unternehmen,
- Ideenwettbewerb „Zukunftsfähige Arbeitsforschung“,
- Innovative Unternehmenskulturen.

Andere Maßnahmen wie „Prävention im Arbeits- und Gesundheitsschutz“, Umsetzungsmaßnahmen zu „Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Erwerbsarbeit der Zukunft“ oder das Programm „Innovative Dienstleistungen“ wurden bereits früher angestoßen und nach 2001 dem Rahmenprogramm IAG zugeordnet, wobei insbesondere die Dienstleistungsforschung, die vorher in der Abteilung „Information und Kommunikation – neue Technologien“ angesiedelt war, unverkennbar noch überwiegend auf ökonomisch-technische und rationalisierungsbezogene Fragestellungen ausgerichtet ist. Durch diese nachträglichen Zuweisungen bereits laufender Projekte sind die Konturen des Rahmenprogramms eher verwischt als geschärft worden, zumal eine systematische Evaluation, die neben den Instrumenten der Ausschreibung und der Sachverständigenkreise wichtiges Steuerungsinstrument

für eine prozessuale Programmentwicklung ist, noch aussteht. Gleichwohl sind die erfolgten Programmanreicherungen thematisch und methodisch sinnvoll. Und so ist auch in Anbetracht des unübersehbaren Nachholbedarfs von Arbeitsforschung und der unbedingten Notwendigkeit, neue Prioritäten in der Innovationspolitik zu setzen<sup>1</sup> nicht der hohe finanzielle Anteil der Dienstleistungsforschung am Rahmenprogramm zu kritisieren, sondern deren Konzentration auf Projekte – bedingt durch die „Altlasten“ früherer Förderzusagen – die vermutlich besser in herkömmlichen Fördermaßnahmen der Wirtschafts- und Technikforschung aufgehoben wären. Ein konzeptioneller Neubeginn in der Dienstleistungsforschung, der einen Strategiewechsel in der Innovationspolitik zugunsten der Priorität sozialer Innovationen impliziert, ist jedoch geplant; auf Basis einer vom Beirat erarbeiteten Konzeption werden demnächst neue Ausschreibungen erwartet.

<sup>1</sup> Ulrich Klotz verweist darauf, dass die Ausgaben für das IAG-Programm (einschließlich Dienstleistungen) nur zwei Promille des BMBF-Forschungsetats betragen und Forschung zur Arbeitswelt damit auf einem der letzten Plätze der geförderten Maßnahmen liegt (IG Metall 2003, S. 57).

## Zu ausgewählten Schwerpunkten des Programms

### 2.1 BILANZIERUNG ZUR ARBEITSGESTALTUNG

Der ersten, mit 6 Mio. € ausgestatteten Ausschreibung des IAG zur Bilanzierung innovativer Arbeitspolitik kam eine Schlüsselfunktion zu, so die Absicht; denn erst mit der Bestandsaufnahme konnten begründete Schwerpunktsetzungen für den Programmverlauf entwickelt werden. Ein Sachverständigenkreis aus Wissenschaft, Vertretern von Institutionen, Arbeitgebern und Gewerkschaften wählte dreizehn (Verbund-)Projekte aus, die sich auf arbeitsorganisatorische Veränderungen und Umstrukturierungen in fast allen Bereichen der Wirtschaft bezogen: Auf Handwerksbetriebe und weitere Klein- und Mittelbetriebe (KMU), auf Dienstleistungsunternehmen und die Metallindustrie, auf Vergleiche zwischen alten und neuen Branchen und zwischen verschiedenen Branchen bzw. Wirtschaftsbereichen. Zentrales Vorhaben war ein Projektverbund von zehn Instituten, der erfolgreiche Veränderungen der Arbeitsgestaltung und Unternehmensorganisation branchenübergreifend zu identifizieren, zu dokumentieren und ihre Verbreitung zu analysieren hatte. Die zunächst gewonnenen Ergebnisse auf Basis von Sekundäranalysen, Untersuchungen zu Arbeitsmarktdaten, Beschäftigtenbefragungen und Fallstudien im nationalen und internationalen Kontext gingen in die Erarbeitung von Zukunftstrends ein und mündeten in Empfehlungen für die Fortführung von Arbeitsforschung und -politik.<sup>2</sup>

