



Beschäftigungsfähigkeit in der gewerkschaftlichen Kommunikation

**Was bedeutet der Begriff der Beschäftigungsfähigkeit
in der politischen und betrieblichen Arbeit
der Gewerkschaften in Nordrhein-Westfalen?**



Im Auftrag der Technologieberatungsstelle beim DGB in NRW e.V. für das Projekt Beschäftigungsfähigkeit im Betrieb (BiB), gefördert von der Hans-Böckler-Stiftung, dem Land Nordrhein-Westfalen und dem Europäischen Sozialfonds.



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds



Ministerium für Arbeit,
Gesundheit und Soziales
des Landes
Nordrhein-Westfalen



Hans Böckler
Stiftung 

Autor:

Markus Kühbauch

info@kuehbauch-online.de

Bielefeld im Juni 2005

Inhalt

Abbildungen	4
Abkürzungen in den Abbildungen	Fehler! Textmarke nicht definiert.
Zusammenfassung	1
1 Beschäftigungsfähigkeit als Forschungsgegenstand	2
1.1 Der Begriff „Beschäftigungsfähigkeit“ im Projekt BiB	3
1.2 Ziele	4
1.3 Methodik	5
1.4 Gewerkschaften als Forschungsgegenstand	11
2 Kommunikation über Beschäftigungsfähigkeit aus gewerkschaftlicher Perspektive – erste empirische Befunde	13
2.1 Das spontane Verständnis von Beschäftigungsfähigkeit	13
2.2 Die Dimension der Lernfähigkeit	15
2.3 Die Dimension der Kompetenz	21
2.4 Die Dimension des (Selbst-)Managements	25
2.5 Die Dimension der Gesundheit	29
2.6 Die Dimension der Verantwortung	34
2.7 Die Dimension der Integration	37
3 Fazit	41
3.1 Anmerkung zum Akteur Gewerkschaft	41
3.1.1 Fragen der Gestaltungsmacht	41
3.1.2 Empirische Feststellungen und die Kommunikation über Themen der Beschäftigungsfähigkeit	43
3.2 Handlungsperspektiven für den Akteur Betriebsrat	48
3.3 Die Arbeitgeber aus Sicht der Gewerkschaften	50
3.4 Die Beschäftigten aus Sicht der Gewerkschaften	51
3.5 Gruppenbildung	52
3.6 Schwerpunkte der zukünftigen Entwicklung in den sechs Dimensionen der Beschäftigungsfähigkeit	53
3.7 Kommunikationsinhalt und Kommunikationswege	54
3.8 Weitergehende Fragen	56

Literatur	57
Zitatverweise auf das Textmaterial	57

Abbildungen

Abbildung 1: Dimensionen der Beschäftigungsfähigkeit	4
Abbildung 2: Bedeutung der Dimensionen von Beschäftigungsfähigkeit	8
Abbildung 3: Zuschreibung der Verantwortung	8
Abbildung 4: Die Interviewteilnehmer	10
Abbildung 5: Zuschreibung der Verantwortung in der Dimension Lernfähigkeit (9 Nennungen)	16
Abbildung 6 :Zuschreibung der Verantwortung in der Dimension Kompetenz (8 Nennungen)	22
Abbildung 7: Zuschreibung der Verantwortung in der Dimension (Selbst-)Management mit Schwerpunktsetzung auf die Work-Life-Balance (8 Nennungen)	27
Abbildung 8: Zuschreibung der Verantwortung in der Dimension Gesundheit (7 Nennungen)	30
Abbildung 9: Zuschreibung der Verantwortung in der Dimension Verantwortung (6 Nennungen)	34
Abbildung 10: Kommunikation über Beschäftigungsfähigkeit aus Perspektive der Gewerkschaften	55

Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf einen anwendungsorientierten und akteurszentrierten Begriff der Beschäftigungsfähigkeit, der im Projekt „Beschäftigungsfähigkeit im Betrieb“ (BiB) konstruiert wurde. Dieser differenziert sich in die sechs Dimensionen Kompetenz, Gesundheit, Lernfähigkeit, Integration, (Selbst-)Management und Verantwortung. Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, die inhaltliche Bedeutung und die Zuschreibung von Gestaltungsmacht sowie Verantwortung des Begriffs der Beschäftigungsfähigkeit in der gewerkschaftlichen Arbeit anhand der im Projekt konstruierten sechs Dimensionen zu fassen. Die methodischen Grundlagen sind qualitative Interviews. Anhand der Interviews mit zwölf Funktionären aus unterschiedlichen Gewerkschaften können folgende Schlüsse gezogen werden: Es wird eine Entwicklung gesehen hin zu einer Verlagerung der Entscheidungsebenen, die die Kernkompetenzen der Gewerkschaften berühren: von der überbetrieblichen Ebene auf den Betrieb. Die Ebene der Gewerkschaften, als eine die betriebliche Arena überlagernde Einheit, identifiziert sich bei der Kommunikation über Beschäftigungsfähigkeit nicht als Macht-, jedoch als Einflussebene.

Die Dimension der Lernfähigkeit gilt in den Augen der Interviewteilnehmer neben der Dimension der Kompetenzen als das wichtigste Element der Beschäftigungsfähigkeit. Differenziert man nach der Zuschreibung der Verantwortung, so ist diese im Bereich des Lernens zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern ausgeglichen. Die Verantwortung für die Kompetenzförderung, die neben der Lernfähigkeit als zweitwichtigste Dimension der Beschäftigungsfähigkeit gesehen wird, werden hauptsächlich auf Seiten der Arbeitgeber verortet. Für sich selbst sehen die Gewerkschafter Verantwortung im Bereich der Gestaltung der Arbeitszeit durch tarifliche Aushandlungsprozesse. In der Dimension der Gesundheit wird die Verantwortung des Einzelnen als am wichtigsten erachtet. Integration wird, verallgemeinert gesagt, von den Funktionären als Frage der Kommunikation zwischen den Beschäftigten oder als Frage der sozialen Kompetenzen der Führungskräfte verstanden. Viele Gewerkschafter sehen eine kommunikative Arbeitsumgebung bzw. Kommunikation im Produktionsprozess als förderlich für die Entfaltung der anderen Dimensionen.

1 Beschäftigungsfähigkeit als Forschungsgegenstand

Die Hintergründe für das Thema Beschäftigungsfähigkeit sind vielschichtig. Politisch gesehen ist Beschäftigungsfähigkeit ein zentraler Begriff der Europäischen Beschäftigungsstrategie (EBS), die das Ziel der Beschäftigungsfähigkeit (*employability*) als eine von vier arbeitspolitischen Leitlinien für die Jahre 1998 bis 2002 festsetzte. Die arbeitspolitische Leitlinie Beschäftigungsfähigkeit ist als Programmatik in die nordrhein-westfälische Arbeitspolitik aufgenommen worden. Beschäftigungsfähigkeit wird als Strategie gesehen, Antworten auf den Strukturwandel zu finden und der Förderung der Anpassungsfähigkeit von Unternehmen und Beschäftigten an veränderte Rahmenbedingungen eine Strategie zu geben. Die Landesarbeitspolitik sieht somit in Beschäftigungsfähigkeit ein für nordrhein-westfälische Umstände geeignetes Instrument, die arbeitspolitischen Probleme dieser Region auch nachhaltig anzugehen. Nach diesem Paradigma der Arbeitspolitik in NRW sollen sich alle arbeitspolitischen Maßnahmen inhaltlich an dem übergeordneten Ziel der Beschäftigungsfähigkeit orientieren.

Unabhängig von politischen Leitlinien haben die technologischen und organisatorischen Veränderungen in den Produktions- und Organisationsstrukturen tief greifende Folgen für die Arbeitsverhältnisse in den Betrieben. Gleichzeitig erfordern fortlaufend wachsende Anforderungen an die Qualität, Verfügbarkeit, Innovationskraft und Produktion eine gestiegene Dynamik und Flexibilität der Beschäftigten und Unternehmen. Das Projekt „Beschäftigungsfähigkeit im Betrieb“ (BiB) der Technologieberatungsstelle beim DGB in NRW e.V. (TBS) bezieht dabei bewusst beide – sowohl die individuelle als auch die betriebliche Ebene – mit ein.

