

Je mehr du arbeitest, desto weniger schaffst du! Auf der Suche nach nachhaltigen Arbeitsformen

Von Prof. Dr. Gerhard Wegner

„Halt!“ möchte man rufen, wenn man die Ergebnisse der Repräsentativumfrage 2011 zum DGB Index "Gute Arbeit" zur Kenntnis nimmt; „Aufhören! Aussteigen!“ Denn zum einen wundert es ja nicht, was man da erfährt: Von Zeitdruck und Gehetztheit sind mehr als die Hälfte aller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer immer häufiger betroffen. Das hatte man, so wie die Verhältnisse nun einmal sind, erwartet. Aber es erstaunt doch, wenn man liest: Gerade diejenigen, die länger als 45 Stunden in der Woche arbeiten, spüren die gesteigerte Intensität und den Druck besonders. Zu ihnen zählen Vorgesetzte, besser Verdienende und Ältere. Die Folgerung: „Je mehr Überstunden absolviert werden, desto größer ist die Arbeitshetze.“ Die Bereitschaft, mehr zu arbeiten entlastet nicht nur nicht, sondern zieht nur noch tiefer in die Tretmühle hinein. Die Logik ist folglich: Je mehr man arbeitet, desto weniger bringt man wirklich zu Ende. Es hört nie auf. Da hilft eigentlich nur noch eins: Raus! Aussteigen! Im wohlverstandenen eigenen Interesse sollte man vor dem, was uns krank zu machen droht, weglaufen. Aber dieser Weg ist in der Regel natürlich versperrt.

Derartige Arbeitsformen funktionieren nicht nachhaltig. In ihnen werden die Kräfte der Menschen schlicht vernutzt und aufgezehrt, ganz so als wären sie von Parasiten befallen, die sie langsam von innen her aufessen. Gute Arbeit würde einer genau entgegengesetzten Logik folgen: Sie trüge zur Reproduktion und Stärkung der menschlichen Kräfte bei – auch wenn Arbeit natürlich immer mit Mühe und mit wirklichen Anstrengungen zu tun haben wird. Aber in allen nicht zu vermeidenden Belastungen erfahren Menschen in ihrer Anerkennung und Bedeutung. Sie erleben sich als selbstwirksam, als Individuen gemeinsam mit anderen, die etwas bewirken, verändern – und eben auch zu Ende bringen – können. Zum Glück gibt es solche Arbeitswelten auch – und wer sie erlebt hat, der weiß, wie Menschen dann aufblühen und sich begeistern können. Wirkliche Kreativität ist etwas höchst nachhaltiges, weil sie Menschen begeistert und ihre Lebenskräfte weckt. Dann kann die Arbeit unter Umständen wie im Fluge von der Hand gehen.

Was muss gewährleistet sein, damit nachhaltig gearbeitet werden kann? Natürlich kommt der Zufriedenheit der Arbeitenden eine oberste Priorität zu: Arbeit soll so gestaltet sein, dass sich die Menschen in ihr wohlfühlen. Aber Zufriedenheit reicht nicht aus, sie kann auch zum thermodynamischen Wärmetod führen. Es gibt Formen von produktiver Unzufriedenheit, die gerade für die Gestaltung nachhaltiger Arbeitswelten wichtig sind – und zwar immer dann, wenn sie zu konkreten Veränderungen der Abläufe und Verfahren führen. Gerade nachhaltige Arbeitswelten wandeln sich heute ständig.