Diese Bilanzierungs-Befunde, die auch intensiv in die fachpolitische Öffentlichkeit transferiert und deren positive Fallbeispiele informativ für die Internet-Nutzung aufbereitet wurden ([www.bilanzierung.de](http://www.bilanzierung.de)), zeigen, dass es für optimistische Einschätzungen zum Stand der Arbeitsgestaltung und -forschung keinen Grund gibt. Offenbar hat die Gestaltung von Arbeitssystemen mit den ökonomisch-technischen Umstrukturierungen der Unternehmensorganisation in den letzten Jahrzehnten nicht Schritt gehalten. Beobachtet werden fortschreitende Polarisierungstendenzen (prekäre Erwerbsverhältnisse vs. Ver-

festigung so genannter Normalarbeitsverhältnisse; tiefe Unterschiede bei der Verteilung von Arbeitsintensität, -zeit und -verantwortung) und problematische Arbeitsbedingungen (Unter- und Überforderung; Anstieg psychischer bei Fortbestehen physischer Belastungen). Die Befunde deuten insgesamt auf einen wenig pfleglichen Umgang der Unternehmen mit den „Humanressourcen“ hin (Wengel u.a. 2002; Kiel/Kirner 2002; Brödner/Knuth 2002). Qualifikation – wie Arbeitskraft insgesamt – wird immer noch als kurzfristig verfügbare und vernutzbare Ressource angesehen. Die identifizierten positiven „Vorreiter-Unternehmen“ dagegen, deren Unternehmenspolitik die geforderte Balance zwischen ökonomischen Interessen und der Entfaltung von Fähigkeiten der Beschäftigten anstrebt, zeichnen sich durch Mitarbeiterorientierung, Transparenz und Kommunikation, durch proaktives Marktverhalten (anstatt Kostenreduktions-Denken) und durch die Beteiligung der Betroffenen einschließlich der Personalvertretung aus (Dreher/Lay 2003).

Die hier für Vorreiter-Unternehmen angesprochene „Beteiligung“ (Anregungen der Mitarbeiter und auch „die der Betriebsräte sind erwünscht und werden zum Teil aufgegriffen“, so Kiel/Kirner 2002, S. 46) wird in den vorliegenden Berichten des zentralen Verbundprojekts allerdings nicht weiter systematisch ausgeführt und insgesamt im Schwerpunkt „Bilanzierung“ – so weit dies die Informationslage zu beurteilen zulässt – nur in einem Vorhaben gezielt herausgearbeitet. Insbesondere über die konkrete Rolle der betrieblichen Interessenvertretung in Organisationsprozessen liegen widersprüchliche und deshalb kaum erhellende Aussagen vor. Allerdings war die Untersuchung solcher Fragestellungen auch keine zentrale Anforderung an die Bilanzierer, ebenso wie auch insgesamt die umfassende Erforschung von Handlungs- und Durchsetzungsbedingungen für humane, innovative Arbeitsgestaltung im Programm bisher nicht relevant zu sein scheint.

Die Bilanzierer weisen selbst hin auf große Differenzen in der Beurteilung von Arbeitsgestaltung durch betriebliche Experten einerseits und in Ergebnissen von Belegschaftsbefragungen andererseits, in denen sich deutlich negativere Einschätzungen und stärkere Unzufriedenheit manifestieren (Wengel u.a. 2002, S. 133). Dem entsprechen auch Ergebnisse der jüngsten

WSI-Betriebsräte-Befragung (zum Überblick: WSI-Mitteilungen 3/2003), wonach die Interessenvertretungen im Jahre 2000 – neben Personalabbau und Altersteilzeit/Altersvorsorge – vor allem mit Arbeitsschutz (53%), Weiterbildung (50%), der Erhöhung des Leistungsdrucks (43%) und mit der Verschlechterung des Betriebsklimas (47%) beschäftigt waren. Solche harten Befunde korrigieren manche vom Management benannte betriebliche Experten, werden aber kaum erhoben. So lange aber die Stimmen der Arbeitnehmerseite weder in Analysen noch in Informations- und Umsetzungsaktivitäten des Programms systematisch einbezogen werden, besteht zu Recht und mit einiger Plausibilität die Vermutung, dass sich in vielen betrieblichen Untersuchungen durch die Abstraktion von einem Teil der betrieblichen Wirklichkeit auch nur die halbe Wahrheit der Betriebsrealität eröffnet.

Zu den Ergebnissen der Bilanzierung wurden mehrere Veranstaltungen, darunter auch eine Konferenz durchgeführt, bei der Arbeitnehmer, Betriebsräte und Gewerkschaften allerdings nicht prominent vertreten waren (BMBF 2001b). Eine breite öffentliche Diskussion, die auch die Arbeitnehmer im Betrieb erreicht, ist durch diese und ähnliche Großveranstaltungen (BMBF 2002b) bisher nicht in Gang gekommen und wird damit auch nicht erreicht werden können, zumal hohe Eintrittspreise die Teilnehmerstruktur steuern (sollen).