1.1 Der Begriff „Beschäftigungsfähigkeit“ im Projekt BiB

Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf einen anwendungsorientierten und akteurszentrierten Begriff der Beschäftigungsfähigkeit, der im Projekt BiB konzipiert wurde (siehe Abbildung 1). Dieser benennt die Ebene des Betriebs und die Ebene der Beschäftigten. Das impliziert ein Konzept, dass nicht nur auf das Individuum abzielt, sondern die Beschäftigungsfähigkeit in einer gemeinsamen Verantwortung von Beschäftigten und Unternehmen verortet. Davon ausgehend gliedert sich das Verständnis der Beschäftigungsfähigkeit in sechs Dimensionen.

Auf Seiten der Beschäftigten setzt sich die Beschäftigungsfähigkeit zusammen aus den Dimensionen Kompetenz, Gesundheit, Lernfähigkeit, Integration, (Selbst-)Management einschließlich Aspekten der Work-Life-Balance sowie Eigenverantwortung. Diese individuellen Dimensionen der Beschäftigungsfähigkeit lassen sich auf die Unternehmensebene spiegeln. Den Kompetenzen der Beschäftigten entspricht so das Know-how des Unternehmens, der Gesundheit entspricht die Gesundheitsprävention, Lernfähigkeit ist Grundlage von Innovation im Unternehmen und (Selbst-)Management beschreibt im Unternehmen den Bereich der Arbeitsorganisation. Der Eigenverantwortung der Beschäftigten für die eigene Beschäftigungsfähigkeit und den Erfolg des Unternehmens steht schließlich die Verantwortung der Unternehmen für die Beschäftigten und deren Beschäftigungsfähigkeit gegenüber.

Entsprechend der durch das Projekt BiB entworfenen Grundkonzeption wird im Folgenden die einheitliche Begrifflichkeit der sechs Dimensionen genutzt. Die Bezeichnungen Kompetenz, Gesundheit, Lernfähigkeit, Integration, (Selbst-)Management und Verantwortung beschreiben somit sowohl die individuellen wie die betrieblichen Aspekte der Beschäftigungsfähigkeit und werden im Folgenden auch als die „sechs Dimensionen der Beschäftigungsfähigkeit“ bezeichnet. Dessen ungeachtet behalten beide Ebenen, die Ebene des Betriebs und des Beschäftigten, ihre Relevanz für die Analyse. Zu bemerken ist, dass sich in den Experteninterviews die Fragen zur Dimension (Selbst-)Management auf das Themenfeld der Work-Life-Balance konzentrierten. Durch diese Orientierung auf Fragen zeitlicher und sozialer Ausgleichsmöglichkeiten für die Beschäftigten wurde nicht das komplette Spektrum der Dimension erörtert.



Abbildung 1: Dimensionen der Beschäftigungsfähigkeit

1.2 Ziele

Ziel der Arbeit ist es, die inhaltliche Dimension des Begriffs der Beschäftigungsfähigkeit in der gewerkschaftlichen Arbeit anhand der im Projekt konstruierten sechs Dimensionen zu fassen. Ein Teilziel besteht auch darin, zu einer Prioritätensetzung für die Akteure Gewerkschaften, Arbeitgeber und Beschäftigte aus Sicht der Gewerkschaften zu kommen.

Das inhaltliche Verständnis von Beschäftigungsfähigkeit in der gewerkschaftlichen Arbeit soll anhand der Thematisierung der sechs Dimensionen erarbeitet werden. Verknüpft mit der inhaltlichen Abarbeitung sollen die Interviews Informationen darüber geben, wo die Schwerpunkte in den sechs Dimensionen für Unternehmen, Beschäftigte oder Gewerkschaften liegen. Neben dieser Prioritätensetzung und Thematisierung steht die Frage der Verantwortung in den einzelnen Dimensionen im Vordergrund. Ziel ist es auch, dass die Interviewpartner bei den unterschiedlichen Akteuren und sich selbst die Gestaltungsmacht bzw. Gestaltungsverantwortung für die einzelne Dimension beschreiben. Konkret bedeutete dies

die Formulierung von Anforderungen an die Akteure und in diesem Zuge auch die Formulierung von hemmenden und fördernden Faktoren.

Anhand der Verschränkung von Fragen zu inhaltlichen Dimensionen der Beschäftigungsfähigkeit und Zuschreibungen zu den Akteuren kann die Kommunikation über das Thema Beschäftigungsfähigkeit charakterisiert werden. Der hier verwendete Begriff der Kommunikation umfasst den Rahmen der Tarifpolitik, Öffentlichkeitsarbeit bzw. Public Relations sowie die Kommunikation der Gewerkschaften mit den Betriebsräten. Das impliziert, dass Themen der Beschäftigungsfähigkeit jeweils in einem oder mehreren Teilbereichen der gesamten Kommunikation wieder zu finden sind. Fragen der Kompetenzen werden beispielsweise in der tariflichen Arbeit kommuniziert, aber auch in der Zusammenarbeit mit Betriebsräten.

1.3 Methodik¹

Für die Formulierung von Fragestellungen ist die Zielsetzung einer qualitativen Untersuchung fundamental. Grundlage dieser Arbeit sind leitfadengestützte Experteninterviews. Diese Methode stellt erstens eine möglichst genaue Abbildung der Kommunikation über Beschäftigungsfähigkeit sicher. Zweitens bieten offene Fragen im Interview die Möglichkeit der offenen Antworten. Leitfadeninterviews sollen dafür sorgen, dass die Befragten einen selbst entwickelten Erzählungsstrang zum Tragen kommen lassen. Der Leitfaden dient dazu, dem Interview eine Wendung (hin auf die Zielsetzung) zu geben oder bei stockendem Gespräch wieder anzusetzen. So ist eine subjektbezogene Untersuchung möglich, bei der der Interviewpartner sein Wissen, seine Eindrücke, Empfindungen und wahrgenommenen Zusammenhänge wiedergeben kann. Auch in einer so explorativ geführten Interviewsituation entscheidet der Interviewer, wann es zu einer Ausdifferenzierung der Thematik kommt. Während der Leitfadeninterviews soll es zu kurzfristigen Rückspiegelungen (Zusammenfassung, Interpretation) kommen, um Ungereimtheiten und Verständnisfragen aus dem Weg zu räumen. Die für diese Studie angewandten Experteninterviews eignen sich, weil sie das Handlungsfeld des Experten in Betrachtung nehmen, was die Bandbreite relevanter Informationen einschränkt.

¹ Vergleiche auch die Kapitel 5, 7, 8 und 15 in Flick 1995.

Alle Interviews wurden auf Band aufgezeichnet und transkribiert. Zur Rückkopplung mit den Interviewteilnehmern wurden alle Interviews zusammengefasst, die Schwerpunkte herausgearbeitet und von den Interviewteilnehmern nochmals reflektiert. So konnte sichergestellt werden, dass die Aussagen zum Thema richtig entschlüsselt bzw. besonders die Gewichtung der sechs Dimensionen und die Zuschreibungen von Verantwortung richtig aufgenommen wurden.