Die amerikanische Sozialphilosophin Martha Nussbaum hat einen Katalog von menschlichen Elementarfähigkeiten entwickelt, aus dem sich eine ganze Reihe von Grundanforderungen an eine nachhaltige Arbeitswelt ableiten lassen. Sie erwähnt zum Beispiel:

- Die Erhaltung der eigenen Gesundheit und der körperlichen Integrität. Schon immer war dieses Kriterium für die Gestaltung von Arbeitsplätzen wichtig. Heute muss es umfassend ganzheitlich begriffen werden.
- Die Möglichkeit seine Sinne, Vorstellungskraft und Denken nutzen zu können: Arbeitsverhältnisse sollen Menschen immer wieder zur Entfaltung ihrer „Begabungen“ verhelfen – und sie nicht einschränken.
- Gefühle und Praktische Vernunft ausleben zu können: Die Möglichkeit Beziehungen zu anderen herzustellen und sich selbst zu bestimmen soll auch die Arbeitswelten prägen.
- Zugehörigkeit erfahren zu können: Die Zugehörigkeit zu einem Unternehmen ist für viele Menschen eine soziale Grundlage ihrer Selbst- und Fremdwahrnehmung. Sie impliziert Partizipations- und Mitbestimmungsmöglichkeiten.

- Kontrolle über die eigene Umwelt zu haben: Über Autonomiespielräume auf der Arbeit zu verfügen, am Gesamten teilhaben zu können.

In der Sichtweise von Martha Nussbaum geht die Selbstständigkeit und Individualität der Menschen stets mit ihrer Angewiesenheit auf andere einher. Das gilt insbesondere für Arbeitswelten, in denen wir ja stets mit anderen kooperieren. Formen der Konkurrenz sind deswegen nicht ausgeschlossen. Aber sie sollen wirkliche Leistungskonkurrenzen zur Ermittlung desjenigen sein, der es besser kann – und nicht zerstörerische Rivalitäten. Konkurrenz ist dann produktiv, wenn der oder die Unterlegene den jeweiligen Gewinner anerkennen kann. Bei all dem geht Nussbaum von einem grundsätzlichen Wohlwollen aller Beteiligten aus. Die Kooperation in nachhaltigen Arbeitswelten kommt nicht durch die Unterordnung der einen unter die anderen zustande. Sie ergibt sich dadurch, dass man gemeinsame Ziele teilt und sich in dem, was jede und jeder im Leben anstrebt, gegenseitig anerkennt. Aus dieser Anerkennung wächst letztlich auch die Produktivität eines Unternehmens und nicht umgekehrt: Achtung und Anerkennung müssen nicht erst durch Leistung verdient werden – sie liegen ihr voraus. So gesehen könnte Arbeit bisweilen geradezu verwirklichte Liebe sein.

Ist das nun zu schön, um wahr zu sein? Nur ein Traum von Arbeit? Natürlich: Die Wirklichkeit sieht so ganz anders aus. Da ist Arbeit in der Tat ganz überwiegend abhängig und kann nur begrenzt über sich selbst verfügen. Wir finden uns immer wieder ganz schnell in Tretmühlen wieder, in denen unsere Leistung völlig abstrakt wird. Das weist darauf hin, dass nachhaltige Arbeit einer guten Verfassung bedarf: Einer Unternehmensverfassung, in der die Teilhaberechte der Arbeitnehmer/-innen nicht nur geschützt sondern für das Ganze konstitutiv sind. Das bedeutet, dass der Arbeitsvertrag in dieser Sicht dann nicht als Miete einer Sache gesehen werden kann, sondern als Form einer Kooperation von Personen. Der Tauschprozess, der hier stattfindet, hätte stets eine ganzheitliche Dimension.

Deswegen sollte endgültig Schluss damit sein, Arbeitnehmer lediglich als Funktionen oder **Faktoren** in das Kalkül eines Unternehmens einzubeziehen, sondern sie stets als **Akteure** zu betrachten. Im Grunde würde das stets zwei Arbeitsverträge erfordern: Einen Vertrag mit der Firma über den Verleih der Arbeitskraft, und zugleich auch immer einen zweiten impliziten Vertrag über die „Arbeitslebensqualität“, also die Organisations- und Kooperationsqualität. Und es ist eben nicht so, dass dieser zweite implizite Vertrag etwas wäre, was sozusagen parasitär an der Effizienz von Unternehmen nagen würde. Es sind genau diese impliziten Abmachungen und gegenseitigen Erwartungen, die eine wirklich nachhaltige Effizienz gewährleisten.