Vor diesem Hintergrund lassen sich einige Schlussfolgerungen ziehen, die über die bisher geführten Diskussionen zum IAG-Programm hinausgehen:

- (1) Die Empfehlungen der Bilanzierungsforscher zu nachhaltiger Unternehmenspolitik und Arbeitsgestaltung stützen sich auf Befunde zu erfolgreichen Unternehmen, die die erforderliche Flexibilität nicht auf die Beschäftigten abwälzen, sondern deren Potenziale „durch Flexibilisierung der Organisation und Arbeitskontakte statt

<sup>2</sup> Ergebnisse anderer Projekte im Programm „Bilanzierung“ können hier nicht erörtert werden, zumal die Ergebnisberichte noch nicht alle zugänglich vorliegen (vgl. jedoch die Literaturangaben in den Jahresberichten 2001/2002 und 2002/2003 des Projektträger DLR).

der Menschen“ (Dreher/Lay 2003) langfristig zu entfalten und zu sichern suchen. Die Gestaltung dauerhaft durchhaltbarer Arbeit wird als Unternehmensaufgabe gesehen. Erfolgreiche innovative Unternehmen folgen damit offenbar eher einem Leitbild, das Flexibilität mit Verlässlichkeit für die Beschäftigten verbindet und mit darauf gegründeten Vertrauensbeziehungen zukunftsorientierte Unternehmenspolitik generieren kann. Solche Befunde wären nun auch stärker in die Diskussionen um die gegenwärtige Regierungspolitik einzubringen, in der prekäre Beschäftigung, Selbstvermarktung als Mikro-Unternehmer (Ich-AG) und individuelle Flexibilisierung ohne ausreichende soziale Absicherungen hingenommen und z.T. gewollt wird. Die Bilanzierung innovativer Unternehmen und Arbeitsgestaltung lehrt, dass solche Strategien unter dem Primat der Kostenreduktion weder die Zukunft von Unternehmen noch die Beschäftigungsfähigkeit nachhaltig sichern und damit kaum zum Abbau von Arbeitslosigkeit beitragen.

(2) Arbeitsanreicherung, Eigenverantwortung und anspruchsvolle Arbeitsinhalte gelten mittlerweile, gestützt durch viele Untersuchungen, als zentrale Indizien für innovative Unternehmenspolitik und Arbeitsgestaltung. Dreher/Lay weisen anhand der Bilanzierungsbefunde jedoch darauf hin, dass solche Maßnahmen auch häufig mit problematischen Unternehmensorientierungen verbunden sind. Anstatt die Fähigkeit zu Innovation auf eine breitere Basis zu stellen und die Belegschaft insgesamt vorausschauend dafür zu qualifizieren, wird die Konzentration auf so genannte „High Performer“ verstärkt (Ausdünnung von Personal, Abwälzung von Verantwortung auf immer kleiner werdende Personalkreise, Hinausdrängung erfahrener und älterer Beschäftigter, Flexibilisierung des Personalbestandes) und damit die Innovationsfähigkeit auf immer weniger „Talente“ eingegrenzt. Nachhaltig ist das weder für den Einzelnen noch für die Entwicklung der Unternehmen. Um an das eingangs erwähnt SPD-Wahlprogramm anzuknüpfen, das zur Ablösung der Kohl-Regierung beigetragen hatte: „Arbeit, Innovation und soziale Gerechtigkeit“ könnte auch bedeuten, Arbeitsqualität und Arbeitszeit gleichmäßiger verteilen zu wollen. Das hieße etwa, aktuellen Forderungen und Maßnahmen zur Verlängerung der Ar-

beitszeit – was auch volkswirtschaftlich unsinnig wäre (Seifert 2003) – entschieden zu widersprechen und stattdessen Initiativen zu unterstützen, die Arbeit umverteilen und Arbeitsintensität und informelle Arbeitszeitverlängerungen eindämmen.

(3) Für eine zutreffende Analyse betrieblicher Schwachstellen und für die erfolgreiche Umsetzung innovativer Arbeitsgestaltung ist mehr als die unverbindliche Einbeziehung der Betroffenen und auch mehr als die einmalige Unterschrift des Betriebsrats erforderlich. Arbeitsgestaltung als win-win-Situation setzt gegenseitiges Vertrauen voraus, das allerdings nur „unter der Prämisse einer annähernden Machtssymmetrie der beiden Parteien entstehen kann, weil andernfalls die schwächere Seite damit rechnen muss, dass die andere täuscht, dass sie den Ertrag aus der Kooperation allein kassiert und sich davon macht“ (Deutschmann 2001, S. 66). Für die Chance einvernehmlicher Arbeitsgestaltung hieße dies, dass die Beschäftigten ihre Fähigkeiten zur Selbstorganisation emanzipatorisch wahrnehmen können und zugleich die Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte auf Basis von Gesetzen und Tarifvertrag von Management und Forschung ernst genommen werden. Die bereits erwähnte Arbeitszeit, die Betriebsräte auf Arbeitsschutz und Weiterbildung verwenden – beides Bereiche, in denen neue gesetzliche und zum Teil tarifliche Regelungen geschaffen wurden – (z.B. BetrVG, ArbSchG; Tarifvertrag zur Qualifizierung für die Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg), verweisen auf konkrete und neue Handlungsinstrumente für Arbeitsgestaltung, die als „Unterbau von Vertrauensbeziehungen“ gemeinsam mit informellen Mitteln der Interessenwahrnehmung und Einflussnahme stärker in der Arbeitsforschung berücksichtigt werden müssten.