Die Analyse der verbalen Daten geschieht in der klassischen qualitativen Analyseform.² Bei dieser Art der Analyse werden die bereits vordefinierten Kategorien, in diesem Fall die sechs Dimensionen der Beschäftigungsfähigkeit, auf das Textmaterial angewandt (deduktive Methode). Dies geschieht in dem hier geschilderten Fall erstens durch eine zusammenfassende Inhaltsanalyse und zweitens durch eine Festlegung des für die Fragestellung relevanten Materials (diese Passagen finden sich überwiegend als Zitate in den folgenden Kapiteln wieder). Ziel ist dabei eine Reduktion und Generalisierung des Textmaterials auf einem höheren Abstraktionsniveau. Reduktion und Generalisierung werden hier nach der Methode der strukturierenden Inhaltsanalyse generiert. Zudem wird das Material zu bestimmten Inhaltsbereichen extrahiert und zusammengefasst. Das heißt, dass bei der Analyse des Textmaterials auf der einen Seite inhaltliche, auf der anderen Seite formale, typisierende oder auch skalierende Strukturen wahrgenommen werden.

Mit anderen Worten besteht die Essenz für die Analyse aus inhaltlichen Aussagen zum Thema und aus den wertebezogenen Aussagen. So werden beispielsweise Dimensionen der Beschäftigungsfähigkeit, denen der Interviewpartner durch sprachliche Ausformung eine besondere Bedeutung verleiht, mit einer höheren Priorität bewertet (sie werden höher skaliert) als jene, die er nicht erwähnt oder die für nicht so bedeutsam gehalten werden (werden nicht oder lediglich gering skaliert). So kann eine Dimension den Maximalwert von 12 Nennungen erreichen und es ergibt sich die Prioritätenliste in Abbildung 2, hier noch zusätzlich differenziert nach „mittlerer bis höchster Bedeutung“ („von Bedeutung insgesamt“) und „höchste Bedeutung“ für die einzelnen Dimensionen der Beschäftigungsfähigkeit. Die Gestalt des Fragebogens lässt dabei neben einer Wertung auch immer eine Zuschreibung der Verantwortung zu. So hat also ein Thema, das für den Interviewpartner von Bedeutung ist, auch

² Flick 1995, S. 212ff.

immer einen oder mehrere Akteure, denen Verantwortung bzw. die hemmenden oder fördernden Faktoren zugeschrieben werden. Beispielsweise zählt die Aussage: „Arbeitnehmer und Betriebsrat haben in Sachen Gesundheit im Betrieb die Hauptverantwortung“, als eine Aussage von hoher Bedeutung mit Verantwortung für die Arbeitnehmer und den Betriebsrat. Abbildungen, die sich auf die Zuschreibung von Verantwortung beziehen, differenzieren nicht nach Prioritätsstufen, sondern nach Akteuren. So können mehrere Akteure für eine Dimension der Beschäftigungsfähigkeit Bedeutung haben. Die Angabe „x Nennungen“ zeigt dabei immer die Anzahl der Gewerkschaftsfunktionäre, die diesen Akteur für bedeutsam halten. Dieses quantitative Extrakt der Interviews findet sich in Abbildung 3 wieder, die eine Zusammenfassung der Abbildungen 5 bis 10 darstellt.

Insgesamt wurden 12 Interviews inklusive einem Pretest geführt. Der Fragebogen gliedert sich in einem ersten Teil, in dem es über Angaben zur Person und Funktion des Interviewteilnehmers ging. Der zweite Teil beinhaltet das Verständnis des Begriffs der Beschäftigungsfähigkeit. Der dritte Teil gliedert sich in eine eingehende Befragung besonders der für den Interviewteilnehmer bedeutsamen Dimensionen und fragt explizit nach den Handlungsoptionen und Anforderungen an die Akteure. Auch vertieft dieser Teil das inhaltliche Verständnis der einzelnen Dimensionen. Der vierte Teil beschäftigt sich mit der Frage nach zukünftigen Entwicklungen oder Trends für die sechs Dimensionen der Beschäftigungsfähigkeit.

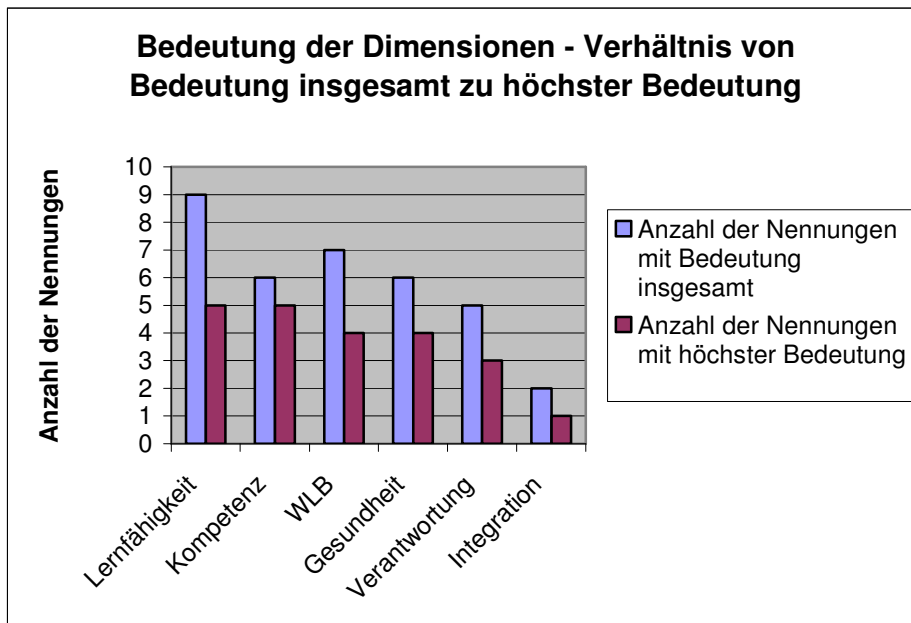


Abbildung 2: Bedeutung der Dimensionen von Beschäftigungsfähigkeit

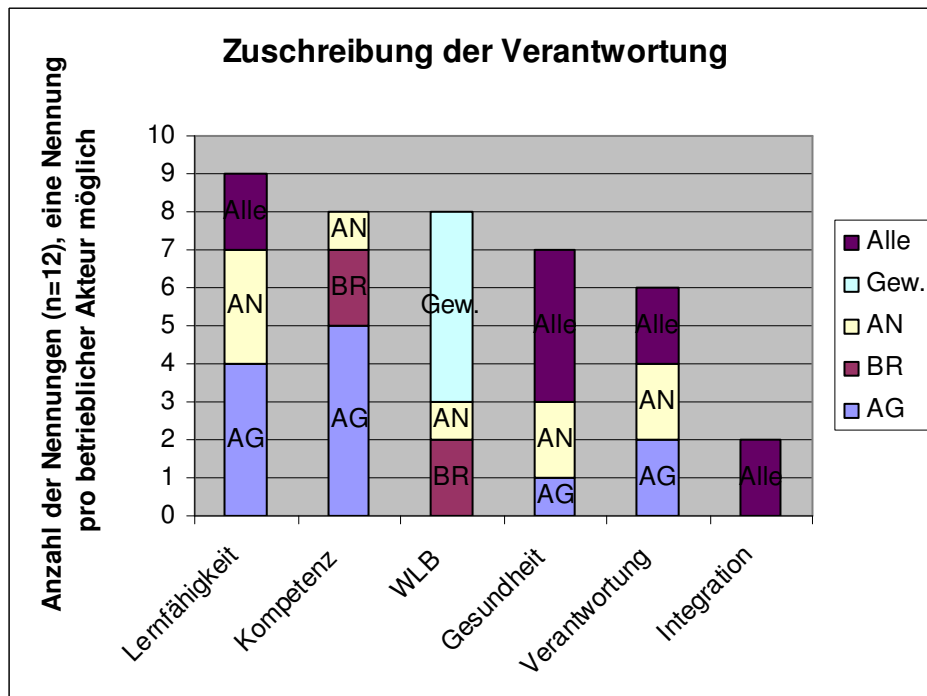


Abbildung 3: Zuschreibung der Verantwortung

Die Stichprobenauswahl umfasst 12 nicht zufällig ausgewählte Gewerkschaftsfunktionäre. Sie wurden ermittelt durch Kontakte, die sich über BiB und andere Projekte ergaben. Die Fallauswahl war dabei orientiert an einer gewogenen Auswahl zwischen allen bedeutsamen Gewerkschaften und den organisatorischen Ebenen der Gewerkschaften, die sich aufteilen in die Landes- und regionale Ebene.

