

Kratzer, Nick; Menz, Wolfgang; Tullius, Knut; Wolf, Harald

## Research Report

Beschäftigte wollen Gerechtigkeit - und einen effizient geführten Betrieb: Ansprüche an Erwerbsarbeit und interessenpolitisches Mobilisierungspotenzial

Forschungsförderung Policy Brief, No. 002

## Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

*Suggested Citation:* Kratzer, Nick; Menz, Wolfgang; Tullius, Knut; Wolf, Harald (2016) : Beschäftigte wollen Gerechtigkeit - und einen effizient geführten Betrieb: Ansprüche an Erwerbsarbeit und interessenpolitisches Mobilisierungspotenzial, Forschungsförderung Policy Brief, No. 002, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/233583>

### Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

### Terms of use:

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# POLICY BRIEF

Nr. 002, Februar 2016

## BESCHÄFTIGTE WOLLEN GERECHTIGKEIT – UND EINEN EFFIZIENT GEFÜHRTEN BETRIEB

Ansprüche an Erwerbsarbeit und interessenpolitisches Mobilisierungspotenzial

Nick Kratzer, Wolfgang Menz, Knut Tullius, Harald Wolf

### EINLEITUNG: UMSTRITTENE GERECHTIGKEIT

Was erleben Erwerbstätige heute als gerecht, was als ungerecht? Welche Ansprüche richten sie an Arbeit, Betrieb und Gesellschaft? Was geschieht, wenn Ansprüche verletzt werden, und welche Folgen hat das für die Legitimität der betrieblichen Ordnung? Die Ansprüche von Beschäftigten an Erwerbsarbeit sind vielfältig: Gerechtigkeitsansprüche sind für Beschäftigten wichtig – das zeigen Umfragen, wie sie etwa dem [DGB-Index Gute Arbeit](#) zugrunde liegen und die durch diese qualitative Erhebung bestätigt werden. Genauso allerdings, und dieser Befund ist durchaus neu, werden an die Betriebe auch Erwartungen an Rationalität und Effizienz gestellt: Die Beschäftigten wollen einen gut funktionierenden, erfolgreichen Betrieb.

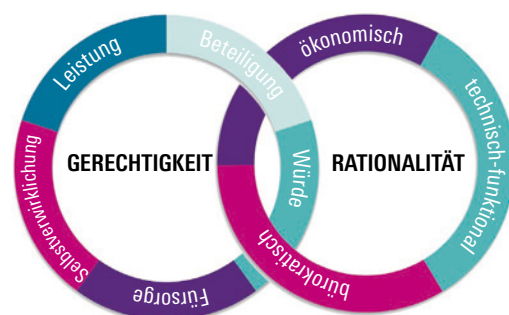
Was Gerechtigkeit ist und was in der Arbeit gerecht und ungerecht ist, ist häufig umstritten: Was ist ein fairer Lohn? Und wie rechtfertigen unterschiedliche Hierarchieebenen und Aufgaben (Führungsverantwortung vs. Wertschöpfung in der Produktion) unterschiedliche Lohnhöhen innerhalb eines Betriebes? Gerechtigkeitskontroversen drehen sich allerdings nicht allein um Fragen von Leistung und ihre Honorierung. Beschäftigte sind im Betrieb nicht nur Arbeitskraft. Ihnen als Mensch gegenüber achtsam zu sein ist ein wichtiger Anspruch an Vor-

gesetzte und Kollegen, auch an die Regularien etwa der Personal- und Sozialpolitik im Betrieb.

Ansprüche an Gerechtigkeit und Rationalität haben wenig mit einem neoliberalen Ich-Unternehmertum zu tun. Sie belegen vielmehr, dass Arbeitsnormen fortbestehen, die sich im Umfeld von Normalarbeitsverhältnis und klassischem, aufwandsorientiertem Leistungsprinzip herausgebildet haben. Werden diese Ansprüche verletzt, kann es zu Legitimitätskrisen kommen. Wie sich solche Legitimitätskrisen interessenpolitisch aufgreifen und zur Aktivierung nutzen lassen, wird im Folgenden gezeigt.

Abbildung 1

Ansprüche von Beschäftigten an Erwerbsarbeit



Quelle: eigene Darstellung

- 1 Einleitung: Umstrittene Gerechtigkeit
- 2 Zentrale Ansprüche
- 3 Was ist der Maßstab?
- 4 „Normative Brennpunkte“
- 6 Bedeutung der Interessenvertretung
- 7 Möglichkeiten der Politisierung:  
Zusammenfassende Thesen
- 8 Andere Forschung
- 9 Literatur

## ZENTRALE ANSPRÜCHE

Was sind nun die zentralen Ansprüche, die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer heute formulieren?

### Gerechtigkeit

**Leistungsgerechtigkeit** ist und bleibt bei den Beschäftigten der zentrale Anspruch im Betrieb. An den Arbeitgeber werden bestimmte normative Erwartungen eines „gerechten“ Leistungsaustausches gerichtet: materiell bezüglich Entlohnung, Arbeitsbedingungen, Belastung, Arbeitsintensität und Arbeitszeitgestaltung, immateriell im Hinblick auf Würdigung und Anerkennung. Das Leistungsprinzip als Maßstab ungleicher Verteilung z. B. von Entgelt, Position, Arbeitsbedingungen ist nicht strittig unter den Befragten: Wer etwas leistet, soll entsprechend entlohnt werden. Und wer viel leistet, soll mehr bekommen, allerdings muss dabei gelten: „Gleiche

Leistung – gleiches Geld“. Insofern ist Leistungsgerechtigkeit nach wie vor auch die Basisnorm für soziale Mobilität in der Arbeitswelt.

Forderungen nach **Selbstverwirklichung** sind für alle Beschäftigtengruppen wichtig. Doch obgleich es neue Arbeitsformen ermöglichen, ganzheitlichere, subjektive Ansprüche einzubringen und der Managementdiskurs derartige Ansprüche mittlerweile aufgenommen hat, ist Selbstverwirklichung heute keineswegs realisiert, sondern bleibt Ursache von Kritik. Allerdings: Selbstverwirklichung ist heute unter den Beschäftigten häufig eher Wunsch als Anspruch. Ein durchaus drängender Wunsch zwar, der aber eben nicht als Anspruch formuliert wird.

