

## Forschungsförderprogramm „Arbeitnehmer\*innen-orientierte Arbeitsforschung“

7. Dezember 2020

### I. Problemkontext Arbeitsforschung

Arbeitswelt und Gesellschaft haben sich in den letzten Jahrzehnten massiv gewandelt und sind dabei, sich in starkem Maße weiter zu verändern. Seit längerem prägen Europäisierung und Globalisierung, ein Bedeutungsgewinn des Dienstleistungssektors und in vielerlei Hinsicht veränderte Qualifikationsanforderungen die Arbeit und das Leben von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. Digitalisierung, Plattformökonomie, die Umstellung auf Elektromobilität und etliche weitere Veränderungen im Kontext des Klimawandels, um nur einige Stichworte zu nennen, sind in jüngerer Zeit hinzugetreten. Massive Auswirkungen auf die Arbeitswelt und Gesellschaft werden prognostiziert oder zeichnen sich bereits ab. Unternehmen, Politik und Gewerkschaften werden dabei mit großen Herausforderungen konfrontiert und sehen sich häufig hohem Anpassungsdruck ausgesetzt. Nicht zuletzt gilt dies auch für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.

Alle Akteure sahen vor einem Hintergrund von Wettbewerb und Standortkonkurrenz in der jüngeren Vergangenheit geringe Chancen, für eine humane Arbeitswelt und eine solidarische Gesellschaft eintreten zu können. Auch die auf Wirtschaft und Arbeitswelt bezogene Forschung konnte entsprechende Chancen oft nicht mehr ausmachen. Obwohl etwa die inzwischen klassische Studie von Kern und Schumann „Das Ende der Arbeitsteilung?“ aus den 1980ern gezeigt hat, dass es keineswegs nur eine einzige Möglichkeit gibt, Arbeit zu gestalten, und immer wieder zu belegen versucht wurde, dass der „rheinische Kapitalismus“ (so Albert Anfang der 1990er) einem *Hire-and-Fire*-Kapitalismus angelsächsischer Prägung keineswegs unterlegen sein muss, schien es in der Praxis doch zunehmend evident zu sein, dass es keine wirkliche Alternative zu Wettbewerbsanpassung und Deregulierung gibt.

Zwar hatte der Einsatz neuer Technologien und Organisationsformen auch in der Praxis bewiesen, dass eine Überwindung der lange Zeit als alternativlos geltenden tayloristischen Arbeitsteilung durch Gruppenarbeit, *job enlargement* und *job enrichment* möglich ist und es keineswegs immer nur eine Möglichkeit gibt, Technik einzusetzen und Arbeit zu gestalten. Doch bei allen Unterschieden *en detail* schien der Globalisierung geschuldet gleichwohl zunehmend nur noch der Erhalt von Wettbewerbsfähigkeit und Ertrag, ggf. des *shareholder value*, das einzige Kriterium zu sein, dem Gestaltung primär zu genügen hatte. Wirtschaftspolitische Maßnahmen sollten wettbewerbskonform sein, Arbeitsgestaltung primär produktivitätssteigernd und unter dem Stichwort des Diversity Management

wurde auch die Verschiedenheit der Menschen nicht selten in erster Linie als Produktivitätsfaktor diskutiert.

Zu kritisieren, dass Wirtschaft und Politik ökonomische Folgen ihres Handelns bedenken, wäre nun nicht nur naiv; wirtschaftliche Rahmenbedingungen zu ignorieren, wäre fahrlässig und lediglich vordergründig im Interesse von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. Doch es ist etwas anderes, wenn stets primär danach gefragt wird, wie Arbeit sowie Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer der Wettbewerbsfähigkeit dienen können, und Fragen nach Arbeitsgestaltung, Qualifikationsanforderungen, den Anliegen und Interessen sowie der Partizipation von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern nur soweit interessieren, wie diese relevant sind, um die Konkurrenzfähigkeit auf Waren- und Finanzmärkten zu optimieren und die Akzeptanz damit einhergehender Veränderungen sicherzustellen.