Von den 12 Interviewteilnehmern haben fünf eine Position in der Gewerkschaft mit Verantwortung auf Landesebene. Die restlichen sieben sind regionale Gewerkschaftsfunktionäre. Eine Person hat eine Position beim DGB, fünf bei der IG Metall, eine bei der IGBCE, eine bei der IG BAU, eine bei der NGG und die restlichen drei Interviewteilnehmer verteilen sich auf die Fachbereiche Gesundheit, Kommunen und Logistik der Gewerkschaft ver.di. Diese Verteilung der Interviewteilnehmer sollte einem möglichst umfassenden Eindruck über die Kommunikation über Beschäftigungsfähigkeit abbilden. Im Folgenden findet sich eine Übersicht über die Interviewteilnehmer (Abbildung 4):

Gewerkschaftszugehörigkeit	Position	Bezeichnung der Position des Interviewteilnehmers	Bereich / Branche
DGB	Landesebene	Abteilungsleiter Landesbezirk NRW	Struktur, Technologie und Verkehrs- und Umweltpolitik
IGM	Landesebene	Bezirksleitung NRW	IT-Branche
IGM	Landesebene	Bezirksleitung NRW	Öffentlichkeitsarbeit, Branchen- und Industriepolitik
IGM	Regionale Ebene	Verwaltungsstelle	Holz und Kunststoff
IGM	Regionale Ebene	Verwaltungsstelle	Jugend, Bildung, Handwerk, Umwelttechnik
IGM	Regionale Ebene	Verwaltungsstelle	Metall- und Elektroindustrie
ver.di	Regionale Ebene	Bezirk	Postdienste, Speditionen und Logistik
ver.di	Landesebene	Fachbereichsleiter	Kommunen
ver.di	Landesebene	Fachbereichsleiter	Gesundheit, Soziale Dienste, Wohlfahrt und Kirchen
NGG	Regionale Ebene	Geschäftsstelle	Nahrungsmittelindustrie
IGBCE	Regionale Ebene	Bezirk	Kalkindustrie, Papierindustrie und andere Betriebe in der Region
IGBAU	Regionale Ebene	Bezirksverband	Hoch-, Tief-, Garten-, Landschaftsbau, Bau allgemein

Abbildung 4: Die Interviewteilnehmer

1.4 Gewerkschaften als Forschungsgegenstand

Das deutsche Modell der Arbeitsbeziehungen ist geprägt durch eine Doppelstruktur kollektiver Verhandlungssysteme: dem Tarif- und dem Mitbestimmungssystem. Während in dem Tarifsystem mit überbetrieblichen Verhandlungen zwischen den Gewerkschaften und den Arbeitgeberverbänden die „Verkaufsbedingungen“ der Arbeit festgelegt werden, sind die Anwendungsbedingungen der Arbeitskraft Gegenstand von Aushandlungsprozessen zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat. Das Tarifvertragsgesetz (TVG) und das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) bilden die rechtlichen Pfeiler dieses institutionellen Gefüges. In diesen Grenzen der arbeitsrechtlichen Kontrolle und der staatlichen Rahmenregulierungen wird den Tarifparteien weitgehend Selbststeuerung zugewiesen.

Die im Projekt BiB definierten sechs Dimensionen der Beschäftigungsfähigkeit können als maßgeblich von der Selbststeuerung der betrieblichen Akteure abhängige Variable gesehen werden. Eine Ausnahme stellt in herausragender Weise die Dimension des (Selbst-)Managements mit dem Schwerpunkt der Work-Life-Balance dar; hier sehen die Gewerkschaften ihre Kernkompetenz in der Verhandlung von Arbeitszeitregelungen. Teilweise zeigen sich auch Ausnahmen in den Dimensionen Gesundheit und Kompetenzen. So sind konzertierte Aktionen zwischen den Sozialpartnern und staatlichen Einrichtungen oder Krankenkassen auf regionaler Ebene – beispielsweise zur Förderung der Gesundheit – bekannt; auch wird vereinzelt von den Tarifparteien, etwa im Rahmen von Qualifizierungstarifverträgen, das Ziel der Verantwortungsübernahme über den Tarif im Bereich der Kompetenzen formuliert. Aber diese Maßnahmen entlassen die betrieblichen Akteure nicht von der Hauptverantwortung für Beschäftigungsfähigkeit. Weder der Staat noch die Tarifpartner haben für die verbleibenden Dimensionen wie auch die Gesundheit und die Kompetenzen bisher eine umfassende Verantwortung übernommen.

Neben der zunehmenden Selbststeuerung der betrieblichen Akteure hat darüber hinaus – nach Aussagen der Interviewteilnehmer – der Flexibilisierungsdruck gleichzeitig eine hemmende und fördernde Wirkung für die Aufnahme von Themen der Beschäftigungsfähigkeit. Die sich verfestigende Arbeitslosigkeit, der wirtschaftliche Strategiewechsel von der nachfrage- zur angebotsorientierten Wirtschaftspolitik sowie die Verbreitung neuer Produktions- und Dienstleistungskonzepte und eine neue globale Wettbe-

werbssituation stellen die Koordination zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer somit neu ein.

2 Kommunikation über Beschäftigungsfähigkeit aus gewerkschaftlicher Perspektive – erste empirische Befunde

2.1 Das spontane Verständnis von Beschäftigungsfähigkeit

Was den politischen Hintergrund betrifft, so ist zunächst einmal festzuhalten, dass der überwiegende Teil der Interviewteilnehmer keinen Zusammenhang zwischen dem Thema der Beschäftigungsfähigkeit und der Europäischen Beschäftigungsstrategie (EBS) herstellt. Zwei leitenden Funktionären ist das übergeordnete Ziel des Lissabon-Prozesses und eine darin eingebundene EBS bekannt. Auf regionaler Ebene ist bekannt, dass die Landesarbeitspolitik an dem Begriff der Beschäftigungsfähigkeit orientiert ist und insofern Projekte, die mit dem Thema Beschäftigungsfähigkeit zu tun haben, fördert.

Bei der Frage nach dem unvoreingenommenen Verständnis von Beschäftigungsfähigkeit kommen überwiegend jene Antworten, die einen typisch „arbeitsfähigen“ Beschäftigten zeichnen: qualifiziert und/oder gesund. Acht der 12 Interviewpartner gaben dieses spontane Verständnis, wie in den folgenden Zitaten beispielhaft gezeigt, ab:

*„Beschäftigungsfähigkeit ist für mich eine Voraussetzung, dass ich körperlich gesund bin, in der Lage bin, einer Arbeit nachzugehen.“
(Zitat 1)*

oder

*„Darunter verstehe ich, dass man so qualifiziert sein muss, dass ich eine bestimmte Tätigkeit ausüben kann, dass ich in der Lage bin, bestimmte Anforderungen in einem Arbeitsbereich [zu] erfüllen [...].“
(Zitat 2)*

Daneben werden gelegentlich auch Flexibilität und Lernfähigkeit auf Seiten der Beschäftigten als grundlegende Elemente für die Beschäftigungsfähigkeit genannt. Auch wenn es vorwiegend so erscheint, als ob die Beschäftigten für ihre Beschäftigungsfähigkeit verantwortlich sind, werden gleich nach der Frage des Verständnisses von Beschäftigungsfähigkeit die Arbeitgeber in die Verantwortung genommen. So wird in den Aussagen zum Verständnis der Beschäftigungsfähigkeit deutlich, dass die maßgeblichen Dimensionen der Gesundheit und der Kompetenzen auch „am Arbeitsplatz“, also im Betrieb, mit der Verantwortung der Arbeitgeber zusammenhängt. Teilweise sehen Funktionäre den Begriff der Beschäftigungsfähigkeit gar in Zusammenhang mit der Innovationsfähigkeit der Unternehmen. Beschäftigungs- und Innovationsfähigkeit sind nach diesem Verständnis komplementäre Begriffe: Innovative Unternehmen können demnach Innovationsstrategien für Beschäftigte bieten, was sich wiederum positiv auf die Beschäftigungsfähigkeit auswirkt. Das Unternehmen hat so die strategischen Zügel für Innovation und zugleich die Verantwortung zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit in der Hand.