**Beteiligungsansprüche** sind wichtig, aber zu meist auf bestimmte Felder begrenzt. Sie beziehen sich vor allem auf das eigene Arbeitsumfeld. Sie sind eng gekoppelt mit der Vorstellung, die eigene Tätigkeit gut und richtig ausführen zu wollen und dafür die geeigneten Mittel und Handlungsfreihei-

Abbildung 2

### Spektrum der Anspruchsmuster

<b>Gerechtigkeitsansprüche</b>	<b>Leistung:</b> Anerkennung und Wertschätzung von eingebrachten Fähigkeiten und Leistungsbeiträgen
	<b>Selbstverwirklichung:</b> Einbringen von Individualität
	<b>Beteiligung:</b> Einfluss nehmen und ernst genommen werden
	<b>Würde:</b> als Mensch respektiert werden
	<b>Fürsorge:</b> angemessen mit der Verwundbarkeit des Lebens umgehen
<b>Rationalitätsansprüche</b>	<b>technisch-funktionale Rationalität:</b> Der Betrieb soll intern sachgemäß und funktionsgerecht aufgestellt sein.
	<b>ökonomische Rationalität:</b> Der Betrieb soll effizient und erfolgreich auf dem Markt agieren.
	<b>bürokratische Rationalität:</b> Der betriebliche Ablauf soll klaren Regeln und Prozeduren folgen.

Quelle: eigene Darstellung

ten zu bekommen. Weitere Ebenen von Beteiligung über den eigenen Handlungsbereich hinaus werden kaum systematisch einbezogen. Aus Beschäftigten-sicht liegt die Entscheidungsmacht auf solchen Ebenen klar in den Händen betrieblicher Führungskräfte und Interessenvertretungen. Dass Arbeit und Betrieb immer auch Orte der Fremdbestimmung sind und die Regeln und Verfahren hier andere sind als etwa im politischen Feld, wo demokratische Verfahren selbstverständlich sind, wird insgesamt akzeptiert. Die Forderung nach einer grundlegenden Demokratisierung von Unternehmen und Wirtschaft wird von den von uns befragten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in den Interviews nicht erhoben. Daran hat auch die „Große Rezession“ der Jahre 2007/2008 nichts geändert.

Beschäftigte sehen die Achtung der menschlichen **Würde** auch im Betrieb als eine Selbstverständlichkeit an. Insofern wirken Würdeverletzungen besonders schwer. Wenn Kritik an den Zuständen in Arbeit und Betrieb mit Begriffen wie „Würde“ und „Respektlosigkeit“ in Verbindung gebracht wird, ist das ein Zeichen für besonders massive Anspruchsverletzungen, etwa bei Übergriffen und Gefährdungen der Integrität der Person (Beleidigungen, sexistische Angriffe), bei Arbeitseinkommen nahe dem Existenzminimum oder bei Arbeitsformen, die dem Urteil der Beschäftigten nach den Kriterien von Menschlichkeit in der Erwerbsarbeit widersprechen. In diesem Zusammenhang wird die Leiharbeit genannt. Von Würdeverletzungen betroffen sind relativ häufig Beschäftigte in prekären Arbeitsbedingungen, mit geringem Einkommen und mit niedriger oder mittlerer Qualifikation.

Das **Fürsorgeprinzip** beinhaltet den moralischen Anspruch an den Betrieb und seine Mitglieder, entsprechend den Lebensbedürfnissen, den jeweiligen Fähigkeiten, Eigenschaften und Besonderheiten fürsorgebedürftiger bzw. -berechtigter Personen oder Personengruppen zu agieren. Damit kann das Fürsorgeprinzip das Leistungsprinzip relativieren: Betrieb und Kollegen sollen auf konkrete Bedürfnisse oder individuelle Fähigkeiten Rücksicht nehmen, etwa auf Ältere oder Leistungsgeminderte, und nicht nur formale Gleichheitsprinzipien anwenden. „Fürsorge“ spielt bei Beschäftigten im Öffentlichen Dienst und im Sozial- und Erziehungsdienst auch als arbeitsinhaltliche Orientierung eine wichtige Rolle.

### **Rationalität: Effizienz im Betrieb**

Gerechtigkeit ist den Beschäftigten zweifellos wichtig. Aber Beschäftigte formulieren ebenso deutlich, dass Betriebe und Unternehmen rational handeln sollen. Abläufe und Entscheidungen sollen fundiert und begründet sein, und der Betrieb soll seinen Zweck erfüllen. Ein wichtiger Zweck besteht für die Beschäftigten darin, dass der Betrieb den Arbeitsplatz und das Einkommen für seine Mitglieder sichert. Solche Erwartungen lassen sich unter dem Begriff „Rationalitätsansprüche“ zusammenfassen.

Ebenso wie Gerechtigkeitsansprüche stützen sich Rationalitätsansprüche auf normative Prinzipien und können die Grundlage für Kritik und Legitimitätsurteile bilden. Etwa: Es ist richtig und angemessen, von einem Unternehmen zu erwarten, dass es an ökonomischen Kriterien gemessen erfolgreich und innovativ ist, sich auch unter schwierigen Marktbedingungen auf dem Markt behauptet und die eigenen Ressourcen effizient einsetzt. Diese **ökonomische Rationalität** wird von den Beschäftigten offensiv eingefordert.

Zu den Rationalitätsansprüchen zählt auch die Erwartung, dass Betrieb wie Unternehmen der jeweils gebotenen Sach- und Arbeitslogik Rechnung tragen und Vorgesetzte in technischer und fachlicher Hinsicht kompetent sind und entsprechende Entscheidungen treffen (**technisch-funktionale Rationalität**). Ebenso bestehen Ansprüche an die **bürokratische Rationalität**, d.h. der Betrieb soll sich an transparenten, allgemein geltenden Regeln und an nachvollziehbaren formalen Abläufen orientieren.