Mitbestimmung, Beteiligung und gute Arbeitsgestaltung sind jedoch nicht nur Mittel zum Zweck, um die Arbeitsmotivation zu steigern und betriebliche Prozesse zu optimieren. Für Partizipation und Mitbestimmung gilt selbstverständlich genau wie für die Demokratie, dass sie mehr sind als Mittel zur Steigerung von Arbeitsmotivation, Produktivität und wirtschaftlicher Effizienz. Die Beteiligung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern an Entscheidungen am Arbeitsplatz und im Betrieb dient dazu, deren Interessen zu berücksichtigen und die Fremdbestimmung bei der Arbeit einzuschränken. Die Berücksichtigung von Arbeitnehmerinteressen ist legitimer Selbstzweck. Eine Feststellung, die als Selbstverständlichkeit gelten sollte, die jedoch in der jüngeren Vergangenheit immer weniger als selbstverständlich galt, da sie nicht mehr in die Zeit zu passen schien.

Es war und ist in der auf die Wirtschaft und die Arbeitswelt bezogenen Forschung keineswegs ungewöhnlich, dass der arbeitende Mensch vor allem als Humanressource in den Blick gerät. Aus einer solchen Perspektive können durchaus wichtige Beiträge zu Struktur- und Prozessoptimierungen, zu Technikeinsatz und Arbeitsorganisation geleistet werden. Auch die am Netzwerk Arbeitsforschung Baden-Württemberg beteiligten Institute und Wissenschaftler\*innen wirk(t)en bei solchen Forschungen mit.

Gleichwohl sind wir dezidiert der Auffassung, dass Forschung, die sich weitgehend auf die Perspektive der Unternehmens- und Eigentümerinteressen beschränkt und die Arbeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nur als Mittel zum Zweck betrachtet, dazu beiträgt, eine Zweck-Mittel-Verkehrung zu normalisieren, der allmählich wesentliche menschliche und gesellschaftliche Ziele und Werte aus dem Blick geraten. Da diese Perspektive etwa seit den 1980er Jahren eingebettet in einen Kontext wirtschaftsliberaler Ideen ausgesprochen dominant geworden ist, bedarf es nunmehr der Korrektur.

Ohne ein *Re-Balancing* der verschiedenen Forschungsperspektiven geraten nicht nur Chancen humaner Arbeitsgestaltung und die Interessenlagen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern aus dem Blick, es werden auch Spannungen und Fehlentwicklungen begünstigt, die technische Modernisierung, Demokratie und sozialen Ausgleich sowie die anstehende sozial-ökologische Transformation gefährden können. Symptome großer Verunsicherung und Gefahren für den sozialen Zusammenhalt sind kaum mehr zu übersehen.

## II. Arbeitnehmer\*innen-orientierte Arbeitsforschung

Obwohl bekanntlich gerade für viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Industrieland Baden-Württemberg die genannten Veränderungen der Arbeit von besonderer Bedeutung sind, man denke nur an die Automobilhersteller und die Automobilzulieferindustrie, aber auch an die besonders große kulturelle und Herkunftsvielfalt in baden-württembergischen Betrieben, ist die Arbeitsforschung gerade hierzulande im Vergleich mit anderen Bundesländern relativ schlecht aufgestellt, um die Interessen und Anliegen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zu ihrem Erkenntnisinteresse zu machen. Ohne hier die Vorgeschichte weiter thematisieren zu wollen (Stichwort Akademie für Technikfolgenabschätzung), befinden wir uns heute bedauerlicherweise in einer Situation, in der der Sinn und die Legitimität von arbeitnehmer\*innen-orientierter Arbeitsforschung, die einen selbstverständlichen Teil von Forschung darstellen sollte, erst bewusstgemacht werden muss.