„Die Beschäftigungsfähigkeit hört eigentlich da auf, wo ein Unternehmen nicht mehr in der Lage ist, seinen Mitarbeitern Qualifikationsangebote [...] zu machen. Das heißt, wenn da die Innovationskraft versiegt, [...].“

(Zitat 3)

So zeigt sich, dass der Begriff der Beschäftigungsfähigkeit aus Sicht der Funktionäre nicht nur vom einzelnen Beschäftigten erfüllt werden kann. Explizit kritisiert die Mehrzahl der Funktionäre die politische Konstruktion des Begriffs, der die Arbeitgeber wenig in die Verantwortung nimmt. Der Begriff der Beschäftigungsfähigkeit bedürfe noch einer Wendung, die auch die „Betriebsfähigkeit“ fordere. Jedoch sei, so einige Interviewteilnehmer, in NRW ein Ansatz gefunden, der sich von denen anderer Länder und dem der EU unterscheidet und die Unternehmen in eine *gemeinsame Verantwortung* zur Schaffung von Beschäftigungsfähigkeit integriert.

„Für mich muss das weiter begriffen werden, weil es darum geht, dass es nicht nur die individuelle Ebene der Beschäftigungsfähig-

keit gibt, sondern auch noch eine Beschäftigungsfähigkeit von Betrieben.“

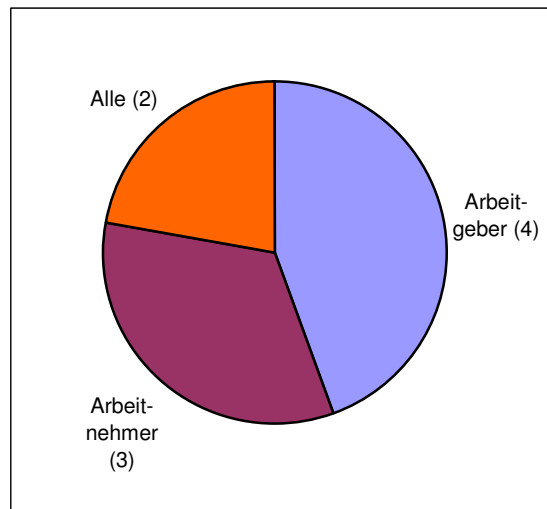
(Zitat 4)

„Nach dem Motto, nicht die Strukturen in Branchen, in Unternehmen ändern sich eigentlich, nicht deren Veränderungsprozesse, nicht der wirtschaftliche Wandel ist das Problem, sondern ob der Einzelne nun beschäftigungsfähig bleibt im gesellschaftlichen Wandel oder ob er nicht mitkommt. [...] Dagegen setze ich an einen moderneren oder auch nordrhein-westfälischen-rheinischen Begriff der Beschäftigungsfähigkeit in der gemeinsamen Verantwortung von Individuen, Unternehmen [...].“

(Zitat 5)

2.2 Die Dimension der Lernfähigkeit

Die Dimension der Lernfähigkeit gilt neben der Dimension der Kompetenz als der wichtigste Teilbereich der Beschäftigungsfähigkeit in den Augen der Interviewteilnehmer. Neun von 12 Gewerkschaftsfunktionären stufen die Lernfähigkeit als wichtig ein, fünf sehen die Lernfähigkeit gar ganz oben auf der Prioritätenliste zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit (siehe Abbildung 2). Dabei fällt auf, dass hier die Zuschreibungen der Verantwortung zwischen den Arbeitnehmern und den Arbeitgebern gleichgewichtiger verteilt sind als in anderen Dimensionen (siehe Abbildung 5). Zwei Interviewpartner sehen eine Verantwortung bei allen betrieblichen Akteuren, drei sehen die Verantwortung bei den Arbeitnehmern und vier bei den Arbeitgebern.



**Abbildung 5: Zuschreibung der Verantwortung in der Dimension Lernfähigkeit
(Nennungen: 9)**

Die Grafik zeigt, dass Lernen selbstverständlich immer eines Engagements von Seiten der Arbeitnehmer bedarf, Prozesse zur Förderung der Lernfähigkeit aber auch vom Betriebsrat maßgeblich mitgestaltet werden können oder zuvorderst das Thema der Lernförderlichkeit auch von Betriebsrat und Beschäftigten verinnerlicht werden muss (Zitat 6). Nach Meinung der Gewerkschaftsfunktionäre gibt es bei den Betriebsräten und den Beschäftigten noch keine hinreichend positive Einstellung zum Lernen. Betriebsräte unterliegen nach dieser Untersuchung sehr stark den täglichen und ‚harten‘ Themen wie Arbeitszeit und Lohnfindung oder Arbeitsplatzabbau. Bei den Beschäftigten ist es weniger die operative Überlastung im Arbeitsalltag als vielmehr die generelle Einstellung zum Lernen (Zitat 7). Bei einigen Interviewteilnehmern scheint es, in Abhängigkeit von der Branche, einen besonderen Bedarf an Lernfähigkeit im Betrieb zu geben, wie z.B. in der IT-Branche. Hier werden dann eher die Modalitäten der konkreten Weiterbildung oder lernförderlichen Maßnahmen thematisiert, denn es geht nicht mehr um das „ob“, sondern nur noch um das „wie“. In anderen Branchen, z.B. der Nahrungsmittelindustrie, steht Lernfähigkeit im Betrieb allerdings gänzlich zur Disposition bzw. ist nicht Thema. In allen Branchen, wo eine Lernfähigkeit im Betrieb nicht selbstverständlich ist, werden generell hohe Anforderungen an die Arbeitgeber formuliert (Zitat 17).

„Lernfähigkeit heißt aber auch, wenn der Betriebsrat sich mit Themen auseinander setzen muss, die er in der Vergangenheit nicht gemacht hat. Wenn ich in der Frage Qualifizierung nehme: Wie motiviere ich Mitarbeiter? Für den Arbeitgeber heißt das, dass er in der Lage sein muss, sein Handeln unter Umständen auch mal zu überdenken. Seine Verhaltensweisen und Strukturen zu verändern, um überhaupt Veränderungsprozesse zuzulassen.“

(Zitat 6)

„[D]as fängt ja eigentlich damit an, dass ich überhaupt bereit bin zu akzeptieren, dass ich nicht alles weiß, dass ich lernen will und mich darauf einlasse, das ist der erste Schritt und der ist ja nicht selbstverständlich. Schon mal gar nicht, wenn wir schon mal über ältere KollegInnen gesprochen haben, schon mal gar nicht, denen ein Berufsleben lang erzählt worden ist, sie werden fürs Arbeiten bezahlt und nicht fürs Denken.“

(Zitat 7)

Untersucht man das Verständnis von Lernfähigkeit in der gewerkschaftlichen Kommunikation, so ist zuallererst zu erwähnen, dass Lernen häufig in Verbindung mit drei Themen gebracht wird: erstens mit dem lebenslangen Lernen und den Anforderungen, die sich aus dem demographischen Wandel im Betrieb ergeben. Schwerpunktmäßig in diesem Bereich zeigt sich, dass fast alle Interviewpartner das Thema „demographischer Wandel“ im Betrieb als Aktionsfeld wahrnehmen. Zweitens und etwas weniger virulent wird die Lernfähigkeit in Zusammenhang mit Führungskräften genannt. Drittens wird Lernfähigkeit in Zusammenhang mit Innovation im Unternehmen gebracht.