Rationalitätsansprüche sind den Beschäftigten so wichtig, dass sich daran ernsthafte betriebliche Auseinandersetzungen und kollektive Aktivierungsprozesse festmachen können, wenn etwa Entscheidungen der Geschäftsführungen den Bestand von Standort oder Betrieb gefährden, oder wenn Führungskräfte nicht nachvollziehbar agieren. Daran wird deutlich: Nicht nur Gerechtigkeitsfragen sind im Betrieb politisierbar. **Auch Rationalitätsansprüche können treibende Kräfte für interessenpolitische Auseinandersetzungen und Mobilisierung sein.**

## **WAS IST DER MASSSTAB?**

### **Vergleiche „nach oben“ zur Aktivierung nutzen**

Ansprüche entstehen nicht im luftleeren Raum: Entscheidend für das Anspruchsniveau ist, welche Veränderungstendenzen als normal angesehen werden, wie der Vergleich zu anderen Regionen, Branchen oder Unternehmen ausfällt und welche sozialen Gruppen und Arbeitsverhältnisse den Vergleichsmaßstab bilden.

Viele Beschäftigte sehen eine gesellschaftliche Entwicklung in Richtung einer kontinuierlichen Verschlechterung der Arbeits- und Lebensbedingungen. Diese Einschätzung betrifft sowohl die Vergangenheit als auch die Zukunft: In der Wahrnehmung der Beschäftigten wächst die soziale Ungleichheit in Deutschland, ungesicherte Beschäftigungsverhältnisse nähmen zu, während Löhne und Gehälter stagnierten oder gar sanken. Dies betrifft auch das unmittelbare Arbeitsumfeld im Betrieb: Jüngere Beschäftigte verdienen weniger und hätten geringere Entwicklungschancen. Ebenfalls werde die eigene Familie betroffen sein: Den Kindern werde es voraussichtlich schlechter gehen als der eigenen Generation. Die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer erwarten also heute keinen anhaltenden sozialen Fortschritt mehr. Vom charakteristischen wach-

tumsorientierten Nachkriegsoptimismus in Deutschland – der Wohlstand steigt, die Arbeit wird besser abgesichert und gesünder, die Chancen auf soziale und ökonomische Teilhabe steigen – ist wenig übriggeblieben.

Die befragten Beschäftigten sehen *sich selbst* allerdings weniger stark von diesen Entwicklungen betroffen als andere, mit denen sie sich vergleichen. Dies gilt umso mehr, wenn eine internationale Perspektive eingenommen wird – Stichpunkte sind hier die Wirtschaftskrise und Griechenland. Ein häufiger

Satz in den Interviews lautete: „Uns geht es dabei ja noch relativ gut.“ Dies gilt selbst für Beschäftigte mit Einkommen an der Grenze zum Existenzminimum. Durch den Vergleich „nach unten“ relativieren sich die eigenen Ansprüche.

Ziehen Beschäftigte aber Vergleiche „nach oben“, verstärkt sich das Ungerechtigkeitsgefühl. Kritik und Empörung sind die Folge. Inwiefern das für eine interessenpolitische Aktivierung genutzt werden kann, hängt auch von der Kopplung mit konkreten Gerechtigkeits- und Rationalitätsansprüchen ab.

## ZUM WEITERLESEN

Weitere und tiefere Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt finden sich im Buch „Legitimationsprobleme in der Erwerbsarbeit“.

### Drei Kernthesen aus den Forschungsergebnissen:

1. Auch wenn sie seit den 70er Jahren immer wieder totgesagt wurde, prominent etwa von Claus Offe und Jürgen Habermas: Leistungsgerechtigkeit ist das wichtigste Anspruchsmuster der Beschäftigten. Niemand erwartet, dass sich alle Regelungen im Betrieb linear aus Leistungsgerechtigkeit ableiten lassen. Aber die Beschäftigten registrieren Verletzungen dieses Prinzips oder erfahren sie am eigenen Leib. Das führt jedoch nicht dazu, dass sie den normativen Anspruch an Leistungsgerechtigkeit aufgeben.
2. Noch überraschender: Die Beschäftigten haben nicht nur den normativen Anspruch auf Gerechtigkeit, sondern auch Rationalitätsansprüche: den Anspruch auf ökonomische, technisch-funktionale und auf bürokratische Rationalität in Betrieben und Unternehmen.
3. Besondere Schlagkraft entfalten diese Rationalitätsansprüche in der Verbindung mit dem Anspruch auf Gerechtigkeit. Zwei Beispiele:
  - Wenn Beschäftigte organisationale Mängel und Fehlentscheidungen kritisieren, stehen dahinter nicht nur Ansprüche auf technisch-funktionale Rationalität im Betrieb,

sondern auch auf Leistungsgerechtigkeit: Die Beschäftigten wollen mit ihren Leistungen anerkannt werden und Teil eines gut organisierten, produktiven Ganzen sein; Dysfunktionalität beeinträchtigt nicht nur den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens, sondern missachtet auch ihre eigenen Leistungsbeiträge.

- Beteiligungsansprüche äußern sich häufig im Gefolge von Kritik an Fehlentscheidungen des Managements. Rationalitätsdefizite zeigen, wie wichtig es ist, die Beschäftigten als kompetente Akteure einzubeziehen. Dies lässt sich auch über den Gedanken des „Berufsethos“ oder der „professionellen Industrieordnung“ verallgemeinerbar machen und so zur Mobilisierung nutzen.

### Kratzer, Nick / Menz, Wolfgang / Tullius, Knut / Wolf, Harald:



### Legitimationsprobleme in der Erwerbsarbeit

Gerechtigkeitsansprüche und Handlungsorientierungen in Arbeit und Betrieb.