Wir schlagen aus den dargelegten Gründen vor, unter der Bezeichnung „*arbeitnehmer\*innen-orientierte Arbeitsforschung*“ in Baden-Württemberg in wirksamer Weise Forschung zu fördern, die sich primär und explizit den Anliegen und Interessen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern annimmt, sich der Arbeitswelt somit aus einer Humanisierungsperspektive nähert, dabei jedoch in sekundärer Weise fragt, welche wirtschaftlichen, organisatorisch-technischen, politischen und gesellschaftlichen Faktoren berücksichtigt werden müssen.

Wir hoffen hier auf die Unterstützung sowohl der baden-württembergische Landesregierung als auch durch die große Mehrheit der Abgeordneten des Landtags, da die skizzierte Forschungsperspektive letztlich den arbeitenden Menschen und der Gesellschaft zugutekommt. Partizipation in allen Lebensbereichen ist das erklärte Ziel der baden-württembergischen Landesregierung. Die COVID-19 bedingten Anforderungen an das Gesundheitswesen und andere, in der Öffentlichkeit als „systemrelevant“ bezeichnete Berufe, haben noch einmal verdeutlicht, dass grundlegende gesundheitliche und gesellschaftliche Entwicklungen entscheidend vom Engagement der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und von solidarischem Handeln in der Arbeitswelt und in der Gesellschaft abhängen.

Die Frage, wie die Arbeitswelt human zu gestalten ist, damit die arbeitenden Menschen der verschiedensten Berufe ihre Interessen berücksichtigt und sich sozial anerkannt sehen, ist deshalb auch aus einer gesellschaftlichen Perspektive von fundamentaler Bedeutung. Wichtig dürfte es in jedem Falle nicht nur für die Praxis, sondern auch für eine Forschung im hier skizzierten Sinne sein, dass arbeitende Menschen, von der Reinigungskraft über den Krankenpfleger und die Mechatronikerin bis zu Ingenieuren und Wissenschaftler\*innen, als handelnde Akteure mit eigenen Interessen und Zielen, Eigensinn und Machtressourcen verstanden werden, nicht nur als ausführende Agenten von Organisationszielen.

Impliziert ist dabei, dass das Wissen um die Anliegen und Interessen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern nicht vorausgesetzt werden kann, sondern es selbst Teil des Forschungsprozesses sein muss, diese zu erheben. Eine solche Erhebung kann sich allerdings, um praktische Wirksamkeit entfalten zu können, nicht auf Meinungsumfragen

beschränken, sondern es muss auch kritisch gezeigt werden, welche Veränderungen welche Effekte nach sich ziehen. Etwa so, wie auch herausgefunden werden kann, wie Organisation, Technik und Personal einzusetzen sind, um zum Unternehmenserfolg beizutragen, ohne dabei lediglich Managementwissen zu duplizieren, kann auch der reflexive Umgang von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmerin mit ihren Interessen thematisiert werden. Arbeitsforschung kann Entwicklungen analysieren, auf bevorstehende Aufgaben hinweisen, Schwachstellen herausfinden und vor nicht-intendierten Folgen warnen.

Bei arbeitnehmer\*innenorientierter Forschung gibt es, wie bei jeder anderen Forschung, keine letzten Weisheiten. Es kann und soll in einer gemeinsamen arbeitnehmer\*innenorientierten Perspektive Streit um die Gültigkeit wissenschaftlicher Befunde, um anzuwendende Methoden und theoretische Konzepte geben.