Über das demographische Problem wird gesagt, dass es auf überbetrieblicher Ebene (von den Sozialpartnern) bereits erkannt ist, dass es von den Gewerkschaften selbst auch konsequent kommuniziert wird, in den Betrieben aber noch nicht zur Geltung kommt. In den Augen der Interviewteilnehmer besteht die große Anforderung an alle betrieblichen Akteure, die älteren Generationen im Betrieb weiterhin am Lernen teilhaben zu lassen bzw. sie lernfähig zu halten (Zitat 8) – und nicht nur die Jüngsten als Innovationsträger für die Zeit in 20 Jahren zu sehen. Die bisher vorherrschende Praxis in den Betrieben zeichnet aber ein anderes Bild, wie es Zitat 9 anschaulich beschreibt, nämlich dass die ältere Generation im Betrieb in Sachen Lernen an die Seite gedrängt wird. Das zeigt sich so

beispielsweise an der unterdurchschnittlich häufigen Teilnahme der älteren Beschäftigten an Weiterbildungsmaßnahmen.

Interviewteilnehmer sehen insofern in der betrieblichen Personalpolitik immer noch keinen „demographischen Faktor“ einberechnet. Aber nicht nur die Personalpolitik wird angesprochen, auch die innerbetriebliche Organisation kann auf eine „alternsgerechte“ Struktur hin geprüft werden (Zitat 10). Betriebsräte sind, den Aussagen der Interviewpartner zufolge, einer demographiesensiblen Betriebspolitik ebenso fern, wie es viele Arbeitgeber sind. Die Situation auf dem Arbeitsmarkt und die alltäglichen Probleme sind zwei zusätzliche Faktoren, die darüber hinaus den Blick auf die demographische Entwicklung im Betrieb verdecken.

*„Eine Kernforderung wäre, die älteren Arbeitnehmer nicht abzuschreiben.“
(Zitat 8)*

*„[D]ie träumen ja immer noch davon, dass man mit Anfang 50 die Leute irgendwie loswerden kann [...].“
(Zitat 9)*

*„Ein gesunder Betrieb ist ein Betrieb, der alternsgerechte Arbeitsbedingungen schafft, das ist genauso wichtig wie die lernförderliche Arbeitsgestaltung. Alternsgerecht – nicht altersgerecht, es geht nicht um so etwas wie Arbeitsplätze für Ältere oder so etwas Stigmatisierendes. Es geht um Arbeitsbedingungen, in denen ich langfristig meine Kompetenzen entwickeln kann und weiterarbeiten kann statt in wenigen Jahren ausgepresst und verschlissen zu werden.“
(Zitat 10)*

Spricht der Zusammenhang zwischen Lernfähigkeit und Demographie im Betrieb maßgeblich die Arbeitgeber und in Teilen auch den Betriebsrat an, so ist der Punkt der Lernfähigkeit in Zusammenhang mit Führungskräften überwiegend ein Thema, das in der Gestaltungsmacht des mittleren oder höheren Managements liegt. Zur Förderung der Lernfähigkeit im Betrieb zählen ebenso weiche Faktoren wie emotionale Intelligenz oder soziale Kompetenz, die, wenn sie das Führungspersonal beherrscht und richtig einsetzt, Motivationsschübe und Bereitschaft zum Lernen bei den Beschäftigten heben. Auch kann das Management über eine veränderte

Prozessgestaltung lernarme oder lernhemmende Prozesse umgestalten, was von einem überwiegenden Teil der Interviewpartner in Maßnahmen zur Förderung der Kommunikationsmöglichkeiten übersetzt wird.

Eine dritte Kategorie ist im Zusammenhang zwischen Lernfähigkeit und Innovation im Unternehmen zu verorten. Existiert im Unternehmen eine Kultur, die Lernen fördert, so ist das für die Innovationsfähigkeit positiv. Unter dem Nexus „Lernen und Innovation“ wird die Verantwortung allen betrieblichen Akteuren zugeschrieben. Grundsätzlich ist für einen lernförderlichen Betrieb eine entsprechende Betriebskultur von Bedeutung (Zitat 11). Nach Aussagen der Interviewpartner sind für diese die im vorangegangenen Abschnitt beschriebenen Fähigkeiten der Führungskräfte von größter Wichtigkeit. Nur so kann die Motivation entstehen, sich für den Betrieb und die eigene Lernfähigkeit zu engagieren und einen Blick ‚über den Tellerrand‘ zu unternehmen.

Konsequenterweise geht aber die Argumentationslinie der Gewerkschaftsfunktionäre davon aus, dass die Unternehmen – nicht die Beschäftigten – die Voraussetzungen für Innovationsfähigkeit schaffen müssen. Die Arbeitnehmer klinken sich nach dieser Argumentation in die vom Unternehmen bereitgehaltenen Möglichkeiten und Angebote zum Lernen ein (Zitat 12). Auffallend ist der Automatismus, mit dem die Bereitschaft zum Lernen faktisch immer in Verbindung mit einer besonderen Vergütung oder Gratifikation in Form von Entgelt bzw. Beförderung gebracht wird (Zitate 11, 13 und 14). Lernen gehört nach dieser von einem Teil der Interviewteilnehmer geäußerten Darstellung nicht zum Selbstverständnis der Beschäftigten, sondern gilt als Mittel zum Zweck eines höheren Entgelts. Auch wenn in erster Linie die Arbeitgeber die Voraussetzungen für einen lernfähigen Betrieb schaffen müssen, so erkennen andere Interviewteilnehmer noch Nachholbedarf für die Beschäftigten. Von vielen gilt die Notwendigkeit der Bereitschaft zum Lernen bei den Beschäftigten als noch nicht ausreichend erkannt (Zitat 15). Eine gewisse Ohnmacht oder mangelnde Ressourcen der Betriebsräte lassen es nicht zu, dass Themen der Lernfähigkeit von ihnen auf die betriebliche Agenda gesetzt werden. Der gewerkschaftliche Apparat scheint dafür aber auch keine geeigneten Kommunikationsmittel bereitzustellen, die sich in die Betriebe einspeisen lassen. Schließlich ist das Thema Lernfähigkeit auch tarifpolitisch zu bewegen. Qualifizierungstarifverträge, wie z.B. in der Textilindustrie in NRW, zeigen aber bei den betrieblichen Akteuren nicht die ge-

wünschten Effekte in der Umsetzung zu lernförderlichen Betrieben und lernbereiten Beschäftigten. Trotzdem sehen alle Interviewteilnehmer in der Verwirklichung von Qualifizierungstarifverträgen ein Mittel zur tatsächlichen Förderung der Lernfähigkeit.

„Die Arbeitsbedingungen müssen so geändert werden, dass ich das, was ich neu gelernt habe, auch tun darf und auch tun will. Wenn das zusammenfällt, dann tu ich es auch. In Kompetenz steht ja das Dürfen drin, der Geschäftsführer hat ja die Kompetenz, wenn er diesen Kompetenzbegriff ernst nimmt, dann heißt das mehr Partizipation für Beschäftigte. Dann heißt das besseren Informationsfluss, insbesondere an Schnittstellen von Informationen, Arbeitsorganisation, die Lernen im Prozess der Arbeit ermöglicht. Das heißt: in der Motivation, im Wollen, Arbeitsorganisation, die Loyalität zum Unternehmen ermöglicht, und zwar nicht als vordergründige unternehmenskulturelle Parole, sondern als Übereinstimmung von Zielen, ausgehandelt über Einstimmung von Zielen von Beschäftigten und Unternehmenszielen, auf deren Grundlagen dann langfristig möglich wird. Das geht bis in Entgeltfragen ein. Denn wenn ich mich darauf einlasse, als Arbeitnehmer wirklich immer wieder neue Lernprozesse für mich zu starten, dann muss sich diese Leistung für mich auch lohnen.“

(Zitat 11)