Reihe: Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, Bd. 173.  
Baden-Baden: edition sigma in der Nomos Verlagsgesellschaft 2015  
ISBN: 978-3-8487-2338-6.  
438 Seiten, Preis: 34,90 EUR

## „NORMATIVE BRENNPUNKTE“

### Welche Gerechtigkeits- und Rationalitätsansprüche sind interessenpolitisch mobilisierbar?

Beschäftigte formulieren Ansprüche an Arbeit und den Betrieb. Anhand dieser Ansprüche bewerten sie ihre Erfahrungen in der Arbeitswelt. Wo besteht eine Diskrepanz zwischen Ansprüchen und tatsächlichen Erfahrungen? Welche Anspruchsverletzungen können zum Ausgangspunkt von interessenpolitischer Mobilisierung und Aktivierung werden? Welche werden lediglich individuell verarbeitet – und können damit auch destabilisierend auf die betriebliche und gesellschaftliche Integration wirken?

**Anerkennung und Wertschätzung der Arbeitsleistung** sind die zentralen Bezugspunkte für Gerechtigkeitsansprüche und Ungerechtigkeits Erfahrungen. Die Ansprüche an Anerkennung und Wertschätzung werden im Arbeitsalltag täglich tangiert und in den Arbeitsbezügen strapaziert, austariert und korrigiert. Gerade in Gruppen- und Teamarbeit machen sich Konflikte immer wieder an der Frage fest, welche Beiträge von wem zu erwarten und einzufordern sind, welche Arbeit anerkannt und wertschätzt wird: Bringen die Kollegen eine angemessene Arbeitsleistung? Auf welche persönlichen Fähigkeiten, aber auch Defizite und Schwächen muss Rücksicht genommen werden? In der alltäglichen



„Mikropolitik“ der Arbeitswelt geraten das Leistungs- und das Fürsorgeprinzip nicht selten in ein Spannungsverhältnis, was auf der Arbeitsebene austariert werden muss. Auch Rationalitätsansprüche und das Prinzip der Leistungsgerechtigkeit können miteinander ringen, wenn in Unternehmen die Effizienz auf Kosten der Leistungsgerechtigkeit gesteigert wird.

Werden die Ansprüche deutlich oder dauerhaft verletzt, kann die Diskrepanz zwischen Erfahrungen und Ansprüchen Ausgangspunkt für eine Aktivierung sein. Klare Anspruchsverletzungen liegen bei Verstößen gegen das Grundprinzip „Gleicher Lohn für gleiche Arbeit“ vor. Besonders sichtbar wird dies in fragmentierten Wertschöpfungsketten in der Automobil- und Chemieindustrie und ihren Zulieferern, wo Kernbelegschaft und prekär Beschäftigte häufig eng kooperieren, aber völlig unterschiedlichen Arbeits-, Leistungs- und Entlohnungsbedingungen unterliegen. Beschäftigte werten dies als eine grundsätzliche Missachtung von Leistungsgerechtigkeit, artikulieren dezidierte **Ansprüche auf Gleichbehandlung und Gerechtigkeit** und stellen damit die Legitimität der Bedingungen im eigenen Betrieb in Frage.<sup>1</sup>

Auch Beschäftigte im Sozial- und Erziehungsdienst berichten von Anspruchsverletzungen, vor allem wenn sie Vergleiche „nach oben“ zu deutlich besser bezahlten Tätigkeiten und Berufen ziehen. Angesichts der erheblichen Steigerung von Anforderungen und notwendiger beruflicher Qualifikation und Kompetenz im Vergleich zu früher ist die Entlohnung in ihrer Wahrnehmung erheblich zurückgeblieben. Auch vor dem Hintergrund steigender gesellschaftlicher Wahrnehmung und Wertschätzung waren diese Anspruchsverletzungen Motor für eine lange und harte tarifpolitische Auseinandersetzung im Frühsommer 2015.

Konkrete und an objektiven Veränderungen festzumachende Anlässe wie **Reorganisationen oder Standort- und Betriebsschließungen** sind häufig Gegenstand massiver normativer Auseinandersetzungen. Das Empörungs- und Aktivierungspotenzial ist hoch, besonders in den Betrieben, in denen Arbeitsplatzverluste drohen. Ungerechtigkeits Erfahrungen und Verletzungen von Rationalitätsansprüchen führen hier häufig zur betrieblichen Mobilisierung, zu Protesten und interessenpolitischen Auseinandersetzungen, die sich an „falschen“ Managemententscheidungen entzünden. Insgesamt bleibt dieses Thema allerdings fallbezogen, die jeweiligen Diskussionen und Auseinandersetzungen werden nicht miteinander verbunden, was eine überbetriebliche Mobilisierung erschwert.

<sup>1</sup> Aus der WSI-Betriebsrätebefragung 2015 ergibt sich der derzeitige Stellenwert des Themas fragmentierte Beschäftigung für die Betriebsratsarbeit, gemittelt über alle Betriebe und Branchen. Als Themen, mit dem sich Betriebsräte „besonders beschäftigt“ haben, wurden genannt: Leiharbeit von 33% aller Befragten, geringfügig Beschäftigte von 25%, Werkverträge von 13%, freie Mitarbeiter von 8%. Einen Überblick über die Arbeitsschwerpunkte von Betriebsräten bietet [Abb. 3](#).

## DIE BEFRAGUNG



Das Forschungsprojekt hat insgesamt 320 Beschäftigte in 25 Unternehmen aus Industrie, Bauwirtschaft und Dienstleistungen befragt, davon 207 in qualitativen Interviews und 113 im Rahmen von 19 Gruppendiskussionen. Zudem wurden gut 70 Experteninterviews mit Vertreterinnen und Vertretern aus Management, Betriebsräten und Gewerkschaften geführt. Die Erhebung fand zwischen August 2012 und Januar 2014 statt.

Sie war Teil des Projekts „Brüchige Legitimationen – neue Handlungsorientierungen? Gerechtigkeitsansprüche und Interessenorientierungen in Arbeit und Betrieb vor dem Hintergrund von Krisenerfahrungen“, gefördert von der Hans-Böckler-Stiftung, gemeinsam durchgeführt vom Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF München) und dem Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) an der Georg-August-Universität. Beteiligt waren die Sozialwissenschaftler Nick Kratzer, Wolfgang Menz, Sarah Nies, Knut Tullius, Berthold Vogel und Harald Wolf.