### III. Netzwerk Arbeitsforschung

Mit dem Ziel, die Situation der Arbeitsforschung in Baden-Württemberg zu verbessern, Defizite anzugehen und die Forschung für die Analyse aktueller Probleme und anstehender Aufgaben vorzubereiten, hat sich unter der Bezeichnung „Netzwerk Arbeitsforschung Baden-Württemberg“ eine Gruppe in Baden-Württemberg tätiger Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zusammengefunden. Das Netzwerk Arbeitsforschung besteht derzeit aus den Instituten INPUT Consulting, IMU Institut und Fraunhofer IAO aus Stuttgart, dem Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur (F.A.T.K.) aus Tübingen und dem Institut für Technikfolgenabschätzung und Systemanalyse (ITAS) aus Karlsruhe. Die LehrstuhlinhaberInnen Caroline Ruiner (Universität Hohenheim), Hans-Jürgen Bieling (Universität Tübingen) und Eva Kirner (Hochschule Furtwangen) sowie weitere interessierten Forscherinnen und Forscher unterstützen das Netzwerk.

Das Netzwerk verfolgt folgende Ziele:

- (1) Erstens soll es den Austausch und die Kooperation unter den Arbeitsforscherinnen und -forschern fördern und zur Diskussion des Selbstverständnisses beitragen. Auch für wissenschaftliche Forschung zu Arbeitswelt- und Arbeitnehmerfragen ist theoretische und methodische Vielfalt, die begründet und nicht beliebig sein darf, über die alltäglichen Praktiken eines Instituts oder Lehrstuhls hinaus von Vorteil.
- (2) Zweitens wird ein Dialog mit der Praxis und den Akteuren der Arbeitswelt angestrebt. Soll Wissenschaft nicht purer Selbstzweck sein, dann benötigt sie ein Gegenüber in der Praxis, einen Adressaten. Die Adressaten der Betriebswirtschaft sind die Unternehmen und das Management. Die Adressaten arbeitnehmerorientierter Arbeitsforschung sind die Beschäftigten selbst und die Gesellschaft, Politik und Unternehmen sowie Betriebsräte und Gewerkschaften.
- (3) Drittens will sich das Netzwerk auf zweifache Weise dafür einsetzen, dass sich die Rahmenbedingungen für arbeitnehmer\*innen-orientierte Arbeitsforschung verbessern: zum einen, indem Politik, Öffentlichkeit, Arbeitgeber und Gewerkschaften dafür sensibilisiert werden, und zum anderen, indem auf eine verbesserte Förderung einschlägiger Forschung hingewirkt wird.

(4) Viertens schließlich sollen durch Austausch und Kooperation sowie verbesserte Förderung zum Nutzen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sowie der gesellschaftlichen Entwicklung die Arbeitsforschung in und für Baden-Württemberg gestärkt werden.

Mit dem Austausch und der Kooperation der Wissenschaftler\*innen und dem Dialog mit der Praxis wurde bereits begonnen. Im Oktober 2019 fand ein erster gemeinsamer Workshop statt, an dem 15 Forscher\*innen aus verschiedenen baden-württembergischen Universitäten und Forschungseinrichtungen teilgenommen hatten. Am 16. Oktober 2020 wurde bei der Tagung „Digitalisierung, Umbruch und sozialer Zusammenhalt“, zu der sowohl einschlägige Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie Praktikerinnen und Praktiker eingeladen waren, auch der Weg in Richtung eines Dialogs von Wissenschaft und Praxis besprochen. Es wurde über den möglichen Nutzen, die Möglichkeiten und Perspektiven arbeitnehmer\*innen-orientierter Forschung nachgedacht, referiert, diskutiert und Projekte vorgestellt (Dokumentation und Internetauftritt in Vorbereitung). Obwohl die Tagung virtuell stattfand, kam es zu einem intensiven Austausch und es wurde deutlich, dass auch der weitere Schritt, die Forderung nach einer besonderen Förderung arbeitnehmer\*innen Forschung, nun erfolgen muss. Die hier vorgelegte Skizze soll den Anstoß zu einem entsprechenden Programm der Forschungsförderung geben.