„Der einzelne Beschäftigte ist dann [in der Verantwortung,] wenn diese Voraussetzungen gegeben sind, sich auf solche Lernprozesse einzulassen. Das, denke ich, ist dann auch von ihm oder von ihr auch zu verlangen und zu erwarten.“

(Zitat 12)

„Denn wenn ich mich darauf einlasse, als Arbeitnehmer wirklich immer wieder neue Lernprozesse für mich zu starten, dann muss sich diese Leistung für mich auch lohnen. Dann muss auch entsprechend eine an dieser Leistung [orientierte] Entgeltstruktur unterstützt werden, das ist das, wo die Tarifpolitik sich aufgemacht hat – ob das jetzt im Metallbereich mit ERA ist oder im Bereich von ver.di mit dem neuen Nachfolgevertrag von BAT im Bereich von Kommunen und von Bund.“

(Zitat 13)

„Ist doch klar, wenn ich Qualifikationen erreicht habe, dass ich dafür Gegenleistung biete, nicht nur sage: ‚Ihr könnt euch alle qualifizieren‘, aber dann nicht vergüten, das wird schwierig, denn

nur auf die erhöhte Zufriedenheit der Mitarbeiter zu schauen, das ist sicher in weiten Bereichen auch wichtig.“

(Zitat 14)

„Das muss man sehen: Wie motiviere ich die Menschen, wie führe ich einen Dialog. Ich glaube, dass wir da Nachholbedarf haben, mit den Menschen zu diskutieren, deutlich zu machen, wie wichtig das ist.“

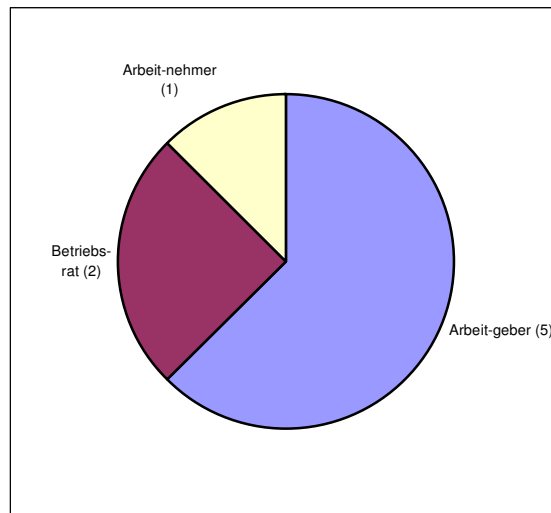
(Zitat 15)

2.3 Die Dimension der Kompetenz

Die Kompetenz wird von den Interviewteilnehmern neben der Lernfähigkeit als wichtigste Dimension der Beschäftigungsfähigkeit gesehen. Fünf der 12 Interviewpartner räumen der Dimension der Kompetenz die höchste Prioritätsstufe ein (siehe Abbildung 2). Der überwiegende Teil der Interviewteilnehmer differenziert den Begriff der Kompetenz in die fachlichen und sozialen, teilweise auch methodischen Kompetenzen. Häufig wird als Grundlage zum Erkennen, welche Kompetenzen für die Beschäftigten wichtig sind, eine Analyse der Kompetenzen vorgeschlagen. Dadurch lässt sich auch die höhere Verantwortung der Arbeitgeber und des Betriebsrates für die Kompetenz erwarten, wie es auch in Abbildung 6 zu erkennen ist. So sehen fünf Interviewteilnehmer eine hohe Verantwortung für die Kompetenzdimension bei den Arbeitgebern, zwei sehen die Verantwortung bei dem Betriebsrat und nur ein Interviewteilnehmer sieht eine hohe Verantwortung bei den Beschäftigten selbst (siehe auch Abbildung 2).

Vorgeschlagene Lösungsansätze gehen häufig über den Weg der Analyse und (in einem weiteren Schritt) den strategischen Aufbau der Kompetenzen – beides Aufgaben, die laut der Interviewaussagen maßgeblich in den Händen der Arbeitgeber liegen. Nur Betriebe, die die Kompetenzen ihrer Beschäftigten analysieren und darauf ein strategisches Personalmanagement aufbauen, können auf Veränderungsprozesse erfolgreich mit betriebsinternem Know-how reagieren. Die Mehrzahl sieht auch das (tarifrechtliche) Instrument der Qualifizierungstarifverträge als erstrebenswert, die dann eine Verpflichtung der Arbeitgeber für Qualifizierung bedingen, aber in dem Einzelnen die Bereitschaft oder Verpflichtung zur Erweiterung der Kompetenzen heben. Als maßgeblicher Stolperstein gilt bei fast allen Interviewpartnern das finanzielle Argument auf Seiten der Arbeitgeber. Hier werden, so die Funktionäre, auf der Unternehmenseite

die inkrementellen Gewinne durch eine Kompetenzsteigerung der Belegschaft nicht gesehen oder vom Kostenargument überdeckt.



**Abbildung 6 :Zuschreibung der Verantwortung in der Dimension Kompetenz
(8 Nennungen)**

Auf Seiten der Arbeitgeber lassen sich die Bedingungen zur Förderung der Kompetenz in strukturelle und prozessuale oder betriebskulturelle Faktoren teilen. Besonders in kleineren Betrieben überwiegen nach Aussagen der Gewerkschaftsfunktionäre die strukturellen Schwächen in Form von fehlenden Zuständigkeiten, einer fehlenden Personalabteilung oder finanziellen Mitteln. Sie verhindern eine sachgerechte Analyse und Durchführung bzw. Finanzierung beispielsweise von Weiterbildung oder Qualifizierung der Beschäftigten (siehe Zitat 16). Prozessuale Faktoren oder die Qualität der Betriebskultur stellen eine zweite Einflussgröße in der Dimension der Kompetenzen dar und lassen die Gewerkschaftsfunktionäre auch gerade deshalb die Verantwortung maßgeblich den Arbeitgebern zuweisen: Die Schaffung einer lernförderlichen Umgebung kann den Aufbau von Kompetenzen fördern. Es sollte im Interesse des Arbeitgebers liegen, die Arbeit so zu organisieren, dass im Prozess der Arbeit Kompetenzen vermittelt werden können. Wichtiger noch ist, dass nach Einschätzung einiger Gewerkschaftsfunktionäre auf Arbeitgeberseite keine Motivation zur Förderung der Kompetenzen der Beschäftigten vorhanden ist

(Zitat 17). So werden auch keine innerbetrieblichen Anreize geschaffen, sich fortzubilden.

„Entscheidend ist für den Einzelnen, dass er die Möglichkeit hat, sich ein Bild darüber zu machen, wie viele Kompetenzen er hat und welche zur Zeit und künftig von ihm gefordert sind, dass er eine realistische Bewertung [...] seiner eigenen persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten, seiner Fähigkeiten über den Arbeitsplatz hinaus und der Entwicklung seines Arbeitsumfeldes leisten kann.“
(Zitat 16)

„[Die Arbeitgeber haben] die Bereitschaft nicht oder es wird gesagt, es ist nicht das nötige Geld dazu da. Ich weiß gar nicht ob [Kompetenz] überhaupt in erforderlichem Umfange Thema ist.“
(Zitat 17)

Die Kompetenzen spielen dabei auf Seiten der Beschäftigten in Ergänzung zur Eigenverantwortung eine Rolle. Wie ein Funktionär beschreibt, kann die Analyse von Kompetenzen das Blickfeld des Einzelnen erweitern. Die Entwicklung von Fähigkeiten bereichert dann tatsächlich die persönlichen Handlungsmöglichkeiten. Bei vielen Beschäftigten gibt es nicht die Motivation, sich Kompetenzen anzueignen, wobei in den Betrieben die Situation eines Dilemmas entsteht, bei der sich eine untätige Geschäftsleitung einer unmotivierten Belegschaft gegenüber sieht. Insofern kann nach Meinung der Interviewpartner der Betriebsrat eine gewichtige Rolle bei der Auflösung dieser Situation übernehmen. Die Interviewteilnehmer sehen hier eine erhöhte Verantwortung beim Betriebsrat, da er als betriebliche Interessensvertretung eine Mitbestimmungs- und Gestaltungsmacht ausüben kann.