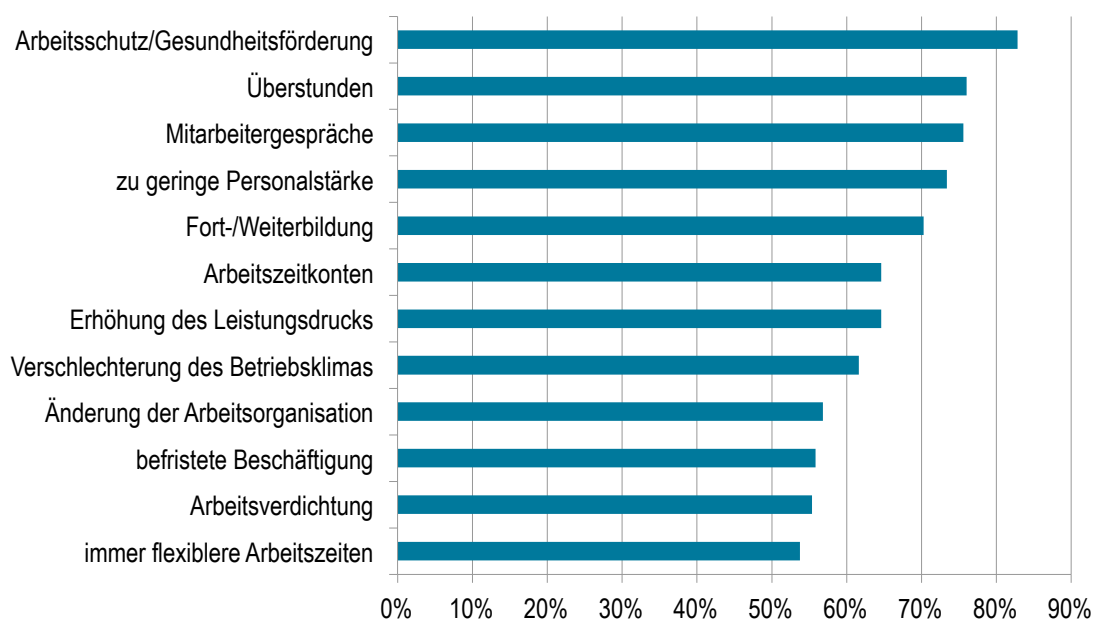
### Leistungsanforderungen, Belastungen und Gesundheit

spielen in den Betrieben und in den Interviews eine große Rolle und sind ein zentrales Thema. Dies belegt auch die WSI-Betriebsrätebefragung 2015, nach der Arbeitsschutz/Gesundheit, Überstunden, zu geringe Personalstärke und die Erhöhung des Leistungsdrucks die Themen sind, mit denen sich betriebliche Interessenvertretungen prioritär beschäftigten (vgl. [Abb. 3](#)). Sie werden aber nur selten zu normativen Kristallisationspunkten, an denen sich weiterreichende Gerechtigkeitskonflikte und interessenpolitische Auseinandersetzungen fest machen. Das bedeutet, dass das Potenzial dieser Themen für eine interessenpolitische Aktivierung und Mobilisierung häufig noch ungenutzt bleibt.

Viele Beschäftigte berichten über eine Zunahme der Leistungsanforderungen. Steigende Leistungsziele, Arbeitsverdichtung, immer engere Terminplanungen und eine wachsende Vielfalt von Anforderungen usw. gehören zu den Erfahrungen vieler Beschäftigter, auch wenn körperliche Belastungen im engeren Sinne eher abgenommen haben. Diese Entwicklung wird häufig als übliche, fast schon „natürliche“ Entwicklung betrachtet. Leistungsanforderungen und Belastungen werden in ganz unterschiedlichen normativen Kategorien diskutiert, häufig als Frage der Leistungsgerechtigkeit, aber auch als Frage der ökonomischen und technisch-funktionalen Rationalität: etwa dann, wenn kritisiert wird, dass Unternehmen sachlich unsinnige Anforderungen stellen oder wenn vermeintliche Marktnotwendigkeiten als Argument für höhere Leistungsanforderungen angeführt werden.

Bemerkenswert dabei: Auch wenn ein erheblicher Teil der Befragten im unmittelbaren Arbeitsumfeld oder am eigenen Leib über Erfahrungen mit Überlastungen verfügt, führt dies meist nicht zu offenen ausgetragenen Gerechtigkeitskonflikten in den

## Arbeitsschwerpunkte von Betriebsräten



Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung 2015.

Die Grafik zeigt die zwölf häufigsten Nennungen auf die Frage, ob sich der Betriebsrat im Vorjahr mit einem Thema „besonders beschäftigt“ hat. Für die Betriebsrätebefragung 2015 wurden im ersten Quartal 2015 insgesamt 4.125 Betriebsräte vom infas Institut in Bonn telefonisch interviewt. Die Befragung ist repräsentativ für alle Branchen und Betriebsgrößenklassen von Betrieben mit Betriebsrat und mindestens 20 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten.

Unternehmen, sondern wird eher individuell bearbeitet: Als Ursache gilt nicht allein betriebliche Überforderung, sondern auch das eigene (Über-)Engagement. Die Beschäftigten schreiben sich häufig selbst die Schuld zu. Entsprechend sind die Lösungen und Reaktionsweisen oft individueller Art: Arbeitszeitreduzierung, Wechsel der Tätigkeit oder Verzicht auf Karriere.

Ähnliches gilt für das Thema **Arbeitszeiten und Work-Life-Balance**. Für viele Beschäftigte – und besonders für hochqualifizierte Frauen – stellt dieses Thema eine ständige Herausforderung im Arbeitsalltag dar. Diese Fragen werden aber eher als „Wünsche“ verhandelt und individuell bearbeitet, ohne dass dies in den Betrieben zum Politikum würde. Eine intensiviertere Thematisierung von betrieblichen Interessenvertretungen und Gewerkschaften könnte in Zukunft dazu genutzt werden, Arbeitszeit und Work-Life-Balance als Gerechtigkeitsfrage in den Betrieben stark zu machen. Dazu müssten individuelle Wünsche in den Status von Ansprüchen an Gerechtigkeit transformiert werden.