## 2.2 DER WETTBEWERB „ZUKUNFTSFÄHIGE ARBEITSFORSCHUNG“

Schon mit den Vorarbeiten und Diskussionsprozessen zum IAG war ein Belebungsprozess der Arbeitsforschung in Gang gekommen, in dem nach der weitgehenden Vereinzelung der 90er Jahre zunächst einmal eine erneute Selbstverständigung vorgenommen werden musste: Was war noch übrig geblieben von den Arbeitsgestaltungsmaßnahmen der 70er und 80er Jahre, wo war weitergearbeitet worden,

welche Forschungsrichtungen und -disziplinen waren zu einem neuen Aufbruch fähig und bereit, bisherige Prämissen eigener Arbeit zu überprüfen und auch ungewohnte Kooperationen einzugehen? Viele Infrastrukturen, Institutionen, Forschungsprogramme und Projekte, die früher die politische Reformdiskussion getragen hatten, hatten die Zeit der „konservativen Wende“ nicht überlebt – beim Staat, in der Wissenschaft, den Medien, und auch bei den Gewerkschaften, die z.T. mit kurzsichtigen Entscheidungen selbst zum Verlust von Arbeitsgestaltungskapazität beigetragen haben. Allmählich entstanden wieder Kontroversen und fruchtbare Provokationen, wurden neue Forschungsbefunde und Paradigmenwechsel in der Arbeitsforschung diskutiert, die z.T. auch in dieser Zeitschrift dokumentiert wurden (vgl. z.B. Schwerpunkttheft der WSI-Mitteilungen 1/2000). Etablierte arbeitswissenschaftliche Organisationen entwickelten programmatische Neuorientierungen (GfA 2000).

Das IAG-Programm reagierte in innovativer Weise (zweistufiger Wettbewerb mit Vorstudien-Finanzierung; Ernennung einer Jury für den gesamten Förderzeitraum usw.) mit einem neuen Förderschwerpunkt „Zukunftsfähige Arbeitsforschung“ und wurde wichtiger Promotor der Revitalisierung: In der Ausschreibung wird zunächst konstatiert, dass die Arbeitsforschung für die neuen Herausforderungen, die sich durch umfassende Veränderungen betrieblicher Strukturen und Grenzen sowie Arbeitsverhältnisse und Arbeitsbedingungen ergeben, schlecht gerüstet sei, angefangen bei der problemgemäßen Erkenntnislage über die eigenen Ressourcen bis hin zu effizienten Kooperationsstrukturen. Ein Selbstinnovationsprogramm in der deutschen Arbeitsforschung solle deshalb an der vorhandenen Entwicklungskompetenz ansetzen, neue Impulse aufnehmen und künftige Organisationsformen in der Arbeitsforschung bis zur Umsetzung entwickeln. Neue Vorgehensweisen (innovative Dialogformen, Plattformen für Diskurse, Netzwerke usw.) sollen die Effizienz der Forschung unterstützen.

Diese Unterstützung muss auch die Ausbildung des Forschungsnachwuchses im Blickfeld haben; denn die tiefe Verunsicherung und Ungewissheit über die Arbeitsgesellschaft und Rolle von Erwerbsarbeit, über den Stand von Arbeitsbedingungen, die Situation der Arbeitsforschung,

über die Angemessenheit ihrer Methoden und das eigene Selbstverständnis als For-scher/in (was heißt Interdisziplinarität, wie reflektieren Wissenschaftler ihre Rolle im Prozess betrieblicher und gesellschaftlicher Veränderungen, worin besteht der Nutzen ihrer Forschung usw.) – all das sind auch grundlegende Fragen wissenschaftlicher Ausbildung, die unter dem zunehmenden Zwang zur Selbstvermarktung in immer kürzeren Projekten oft nicht mehr vermit-telt werden. Der unmittelbare Anwen-dungsnutzen solcher Fragestellungen ist dabei weniger relevant als der Qualitäts-gewinn für Arbeitsforschung, der vermutlich erst längerfristig sichtbar wird.