#### IV. Förderprogramm und Förderthemen

In Anbetracht der anstehenden Aufgaben und der Ausgangssituation schlagen wir ein „Förderprogramm arbeitnehmer\*innen-orientierte Arbeitsforschung für Baden-Württemberg“ vor. Ein solches Programm sollte erstens die Förderung mehrerer, im skizzierten Sinne angelegter Forschungsprojekte ermöglichen (Einzel- oder Verbundprojekte) und zweitens durch inhaltlichen Austausch und regelmäßige Kooperation zwischen den Projekten einen signifikanten Beitrag zur Etablierung eines nachhaltigen baden-württembergischen Netzwerks Arbeitsforschung leisten.

Ein mehrere Projekte gleichzeitig ermöglichender Förderumfang, eine Art Schwerpunktprogramm, bietet sich angesichts der Ausgangssituation, der anstehenden Veränderungen und Risiken in Arbeitswelt und Gesellschaft an und böte darüber hinaus die Chance, dass sich eine instituts- und lehrstuhlübergreifende Forschungslandschaft in Baden-Württemberg konstituiert. Ein Zusammentreffen von wissenschaftsinduziertem Netzwerk und von Forschungsförderung des Landes bietet die Chance, einen erfolgversprechenden Prozess einzuläuten.

Thematisch dürfte es sinnvoll sein, wenn sich ein Forschungsförderprogramm *arbeitnehmer\*innenorientierte Arbeitsforschung* insbesondere den drei Schwerpunkten (1) sozial-ökologische Transformation, (2) Digitalisierung, Maschinenlernen/Künstliche Intelligenz und Arbeitsgestaltung sowie (3) Sozialintegration und Zusammenhalt widmet.

##### (1) Sozial-ökologische Transformation

Die ökologische Transformation der Arbeitswelt (veränderte Mobilitätskonzepte, Elektromobilität etc.) ist einerseits in hohem Maße erforderlich, andererseits jedoch wie alle gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen nicht abschließend determiniert, son-

dern bietet Spielräume der Gestaltung sowie Chancen humaner Modernisierung. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind von einem ökologischen Umbruch in der Arbeitswelt in besonderer Weise betroffen. Arbeitsplatzrisiken als auch Ängste um die Abwertung oder einen Verlust beruflicher Qualifikationen sind daher keineswegs unbegründet, weshalb die anstehende Veränderung voraussichtlich nur als *sozial-ökologische* Transformation hinreichend gelingen wird, also dann, wenn auch die Arbeitsgestaltungs- und Partizipationsinteressen der Beschäftigten bekannt sind und berücksichtigt werden. Dazu genügen Meinungsumfragen allein nicht, da diese ohne Kenntnis der jeweiligen organisationalen Kontexte die spezifischen Problemlagen und Gestaltungsansätze und damit auch Artikulationspraktiken von Beschäftigteninteressen nicht erheben können. Es müssen den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern vielmehr Chancen eröffnet werden, sich über ihre Anliegen und Interessen selbst und im Austausch mit wissenschaftlicher Beschäftigung diskursiv Klarheit darüber zu verschaffen, welche Ziele man verfolgt und wie man diese erreichen möchte.

Hier ist an Studien zu denken, die die Chancen und Risiken branchenspezifischer und betrieblicher, beruflicher und tätigkeitsspezifischer Entwicklungen aus Arbeitnehmerperspektive (die zumindest partiell immer selbst erst empirisch erhoben werden muss) in den Blick nehmen, um technische und arbeitsorganisatorische Gestaltungsspielräume sowie Partizipationschancen und deren Realisierungs- und Durchsetzungschancen zu ermitteln. Beispielsweise werden etwa Unternehmen der Automobilbranche, insbesondere auch KMU, inzwischen durch vielfältige Forschungsbeiträge bei der Suche nach einer Strategie im Prozess der Transformation zur Elektromobilität unterstützt. Im Fokus ist dabei jedoch das Interesse an einer ökologischen und ökonomisch erfolgreichen Umgestaltung. Daraus werden dann auch Anforderungen an die Re-Qualifizierung der Beschäftigten abgeleitet. Aus einer arbeitnehmer\*innen-orientierten Perspektive wäre hingegen primär zu fragen, wie die Veränderungen genutzt werden können, um den nötigen ökologischen Wandel mit einer gezielten Aufwertung von Arbeit zu verbinden.