## BEDEUTUNG DER INTERESSENVERTRETUNG

Wenn ein betriebliches Thema interessenpolitisch stark gemacht werden soll, muss es als **Frage von berechtigten Ansprüchen** ausgewiesen und „gerahmt“ werden. In vielen Unternehmen übernehmen Betriebsräte diese Rolle aus Sicht der Beschäftigten weiterhin in starkem Maße. Dies gilt insbesondere

für Großunternehmen aus den klassischen Industriebereichen. Hier stimmt der **„Output“**, sodass Ansprüche an Leistungsgerechtigkeit erfüllt werden: Sicherheit, Entgelt und Arbeitsbedingungen scheinen nicht grundsätzlich in Gefahr. Dies gilt auch als Erfolg der Betriebsratsarbeit. Es gibt aus Sicht der Beschäftigten in diesen Fällen wenige Gründe, das sozialpartnerschaftliche Arrangement und die Stellvertreterpolitik der Betriebsräte infrage zu stellen.

In anderen Betrieben findet sich eine stark beteiligungsorientierte Ausrichtung der Betriebsrats- und Gewerkschaftspolitik und ein hohes Maß an interessenpolitischer Basisaktivität der Beschäftigten: Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer treffen sich in Betriebsgruppen, organisieren gemeinschaftliche Aktionen und beteiligen sich an kollektiven Protestformen. **Betriebsräte** und Gewerkschaftsfunktionäre verstehen sich hier eher als **Berater, Moderatoren und „Aktivatoren“**, weniger als Vertretung der Beschäftigten. Dies wird von den Beschäftigten ausgesprochen positiv bewertet. Solche Betriebe mit hohem basisbezogenem Aktivierungsgrad finden sich insbesondere dort, wo es um konkrete Auseinandersetzungen um Reorganisation und Standortschließungen geht. Die Aktivierung entzündet sich in der Regel an ganz konkreten betrieblichen Problemlagen. Sie kann aber auch dazu führen, dass die Beschäftigten sich in breiterer Weise gewerkschaftlich und politisch sensibilisieren.

Beteiligung oder Stellvertretung sind keine ausschließenden Alternativen. Denn auch in den „Aktivierungsfällen“ bleiben gewerkschaftliche Ver-

handlungen wichtig, etwa beim Abschluss von Sozialtarifverträgen. Zudem sind je nach Betriebsgröße, Branchenzugehörigkeit und Organisationsgrad jeweils unterschiedliche interessenpolitische Konzepte mit unterschiedlichen Schwerpunkten hinsichtlich Beteiligung und Stellvertretung erfolgreich.

Quer durch die Beschäftigtengruppen besteht ein ausgeprägtes Vertrauen in die Gewerkschaften. Trotz Kritik im Detail ist die Unterstützung für die „**Institution Gewerkschaft**“ hoch. Dies speist sich vor allem in den Industriebetrieben aus der Wahrnehmung, dass die Interessenvertreter durchaus erfolgreich sind bei ihrem Einsatz für und mit den Be-

schäftigten. Hinzu kommt die Wahrnehmung, dass Beschäftigteninteressen durch die klassischen Parteien nur mangelhaft vertreten würden. Unterschiede zwischen den Parteien würden zunehmend verschwimmen. Einen konkreten Einfluss der Politik in Staat und Parteien auf die eigene Lage als Arbeitnehmer erwarten die Beschäftigten nicht. Ein solcher Mangel an Repräsentation von Arbeitnehmerinteressen durch die Parteien wertet die Gewerkschaften auf. Nicht, weil man in jedem Detail mit der Gewerkschaftsarbeit zufrieden ist, sondern weil Gewerkschaft als Institution auf Seiten der Beschäftigten steht.

## MÖGLICHKEITEN DER POLITISIERUNG: ZUSAMMENFASSENDE THESEN

- **Klassische Gerechtigkeitsfragen wie Leistung und Entgelt** sind für Beschäftigte weiterhin zentral. Daraus begründen sich ihre Ansprüche an die Arbeitswelt. Gleichermaßen von Bedeutung sind **Ansprüche an die Rationalität in Betrieben**: Beschäftigte erwarten eine professionelle Organisation und Markterfolg des Unternehmens. Ansprüche erstrecken sich damit über ihren konkreten Arbeitsplatz hinaus, d. h. das große Ganze spielt in der normativen Bewertung eine große Rolle. Allerdings sind Ansatzpunkte für eine kollektive Aktivierung mit dem Ziel der Realisierung dieser Rationalitätsansprüche derzeit nicht erkennbar, denn die Beschäftigten erheben nicht den Anspruch an umfassende Mitsprache im Sinne einer Demokratisierung von Unternehmen.
- **Verletzungen von Gerechtigkeits- und Rationalitätsansprüchen** können Wucht entfalten, wenn sie interessenpolitisch aufgegriffen werden. Sie dürften damit als Anknüpfungspunkte für betriebliche und gewerkschaftliche Interessenorganisation von besonderem Interesse sein. Nach wie vor gelingt **Mobilisierung** von Interessen bei konkreten fallbezogenen Auseinandersetzungen wie z. B. bei Arbeitsplatzabbau. Auch Beschäftigten- und Berufsgruppen, die wie der Sozial- und Erziehungsdienst traditionell weniger im Fokus interessenpolitischer Auseinandersetzungen

standen, machen ihre Ansprüche geltend und fordern mehr materielle Anerkennung und Wertschätzung. Ebenso können dauerhafte und offensichtliche Verletzungen des Grundprinzips „**Gleicher Lohn für gleiche Arbeit**“ in fragmentierten Wertschöpfungsketten (etwa durch Leiharbeit, Outsourcing oder Werkverträge) die Keimzelle für kollektive Interessenartikulation sein.