Entsprechend bieten die seit 2001 ge-förderten neun Projektverbünde ein viel-fältiges Spektrum innovativer Themenfel-der, Fragestellungen und Vorgehensweisen; in ihnen sind sowohl seit langem aner-kannte Forschungsinstitute und Personen mit neuartigen methodischen und inhaltlichen Ansätzen als auch „Newcomer“ ver-treten. Eher grundlagenorientierte Vorha-ben kooperieren mit stärker anwendungs-orientiertem Vorgehen. Anspruchsvolle theoretische Analysen stehen neben risiko-reichen innovativen Kooperations-formen und ehrgeizigen Methoden. Auch die Verknüpfung mit Forschungsinitiativen in anderen Ländern über die tradierten Länderkooperationen hinaus ist in Gang gekommen (Projektträger DLR 2003, S. 187ff.). Neben den jeweiligen Arbeiten im Projektverbund sind mittlerweile zahl-reiche Arbeitsbeziehungen (etwa gemein-same Publikationen und Veranstaltungen) zwischen einzelnen Projektverbünden im Förderschwerpunkt „Zukunftsfähige Arbeitsforschung“ und im gesamten Förder-bereich entstanden; in der Diskussion be-findest sich ein gemeinsamer Internet-Auf-tritt. Trotz geringer Mittel ist es damit zu-mindest in Teilbereichen gelungen, das Thema Arbeit und Innovative Arbeitsge-staltung wieder für Forschung und wissen-schaftliche Aktivität über einzelne Projekte und Disziplinen hinaus attraktiv zu ma-chen.

Allerdings sind diese Ansätze und das IAG-Programm insgesamt gefährdet. Zur Zeit (Herbst 2003) finden die Haushalts-beratungen des Bundes statt. Für das IAG-Programm – sowieso Fremdkörper in der BMBF-Förderpolitik – sind neben der bereits wirksamen Haushaltssperre mas-sive Kürzungen geplant, die möglicherweise den Misserfolg des gesamten Programms

vorzeichnen würden. Mit dem Scheitern dieser jungen forschungspolitischen Initiative wäre darüber hinaus dann ebenfalls dokumentiert, dass sich die grundsätzliche Schieflage der Forschungspolitik der Bun-desregierung (Ausrichtung auf technische Groß- und Prestigeprojekte und Gering-schätzung von Themen zur Arbeitswelt nicht verändert hat. Die nüchterne Fest-stellung von Eva Bamberg: „Geforscht wird, was bezahlt wird“ (BMBF 2002b), gilt erst recht für so fragile und erst noch zu stabi-lisierende Forschungsinitiativen wie das IAG-Programm. Zukunftsfähige Arbeits-forschung und Arbeitspolitik erfordern Kontinuität und Verlässlichkeit in der För-derpolitik.

## 3

### Arbeitsforschung und Gewerkschaften

Das Engagement der Gewerkschaften für ein neues Programm zur Arbeitsgestaltung und ihre kontinuierliche Mitarbeit im Bei-rat des IAG-Programms ist Ausdruck ihrer Bemühungen für mehr Beschäftigung und bessere Arbeitsbedingungen durch Inno-vation, die frühere Erfahrungen und Er-kenntnisse mit staatlich geförderter Arbeitsforschung einbeziehen und darauf aufbauen (Dahme 2003; IG Metall 2003); dies gilt sicherlich mit unterschiedlicher Schwerpunktsetzung auch für die gleich-falls engagierte Arbeitgeberseite, das zu-ständige Ressort des BMBF und die Wis-senschaft. Allerdings sind auch die Aus-strahlungen und Wirkungen solcher frühe-ren Programme endlich; neue Konstel-la-tionen verlangen nach neuen Initiativen zur Weiterentwicklung staatlicher Förde-politik für Forschung zur Arbeitswelt, um Ressourcen zu erhalten und zu erschließen, neue Forschungsfragen zu entwickeln und die Umsetzung von Ergebnissen zu unter-stützen. Auf einige Umbrüche, die ein stär-keres Engagement der mit Arbeitsfor-schung befassten Akteure erforderlich ma-chen, soll hier hingewiesen werden:

(1) Zu den nachhaltigsten Ergebnissen staatlicher Förderinitiativen zur Arbeits-welt gehörte die Annäherung zwischen Arbeitsforschung und Gewerkschaften: Die regelmäßige Zusammenarbeit in Sachver-ständigenkreisen, die Konfrontation und