In einem relativ gestaltungsoffenen Kontext, das lässt sich historisch zeigen, wird über die zukünftige Arbeitsgestaltung in grundlegender Weise vorentschieden. Hat sich das historische Fenster einer Transformation wieder geschlossen, bevor Humanisierungschancen genutzt wurden, dann sind die Pfade der weiteren Entwicklung in starkem Maße vorgeprägt. Im Interesse der Beschäftigten selbst und um deren Mitwirkung bei den erforderlichen ökologischen Veränderungen zu gewährleisten, ist eine ergänzende arbeitnehmer\*innen-orientierte Perspektive nicht nur sowohl sozial wünschenswert, sondern auch ökologisch notwendig. Dies betrifft nicht nur in engem Sinne die betriebliche Arbeitswelt, denn im Zusammenwirken mit digitalen Arbeitskonzepten gilt es auch zu betrachten, wie sich die sozialen und materiellen Interessen von Arbeitnehmern, und – wie die Pandemieerfahrungen gezeigt haben – nicht zuletzt von Arbeitnehmerinnen, mit nachhaltigen ökologischen Veränderungen verbinden lassen.

## (2) Digitalisierung, Maschinenlernen/Künstliche Intelligenz und Arbeitsgestaltung

Unter den Stichworten „Digitalisierung“, „Internet der Dinge“ oder „Industrie 4.0“ wird mit Bezug auf die Arbeitswelt meist ein Bündel verschiedener technischer Innovationen gefasst, deren Entwicklung und Einsatz zum Teil bereits vor Jahren begonnen hat (etwa der

Einsatz von Industrierobotern), jedoch in der Folge größerer Rechnerkapazitäten, verbesserter Sensortechniken und leistungsstärkerer Netze (befördert zudem durch internationale Konkurrenz und wirksame Visionen) zukünftig erhebliche Veränderungen für die Arbeitswelt erwarten lässt. Da Digitalisierung das Leben und Arbeiten von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern grundlegend prägen wird, kommt hier einer hinreichenden Berücksichtigung der Arbeitnehmerperspektive eine überragende Bedeutung zu, insbesondere, wenn es nicht nur darum gehen soll, negative Folgen zu vermeiden, sondern positive Pfade in eine Arbeitswelt der Zukunft zu legen.

Zwar wurden unter dem Label „Künstliche Intelligenz“ seit Jahren Erwartungen geweckt, die sich nicht erfüllt haben, doch unter dem vergleichsweise bescheidenen Stichwort „Maschinelles Lernen“ firmieren gleichwohl Veränderungen, die das Verhältnis von Mensch und Technik in einer basalen Weise ändern dürften. Es gibt Beispiele bis hin zum Einsatz im Human Resource Management und der Personalrekrutierung, aber auch beispielsweise bei der zunächst unspektakulär erscheinenden Anwendung von Maschinenlernen zur Mustererkennung auf der Basis großer Datenmengen bei der vorbeugenden Instandhaltung (*predictive maintenance*), die jedoch das explizite und implizite Erfahrungswissen der Beschäftigten entwerten, zu einer grundlegenden Umgestaltung der Wissenstopographie in Organisationen und damit auch zu einer Umverteilung von Wissens- und Machtressourcen führen kann. Bis zu einem gewissen Maß erwächst dem Erfahrungswissen der Beschäftigten durch „lernende Maschinen“ eine Konkurrenz, die selbst das bis dahin unzugängliche menschliche Erfahrungswissen (*tacit knowledge*) durch „maschinelles Quasi-Wissen“ zumindest partiell ersetzen kann.