- Belastungen, Leistungsanforderungen, Arbeitszeit, Gesundheit und Work-Life-Balance sind von großer Bedeutung für Beschäftigte und gehören deshalb zu den Top-Themen der Betriebsratsarbeit. Dennoch ist das **Aktivierungspotenzial bei Weitem nicht ausgeschöpft**. Beschäftigte messen diesen Fragen häufig nur die Bedeutung von individuellen Wünschen bei. In den Rang von Gerechtigkeits- und Rationalitätsansprüchen haben es die Themen noch nicht geschafft. Erst dann aber wäre die erlebte Diskrepanz zwischen legitimem Anspruch und betrieblicher Erfahrung kollektiv mobilisierungsfähig.
- Beschäftigte adressieren ihre Belange und Ansprüche an **betriebliche Interessenvertretungen und Gewerkschaften**. Ihnen wird **hohes Vertrauen** entgegen gebracht, auch weil Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sich mit ihren betrieblichen Belangen von der Politik schlecht vertreten fühlen. Deswegen ist und bleibt es die Aufgabe von Betriebsräten und Gewerkschaften, die Ansprüche von Beschäftigten an Arbeit und Betrieb aufzunehmen, zu organisieren und durchzusetzen.



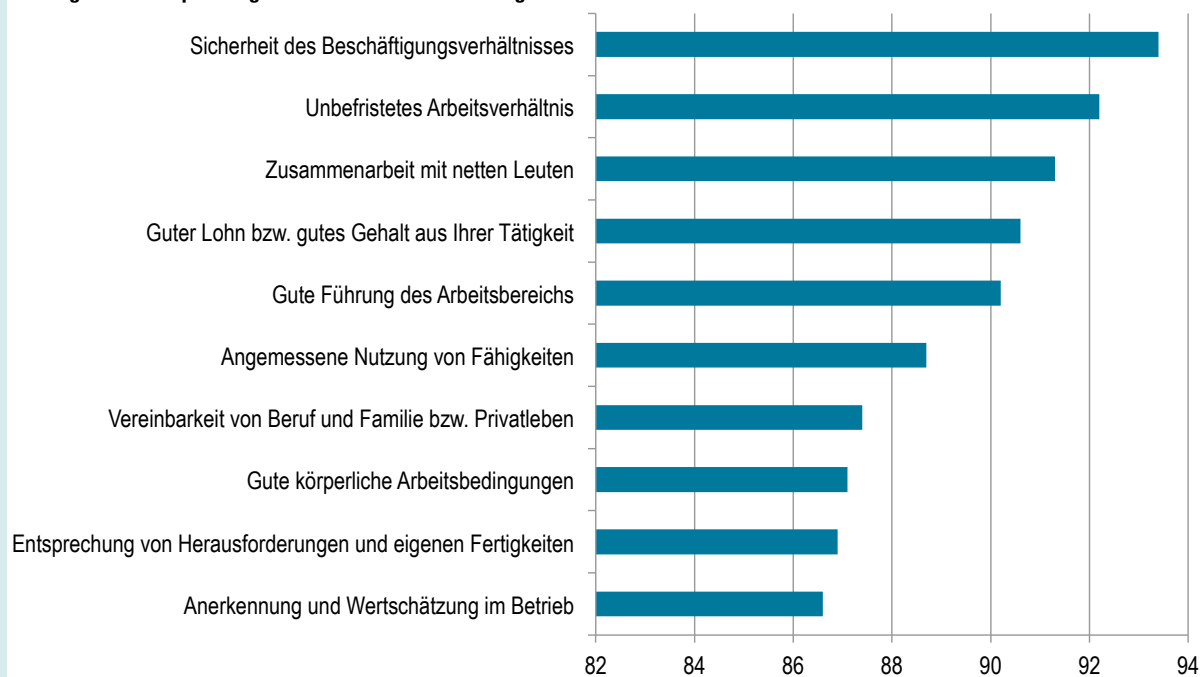
## ANDERE FORSCHUNG

### Erst Sicherheit, dann Selbstverwirklichung

### Blinder Fleck Rationalität

Abbildung 4

#### Wichtigkeit von Aspekten guter Arbeit für die Beschäftigten



Quelle: BAMS 2015, S. 27, Skala von 0 (sehr unwichtig) bis 100 (sehr wichtig), erste zehn Nennungen

Eine Reihe von quantitativ angelegten Befragungen (INQA-Studie „Was ist gute Arbeit?“, BMAS-Studie „Gewünschte und erlebte Arbeitsqualität“, XING-Studie „Kompass neue Arbeitswelt“) hat untersucht, welche Themen den Beschäftigten besonders wichtig sind. Es gibt einige Überschneidungen mit den Ergebnissen der vorliegenden qualitativen Studie.

Ganz vorn liegen für die Beschäftigten laut den INQA- und BMAS-Befragungen die Sicherheit des Arbeitsplatzes und des Einkommens, danach folgen Gerechtigkeitsfragen. Auch in der XING-Studie betonen die Befragten den Sicherheitsaspekt: Je nach Einschätzung der eigenen Chancen auf dem Chancen ist er den Beschäftigten 1,5 bis 2,7 mal so wichtig wie der Selbstbestimmungsaspekt.

Die DGB-Index Gute Arbeit fragt zwar keine Gewichtung der Einzelaspekte ab, bemerkenswert ist aber, dass die Zufriedenheit bei einem Gerechtigkeitsaspekt (Selbstverwirklichung) am höchsten ist: „Sinn der Arbeit“. Hier werden 80 von 100 möglichen Punkten erreicht. Es folgen „Arbeitszeitlage“ (74 Punkte) und Beschäftigungssicherheit (72 Punkte). Allen genannten Studien gemein ist, dass die Aspekte

guter Arbeit vorgegeben waren. **Rationalitätserwägungen wurden in keiner der Erhebungen abgefragt.** Mit dieser offen angelegten, qualitativen Untersuchung kann gezeigt werden, wie wichtig jedoch den Beschäftigten diese Aspekte sind – und dass sich Rationalitätserwägungen damit zu interessenpolitischer Aktivierung nutzen lassen. Hier ergibt sich ein weites Forschungsfeld.