Zusammenarbeit mit (sozial-)wissen-schaftlichen Begleitprojekten bei betrieb-lichen Maßnahmen führten zu fruchtbaren und lange haltenden Kooperationen, die letztlich auch der Entstehung des IAG-Programms zugute gekommen sind. In die-ser gemeinsamen Arbeit entwickelten sich Erkenntnisprozesse etwa über das Verhält-nis von Wissenschaft und Praxis, über Engagement, Verantwortung und wissen-schaftliche Objektivität, über Grenzen der Arbeitsgestaltung durch Wissenschaft usw. (vgl. etwa Lutz/Schultz-Wild 1986), die zur gegenseitigen Respektierung von wis-senschaftlicher Unabhängigkeit und in-teressenpolitischer Parteilichkeit führten. Arbeitsforschung lieferte wichtige wis-senschaftliche Grundlagen und Anstöße für gewerkschaftliche Arbeit. Umgekehrt konnten Gewerkschaften Interessen der Arbeitnehmer in politische Prozesse ein-bringen, die dann wieder als Fragestellun-gen in Forschungsprojekte umgesetzt wur-den. Mit dem Abbau staatlicher Unterstüt-zung engagierter Arbeitsforschung sind solche Ansätze z.T. verschüttet worden. Stattdessen wurden Förderprogramme zu-nehmend auf ökonomische und organi-satorische Fragen bezogen, die deutlich an Unternehmen und Management orientiert sind. Die Folgewirkungen manifestieren sich u.a. als sinkendes Interesse beim wis-senschaftlichen Nachwuchs, sich mit kon-kreten Themen zur Verbesserung der Ar-bbeitswelt und gewerkschaftlichen Frage-stellungen auseinander zu setzen.

(2) Die staatliche Reformpolitik der 70er Jahre bezog die verschiedenen Akteurs-gruppen zur HdA (Management, Betrof-fene, Betriebsräte, Arbeitsschutz-Institu-tionen, Gewerkschaften, Tarifpolitiker, In-genieure, sozialwissenschaftliche Begleit-forscher usw.) in die Diskussion ein. Mit ihrem kritischen Engagement wurden die Probleme des Arbeitslebens in das öffent-liche Bewusstsein gehoben und die Diskus-sionen um die Gestaltung von Arbeitsbe-dingungen politisiert (Trautwein-Kalms/ Gerlach 1980). Damit hatte sich auch die staatliche Forschungspolitik durchaus in der Lage gezeigt, Erkenntnisse und offene Fragen zur menschengerechten Gestaltung von Arbeit aktiv durch begleitende Maß-nahmen über fachwissenschaftliche und managementbezogene Zirkel hinaus in die öffentliche Diskussionen zu transportie-ren. Veranstaltungen (wie etwa der im Rah-men des HdA-Programms organisierte

RKW-Kongress 1976 „Menschengerechte Arbeit“), die ausdrücklich auch Betriebsräte zur Zielgruppe hatten, förderten den öffentlichen Diskurs (vgl. Trautwein-Kalms, G./Gerlach, G. 1980 S. 165). Dieser Mut zur „Streitkultur“ und zur Ausstrahlung auf alle interessierten gesellschaftlichen Gruppen scheint beim IAG-Programm und seinen Akteuren, nicht zuletzt dem BMBF selbst, rückläufig zu sein<sup>3</sup>.

(3) Durch das HdA-Programm und die Mitarbeit der Gewerkschaften und anderer Akteure in seinen Gremien und vor Ort wurden personelle, fachliche und finanzielle Ressourcen zur Arbeitsgestaltung aufgebaut, vermittelt z.T. über trägerautonome Umsetzungsprojekte oder gemeinsam von den Tarifparteien getragene Branchenprojekte (Trautwein-Kalms 2000). Solche spezifischen Beratungsstäbe haben für die Gewerkschaften, die Arbeitgeber und andere intermediaire Organisationen jahrelang Forschungs-, Beratungs- und Umsetzungsaufgaben für Arbeits- und Technikgestaltung mit übernommen und die Ausweitung arbeitsorientierter Sichtweisen, Interessenvertretung und Beratungsarbeit in andere gesellschaftliche Bereiche unterstützt. Diese Ressourcen sind mittlerweile erschöpft. Die gewerkschaftliche Begleitung forschungspolitischer Aktivitäten zur innovativen Arbeitsgestaltung z.B. konzentriert sich auf wenige Personen, die neben diesen Aufgaben noch weitere Zuständigkeiten zu bewältigen haben. Sind die kontinuierliche Gremienarbeit und damit verbundene Tätigkeiten (z.B. Stellungnahmen zu Projektanträgen) unter diesen Bedingungen schon sehr aufwendig, so ist an eine Rückkopplung von Erkenntnissen und Erfahrungen des IAG-Programms in die gewerkschaftliche Öffentlichkeit und betriebliche Interessenvertretungsarbeit, wo selbst Überlastung herrscht, kaum zu denken. Ein feedback-Prozess zwischen der

Arbeit in Gremien des Programms und den vielen potenziellen gewerkschaftlichen Multiplikatoren ist unter diesen Bedingungen schwer herzustellen. Auf diese Weise gehen wertvolle Erkenntnisse aus Projekten für die Umsetzung in praktische Politik verloren.