Wichtig sind erstens Studien, die, wie es partiell auch bereits geschieht, die Folgen der Digitalisierung etwa für Beschäftigung und Qualifikationsanforderungen in den Blick nehmen, die aber auch nach den vorhandenen Chancen im Arbeitnehmersinne positiver Arbeitsgestaltung und der Aufwertung von Tätigkeiten fragen sollten. Zweitens sind im Kontext der Digitalisierung Auswirkungen auf die betrieblichen und ggf. überbetrieblichen Interaktions-, Entscheidungs- und Aushandlungsstrukturen zu erwarten, die auch aus der Perspektive der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer der Untersuchung bedürfen, um ökonomisch vertretbare Chancen zur Aufwertung von Arbeit zu ermitteln.

Neben klassischen Themen humaner Arbeitsgestaltung (Belastungsreduktion und Überlastungsvermeidung, Vielfalt und qualifikationsförderliche Ausgestaltung etc.), die in den letzten Jahren nicht immer beachtet wurden, die jedoch in vielen Fällen auch bei digitaler Prozessteuerung weiterhin relevant sind, stellen sich Fragen danach, wie Künstliche Intelligenz und Maschinelles Lernen in den Dienst menschlicher Kreativität gestellt werden können. Dabei ist aus der Perspektive von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern auch die Frage zu stellen, wo Erfahrungswissen nicht substituierbar ist und wo es erhalten werden sollte. Es darf vermutet werden, dass branchen- und tätigkeitsspezifische Analysen hier eine erhebliche Bandbreite zutage fördern würden. Nicht zuletzt jedoch wäre es von Relevanz zu fragen, wie die Beschäftigten durch den Erwerb entsprechender Kompetenzen und die Herstellung von Prozesstransparenz bei digital integrierten Prozessen dezentrale Entscheidungsspielräume erlangen können. Von Bedeutung ist es darüber hinaus, wie Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ihre Interessen bei der Entwicklung und Einführung digitalisierter Arbeitskonzepte einbringen können und welcher betrieblicher und überbetrieblicher Rahmenbedingungen es hierfür bedarf.

### (3) Sozialintegration und Zusammenhalt

Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer stellen in der Arbeitswelt nicht nur eine abhängige Variable dar. Vielmehr zeigt die Geschichte der Arbeits- und Produktionskonzepte (man denke nur an Henry Fords Fließband, die Uhrenindustrie im Schwarzwald oder das Medizintechnikcluster Tuttlingen), dass die vorhandenen Kenntnisse und Fertigkeiten der Menschen von erheblicher Bedeutung sind und die technische, organisatorische und ökonomische Entwicklung prägen.

Nicht weniger als individuelle Kompetenzen ist eine gelingende soziale Interaktion der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer untereinander Voraussetzung für eine effektive arbeitsteilige Zusammenarbeit. Störungen der betrieblichen Sozialintegration, wie sie etwa in Desinteresse und Absentismus, aber auch in Konflikten, Diskriminierung und Mobbing zum Ausdruck kommen, schaden nicht nur der Produktivität, zu leiden haben darunter nicht zuletzt die Beschäftigten. Es ist nicht gesichert, dass betriebliche Sozialintegration unter allen Umständen gelingt.

Ein geteilter lebensweltlicher Hintergrund, so etwa Kotthoff (1994), konnte als günstige Voraussetzung gelten, doch eine gemeinsame Herkunft oder ein geteiltes Milieu können heute in Baden-Württemberg weder im städtischen noch im ländlichen Raum vor dem Hintergrund der realen Herkunftsverschiedenheit als hinreichende Garanten funktionierender betrieblicher Sozialintegration gelten. Das Stichwort „Diversity Management“ signalisiert, dass sich Management und Personalwirtschaftslehre dessen häufig bewusst sind, auch wenn entsprechende Konzepte oft einer empirischen Fundierung ermangeln. In der Realität finden sich in der Arbeitswelt neben Diversity-Konzepten jedoch auch Diskriminierung und Benachteiligung sowie rechtsextreme Meinungen unter Beschäftigten, die der Sozialintegration keineswegs dienlich sind. Gleichwohl wird die Frage, wie betriebliche Sozialintegration funktioniert und welche Erfahrungen Beschäftigte damit machen, kaum empirisch untersucht. Dies gilt in starkem Maße für die betriebliche Sozialintegration Herkunftsverschiedener, partiell jedoch auch noch immer nach Geschlecht.