#### Forschungsfragen können etwa sein:

- Wie lässt sich die Bedeutung von Rationalitätserwägungen im Vergleich zu anderen Aspekten quantifizieren?
- Warum ist den Beschäftigten Rationalität wichtig? Ist der Wunsch nach einem effizient geführten Betrieb eine Kapitulation vor der Logik des Systems, ein Ausdruck vorseilenden Gehorsams? Oder meinen Beschäftigte, dass ein effizient geführter Betrieb Grundlage für die Durchsetzung eigener Interessen ist?
- Wo genau kann mit Blick auf Rationalität interessenpolitische Aktivierung ansetzen? Stärkt der Rekurs auf Rationalität die Gewerkschaften in der gesamtgesellschaftlichen Debatte?

## LITERATUR

### Weitere Publikationen aus dem Projekt „Brüchige Legitimationen“

**Kratzer, Nick/Menz, Wolfgang/Tullius, Knut/Wolf, Harald (2015):** Legitimationsprobleme in der Erwerbsarbeit. Gerechtigkeitsansprüche und Handlungsorientierungen in Arbeit und Betrieb. Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, Bd. 173. Baden-Baden: edition sigma im Nomos Verlag.

**Kratzer, Nick/Tullius, Knut (2016):** Legitimationsansprüche Hochqualifizierter. In: Thomas Haipeter (Hg.): Angestellte Revisited. Wiesbaden: Springer VS.

**Menz, Wolfgang (2014):** Brüchige Legitimationen? Krisenerfahrungen als betriebliche und politische Legitimationsprobleme. In: Günther Vedder, Nadine Pieck, Brit Schlichting, Andrea Schubert, Florian Krause (Hg.): Befristete Beziehungen. Menschengerechte Gestaltung von Arbeit in Zeiten der Unverbindlichkeit. München: Mering: Hampp, S. 117–134.

**Menz, Wolfgang/Nies, Sarah (2015):** Doing Inequality at Work? Zur Deutung und Herleitung von Ungleichheiten in Arbeit und Betrieb. In: Laura Behrmann, Falk Eckert, Andreas Gefken, Peter A. Berger (Hg.): „Doing Inequality“ – Prozesse sozialer Ungleichheit im Blick qualitativer Sozialforschung. Wiesbaden: SpringerVS.

**Menz, Wolfgang/Tullius, Knut (2015):** Stellvertreterpolitik in der Legitimitätskrise? Bedingungen und Grenzen von Aktivierung und Mobilisierung. In: Arbeits- und Industriesoziologische Studien 8 (2), S. 5–19, [www.ais-studien.de/uploads/tx\\_nfextarboznetzzeitung/AIS-15-02-2MenzTulliusfinal.pdf](http://www.ais-studien.de/uploads/tx_nfextarboznetzzeitung/AIS-15-02-2MenzTulliusfinal.pdf)

**Tullius, Knut/Wolf, Harald (2012):** Legitimationsprobleme im System industrieller Beziehungen: Krise oder Revitalisierung des sozialpartnerschaftlichen Geistes? In: Industrielle Beziehungen 19 (4), S. 367–386.

**Tullius, Knut/Wolf, Harald (2015):** Gerechtigkeitsansprüche und Kritik in Arbeit und Betrieb. In: Maria Dammayr, Doris Graß, Barbara Rothmüller (Hg.): Legitimität. Gesellschaftliche, politische und wissenschaftliche Bruchlinien der Rechtfertigung. Bielefeld: transcript, S. 269–287.

### Andere Studien zum Thema

**BMAS – Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hg.) (2015):** Gewünschte und erlebte Qualität der Arbeit. Forschungsbericht 456. Berlin: BMAS, [www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/Forschungsberichte/fb-456.pdf](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/Forschungsberichte/fb-456.pdf)

**Fuchs, Tanja (2006):** Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus der Sicht von Erwerbstätigen. INQA-Schriften, Bd. 19. Berlin: INQA, [www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/inqa-19-was-ist-gute-arbeit.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/inqa-19-was-ist-gute-arbeit.pdf?__blob=publicationFile)

**Institut DGB-Index Gute Arbeit (2015):** DGB-Index Gute Arbeit. Der Report 2015. Wie die Beschäftigten die Arbeitsbedingungen in Deutschland beurteilen. Berlin: Institut DGB-Index Gute Arbeit, <http://index-gute-arbeit.dgb.de/++co++bf0decf0-942a-11e5-82bf-52540023ef1a>

**XING, Statista (2015):** Kompass neue Arbeitswelt. Die große XING Arbeitnehmerstudie 2015. Hamburg, [https://blog.xing.com/wp-content/uploads/2015/04/RZ\\_KompassArbeitswelt\\_Final.pdf](https://blog.xing.com/wp-content/uploads/2015/04/RZ_KompassArbeitswelt_Final.pdf)

## AUTOREN

**Dr. Nick Kratzer**  
Institut für Sozialwissenschaftliche  
Forschung e.V. ISF München  
[nick.kratzer@isf-muenchen.de](mailto:nick.kratzer@isf-muenchen.de)

**Dr. Wolfgang Menz**  
Institut für Sozialwissenschaftliche  
Forschung e.V. ISF München  
[wolfgang.menz@isf-muenchen.de](mailto:wolfgang.menz@isf-muenchen.de)

**Dr. Knut Tullius**  
Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen  
(SOFI) e.V. an der Georg-August-Universität  
[knut.tullius@sofi.uni-goettingen.de](mailto:knut.tullius@sofi.uni-goettingen.de)

**PD Dr. Harald Wolf**  
Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen  
(SOFI) e.V. an der Georg-August-Universität  
[harald.wolf@sofi.uni-goettingen.de](mailto:harald.wolf@sofi.uni-goettingen.de)

## IMPRESSUM

### Herausgeber

Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
Telefon +49 211 77 78-0  
Fax +49 211 77 78-120

[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)

### Redaktion

Dr. Dorothea Voss, Michael Kühlen  
Abteilung Forschungsförderung, Hans-Böckler-Stiftung

### Produktion

Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Düsseldorf, Februar 2016