Die Halbzeit der Laufzeit des IAG-Programms ist eine Chance, über die Fortschreibung der Aktivitäten zu beraten und Vorschläge für Programmorganisation und weitere Schwerpunktsetzungen zu diskutieren. Voraussetzung für einen erfolgreichen Abschluss und die breite Verwertung der Ergebnisse ist die Kontinuität und Verlässlichkeit der Förderung, darauf wurde bereits verwiesen. Ebenso wichtig ist die Qualitätssicherung, wozu die programm begleitenden Gremien beitragen. Ihre Arbeit muß angesichts der knappen zeitlichen Ressourcen aller beteiligten Akteure durch Transparenz und systematische Information über den Programmverlauf und seine Ergebnisse effizient unterstützt werden. Ein aktives Berichtssystem des Programmanagements für die Vertreter in ständigen und zeitlich begrenzten Gremien (Beirat, Sachverständigenkreise usw.) gehört ebenso dazu wie eine offensive und demokratieförderliche Öffentlichkeitsarbeit.

Im Interesse der Programmziele müssen die Bemühungen aller Beteiligten verstärkt werden, Akteure der Arbeitsgestaltung stärker in die Generierung und Umsetzung von Ergebnissen des Programms einzubeziehen. Der geforderte Strategiewechsel in der Innovationspolitik, der guten Arbeitsbedingungen – als Voraussetzung für wirtschaftliche und technische Innovationen und damit für neue Beschäftigungschancen – Priorität einräumt, erfordert neuartiges Vorgehen und zusätzliche Anstrengungen. Hier kann an die positiven Erfahrungen mit dem HdA-Programm zur Zielgruppenarbeit (Umset-

zungsprojekte) angeknüpft werden. Ihre wichtige Funktion für Evaluation, Aufbereitung und Umsetzung von Ergebnissen sollte nicht unterschätzt werden und wurde erst durch finanzielle Zuwendungen möglich. Solche Überlegungen wären auch heute wieder aktuell, denn bei den Akteuren und gesellschaftlichen Gruppen, die für die Übertragbarkeit, Verallgemeinerung und Absicherung von innovativer Arbeitsgestaltung und Unternehmenspolitik über Einzelbeispiele hinaus unentbehrlich sind, sind die dafür erforderlichen Ressourcen heute oft schlicht nicht mehr vorhanden.

Diese Feststellung gilt trotz der konzeptionell-innovativen Verankerung der „zukunftsfähigen Arbeitsforschung“ im Rahmenprogramm auch für den Zustand der Arbeitsforschung, und hier sind nicht zuletzt auch Organisationen wie die Gewerkschaften gefordert: Fragen der Arbeit und Arbeitswelt müssen auch in der staatlichen Forschungsförderung wieder mehr Bedeutung erhalten, dies gilt für Quantität und Qualität und ist somit auch eine inhaltliche Herausforderung für die Arbeitsforschung (Detje u.a. 2003). Zugleich ist es eine dringende Aufgabe der Gewerkschaften, solche Entwicklungen mit auf den Weg zu bringen und aktiv zu begleiten, wenn sie ihre eigene Zukunftsfähigkeit sichern wollen. Erkenntnisse der Arbeitsforschung und die Kooperation mit Arbeitswissenschaften können dazu beitragen, dass gewerkschaftliche Politik mit neuen Konzepten und Aktionen aus der Defensive gelangt. Letztlich ist zukunftsfähige Arbeitspolitik ohne Zukunft der Arbeitsforschung nicht machbar.

<sup>3</sup> Dafür ist vielleicht symptomatisch, dass im alle vier Jahre erscheinenden Faktenbericht des BMBF der Forschung und Entwicklung zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen gerade einmal eine halbe Seite und eine Tabelle gewidmet sind (BMBF 2002a, S. 261).