Von einem Forschungsdesiderat muss insbesondere auch deshalb die Rede sein, weil der Betrieb als sozial-räumlicher Ort zunehmend erodiert. Die Stichworte Homeoffice und zeitliche Entgrenzung von Arbeit, Leiharbeit und Plattformökonomie sollen hier genügen. Ob und wie es gelingt, bei Herkunftsverschiedenheit, einer wahrscheinlich weiter wachsenden Entgrenzung der Arbeit und erodierender Betriebsförmigkeit die Funktion der Arbeit als zentralen Mechanismus sozialer Integration zu erhalten, neu zu gewährleisten oder zu ersetzen, ist unseres Erachtens eine wichtige, wenngleich vernachlässigte soziologische Frage für die Arbeitsforschung auch deshalb, weil betriebliche Sozialintegration und gesellschaftlicher Zusammenhalt in einem Wechselverhältnis stehen.

Bedarf besteht erstens an Studien, die sich mit Fragen nach der Funktionsweise betrieblicher Sozialintegration unter verschiedenen Voraussetzungen und im technisch-organisationalen Wandel beschäftigen. Welche Mechanismen und Wirkungszusammenhänge betriebliche Sozialintegration begünstigen oder beschädigen, und welche „Instrumente“ ggf. zu deren Förderung gezielt eingesetzt werden können, das dürfte erwartungsgemäß von zunehmender gesellschaftlicher Relevanz sein. Zweitens sollten sowohl verbliebene Normalarbeitsverhältnisse in Industrie und Dienstleistung in den Blick genommen werden



(deutsches Modell der industriellen Beziehungen), die trotz Erosionstendenz noch immer zentral und für ein Verstehen der betrieblichen und gesellschaftlichen Integration wichtig sind, aber insbesondere auch Zonen prekärer und sozial wenig abgesicherter Beschäftigung. Drittens schließlich soll nach der besonderen Rolle von Arbeitsmigrantinnen und -migranten, Geflüchteten und Herkunftsminderheiten sowie dem Geschlechterverhältnis aus Arbeitnehmerperspektive gefragt werden. Dabei sollen über die betriebliche Sozialintegration hinaus auch Effekte auf gesellschaftlichen Zusammenhalt einbezogen werden.

Um weitere Schritte zur Behebung des skizzierten Desiderats gehen und ein entsprechendes Forschungsprogramm für unser Bundesland auf den Weg bringen zu können, suchen wir neben dem Dialog mit den Praxisakteuren der Arbeitswelt, den wir pflegen und ausbauen wollen, vor allem das Gespräch mit der baden-württembergischen Landespolitik. Wir wollen davon überzeugen, dass die Perspektive der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern der eigenständigen wissenschaftlichen Betrachtung bedarf, und dafür argumentieren, dass dies nicht nur legitim, sondern gerade heute auch von großem gesellschaftlichen Interesse ist.

Kontakte:

Dr. Linda Nierling, Institut für Technikfolgenabschätzung und Systemanalyse (ITAS)  
[linda.nierling@kit.edu](mailto:linda.nierling@kit.edu); Tel +49 721 608-22509, Postfach 3640, 76021 Karlsruhe

Dr. Werner Schmidt, Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur (F.A.T.K.)  
[w.schmidt@uni-tuebingen.de](mailto:w.schmidt@uni-tuebingen.de); Tel + 49 7071 29-72151, Haußerstr. 42, 72076 Tübingen

**F.A.T.K.** Forschungsinstitut  
für Arbeit  
Technik und Kultur

 **Fraunhofer**  
IAO



 **INPUT**  
consulting