# LITERATUR

---

- Bergmann, J.** (1991): Bemerkungen zum Begriff der „betrieblichen Sozialordnung“, in: Hildebrandt, E. (Hrsg.), Betriebliche Sozialverfassung unter Veränderungsdruck, Berlin, S. 49–54
- BMBF** (2001a): Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit, Bonn
- BMBF** (2001b): Erfolgreiche Veränderungen in der Arbeitsgestaltung und Unternehmensorganisation – Strategien und Lösungen, Tagung am 19./20. November 2001 in Bad Honnef (Tagungsdokumentation)
- BMBF** (2002a): Faktenbericht 2002: [http://www.bmbf.de/pub/faktenbericht\\_forschung\\_2002.pdf](http://www.bmbf.de/pub/faktenbericht_forschung_2002.pdf)
- BMBF** (2002b): 1. Tagung „Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit“, 18./19. April 2002 in Berlin, Forum 13, Einleitung (Tagungsdokumentation)
- Brödner, P./Knuth, M.** (Hrsg.) (2002): Trendreports zur Entwicklung und Nutzung von Humanressourcen, Bilanzierung innovativer Arbeitsgestaltung Band 3, München und Mehring
- Dahme, C.** (2003): Gewerkschaftliche Anforderungen an staatliche Forschungs- und Technologiepolitik; in: Peters, J./Schmitthennet, H. (Hrsg.) (2003), Gute Arbeit... Menschengerechte Arbeitsgestaltung als gewerkschaftliche Zukunftsaufgabe, Hamburg, S. 250–258
- Detje, R./Dörre, K./Urban, H.J.** (2003): Brauchen wir eine neue Initiative zur Humanisierung der Arbeit? in: Gewerkschaftliche Monatshefte H. 8/9, S. 492–500
- Deutschmann, C.** (2001): Die Gesellschaftskritik der Industriesoziologie – Ein Anachronismus?; in: Leviathan 1, S. 58–69
- DGB-Bundesvorstand** (1999): Zukunft der Arbeit – Unternehmen der Zukunft. Initiative des DGB für ein Innovations- und Aktionsprogramm der Bundesregierung, Düsseldorf
- Dreher, C./Lay, G.** (2003): Vom großen zum kleinen – und zurück. Befunde zur Praxis und Zukunft innovativer Arbeitsgestaltung und ihr Bezug zur aktuellen Debatte zur Arbeitspolitik, Beitrag zur Festschrift für Peter Brödner, im Erscheinen
- Fricke, W.** (2003): Dreißig Jahre staatlich geförderte Arbeitsgestaltung. Eine Bilanz; in: Peters, J./Schmitthennet, H. (Hrsg.) (2003), Gute Arbeit ... Menschengerechte Arbeitsgestaltung als gewerkschaftliche Zukunftsaufgabe, Hamburg, S. 51–66
- GfA** (2000): Memorandum der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft „Die Zukunft der Arbeit erforschen“, Dortmund ([www.gfa-online.de](http://www.gfa-online.de))
- Helfert, M.**, (1974): Forschungs- aber kein Realisierungsprogramm, in: WSI-Mitteilungen 12, S. 472–478
- IG Metall** (1991): Geschäftsbericht, Frankfurt/M.
- IG Metall** (Hrsg.) (2003): Technologiepolitik: Innovation der Innovationspolitik (Redaktion: U. Klotz), Frankfurt
- Kiel, U./Kirner, E.** (Hrsg.) (2002): Formen innovativer Arbeitsgestaltung in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen, Bilanzierung innovativer Arbeitsgestaltung Band 2, München und Mehring
- Lutz, B./Schultz-Wild, R.** (1986): Aufklärung als Gestaltung, in: WSI-Mitteilungen 10, S. 669–678
- Projekträger DLR** (2002): Jahresbericht 2001/2002, Bonn
- Projekträger DLR** (2003): Jahresbericht 2002/2003, Bonn
- Schumann, M.** (2001): Innovative Arbeitspolitik – Wissenschaften in einer neuen Rolle, Vortrag auf der Tagung des BMBF „Erfolgreiche Veränderungen in der Arbeitsgestaltung und Unternehmensorganisation – Strategien und Lösungen“, 19.–20.11.2001, Bad Honnef, Tagungsunterlagen
- Seifert, H.** (2003): „Eine Verlängerung der Arbeitszeit führt nicht zu mehr Beschäftigung“, in: Frankfurter Rundschau vom 04.08.2003
- Trautwein-Kalms, G.** (2000): Ein Netz mit großen Löchern – Beratung zu Arbeits- und Technikgestaltung im gewerkschaftlichen Umfeld; in: WSI-Mitteilungen 1, S. 65–74
- Trautwein-Kalms, G./Gerlach, G.** (1980): Gewerkschaften und Humanisierung der Arbeit. Zur Bewertung des HdA-Programms (Schriftenreihe Humanisierung des Arbeitslebens, Bd. 5), Frankfurt /M., New York
- Wengel, J./Lay, G./Prekuhl, U./Maloca, S.** (2002): Verbreitung innovativer Arbeitsgestaltung, Bilanzierung innovativer Arbeitsgestaltung Band 1, München und Mehring
- WSI-Mitteilungen** (2000): Schwerpunkttheft 1: „Arbeitspolitik unter Bedingungen der Flexibilisierung und „Globalisierung“ (Koordination: Helfert, M./Trautwein-Kalms, G.)
- WSI-Mitteilungen** (2003): Schwerpunkttheft 3: Ergebnisse der 3. WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten 2002 (Koordination: Schäfer, C.)