Die Kommunikationsstrukturen der Gewerkschaftsseite über Themen der Kompetenzentwicklung gliedern sich in die drei Bereiche „Bildungsarbeit“, „Qualifizierung und Sensibilisierung von Betriebsräten und Vertrauensleuten“ sowie „Tarifpolitik bzw. ‚Konfliktpartnerschaft‘“³. Der Punkt der Tarifpolitik wird zwar häufig angeführt, jedoch wird dem keine große Erfolgchance angesichts der Verhandlungsposition der Gewerkschaften in der Tarifpolitik zugemessen, bei der Qualifizierungen nur durch Lohnab-

³ Müller-Jentsch 1993.

schläge erkaufte werden könnten. Viel eher kann man aber die Anforderungen, die ja überwiegend an die Arbeitgeber gestellt werden, als Zeichen eines grundlegenden Konfliktes zwischen Arbeitgeberverbänden und den Gewerkschaften deuten. Die Förderung der Kompetenzen der Beschäftigten durch die Arbeitgeber wird aus Gewerkschaftssicht nicht genügend Rechnung getragen. Gleichzeitig zeigen die Aussagen, dass gerade die Arbeitgeber die Möglichkeit haben, Wege zur Förderung der Kompetenzen ‚frei zu machen‘.

*„Wir haben im Betriebsverfassungsgesetz einen deutlichen Block der beruflichen Qualifizierung, der ist da eingebaut worden und wird bis heute von keinem unserer Betriebe mit Leben erfüllt. Ich würde die Betriebsräte da schon als Impulsgeber sehen wollen.“
(Zitat 18)*

*„Ich sehe da die betriebliche Interessensvertretung des Betriebsrats, dass man ihn sensibilisiert, auf notwendige Veränderungen der Arbeitswelt, auf Qualifizierung der Mitarbeiter.“
(Zitat 19)*

*„Ich sage natürlich auch: Holt Euch Hilfe von außen, das kann ich nicht leisten. Es gibt auch Möglichkeiten von außen da jemand heranzuholen, zum Beispiel von der TBS.“
(Zitat 20)*

Auch von Bedeutung für die Gewerkschaftskommunikation im Bereich der Kompetenzen sind demnach die Kontakte in die Betriebe und zu den Betriebsräten, Mitgliedern und Vertrauensleuten – beispielsweise auch über die gewerkschaftliche Bildungsarbeit. Zwar sehen die Funktionäre, dass für sie hier keine effektiven Steuerungsinstrumente zur Förderung der Kompetenzen im Betrieb gegeben sind. Eindeutig zeigt sich jedoch, dass die Funktionäre im Bereich der Kompetenzen die gesetzlichen Möglichkeiten im Rahmen des Betriebsverfassungsgesetzes als nicht ausgeschöpft oder gar als nicht wahrgenommen sehen. Dementsprechend sollen die Möglichkeiten im Rahmen der Mitbestimmung durch die Arbeit der Funktionäre nochmals deutlich vermittelt werden (Zitat 18). Ferner wird häufig von der „Sensibilisierung“ der Betriebsräte gesprochen, wie es zwei Funktionäre nennen (Zitat 19). Viele Interviewteilnehmer

haben den Eindruck, dass die Bedeutung der Kompetenzen in den Betrieben unterschätzt wird.

Bei der zentralen Aufgabe der Sensibilisierung der Betriebsräte können die Gewerkschaftsfunktionäre auf ihr Orientierungswissen zurückgreifen (Zitat 20), das sie der betrieblichen Interessensvertretung anbieten können. Insofern kann man die Kommunikation über Themen der Kompetenz als Einflusskommunikation bezeichnen, die besonders auf das Orientierungswissen der Gewerkschaften zurückgreift.

2.4 Die Dimension des (Selbst-)Managements

In den Experteninterviews wurde im Kontext der Dimension (Selbst-)Management vornehmlich nach Aspekten der Work-Life-Balance gefragt. Diese Schwerpunktsetzung trägt der Ausrichtung der Interviews an für die Beschäftigten zentralen Merkmalen der Beschäftigungsfähigkeit sowie den Handlungsfeldern der Gewerkschaften Rechnung. In Hinsicht auf die Dimension (Selbst-)Management ist zu berücksichtigen, dass die hier vorgestellten Ergebnisse nur einen Ausschnitt der mit dieser Dimension verknüpften Inhalte widerspiegeln. Daher wird in der weiteren Darstellung anstelle von (Selbst-)Management der Begriff der Work-Life-Balance verwendet.

Work-Life-Balance deckt vornehmlich Fragen des Ausgleichs in der Zeit- und Sozialdimension für die Beschäftigten ab. Work-Life-Balance in diesem Sinne betrifft die betriebliche Ebene des Managements des Arbeitseinsatzes und der Arbeitsverteilung bzw. der Arbeitsorganisation und der individuellen Ebene einer Balance zwischen Arbeit und Leben. Management und (Selbst-)Management oder Work-Life-Balance sind dabei zwei Seiten derselben Medaille. Beide prägen entscheidend die physische und psychische Balance der Arbeitnehmer.

Work-Life-Balance wird in erster Linie für wichtig gehalten, weil nur eine gesunde Balance für Regeneration und emotionalen und körperlichen Ausgleich der Beschäftigten sorgen kann. Work-Life-Balance beinhaltet hauptsächlich Fragen der Arbeitszeitregelung, weswegen die Funktionäre hier auch die Gestaltungsmacht der Gewerkschaften sehen, die über den Tarif oder überbetriebliche Abmachungen Arbeitszeitregelungen aushan-

delen. Fragen im Zusammenhang mit den Flexibilisierungstendenzen in den Betrieben, d.h. Flexibilisierung der Arbeitsinhalte, Arbeitsformen, Arbeitszeitkorridore, Arbeitsorte etc., werden auch gesehen. Wie bereits oben beschrieben, ruhen Aushandlungsprozesse in Sachen betrieblicher Flexibilisierung maßgeblich bei den betrieblichen Akteuren. Für diese vielfältigen und allzu häufigen Flexibilisierungserscheinungen nennen die Funktionäre die Bindung an den Tarif (Zitate 22 und 23) als passende Strategie zur Wahrung einer gesunden Balance. Als Weiteres wird in Fragen der betrieblichen Flexibilisierung den Betriebsräten eine gestiegene Verantwortung zugeschrieben. Sie haben die Möglichkeiten, den Arbeitgeber an Regeln und Gesetze zu binden und können in den betrieblichen Aushandlungsprozessen besonders auf die Balance für die Beschäftigten achten (Zitat 21). Kommen die Interviewteilnehmer auf die Beschäftigten zu sprechen, fordern sie, die Aufwendungen für Privatleben und Beruf analysieren. Die Beschäftigten sollten demnach eine bewusste Gewichtung treffen, um zu einer gewogenen Balance zwischen Arbeit und Leben zu gelangen.

*„Ich meine, dass es so ist, dass nicht Arbeit angeordnet werden kann von Mai bis Ende Oktober, wo jeden Tag die 12 Stunden gefahren werden. Das geht nicht, da muss es Regeln für geben. Und da ist die Mitbestimmung zu beachten. Ein Betriebsrat ist auf der Grundlage von § 87 mitbestimmungspflichtig und die muss er auch wahrnehmen, ob es ihm genehm ist oder nicht.“
(Zitat 21)*

In der Dimension des (Selbst-)Managements mit der Schwerpunktsetzung auf Fragen der Work-Life-Balance finden sich die eigentlichen und auch ursprünglichen Verantwortungsbereiche der Gewerkschaften. Insofern lässt sich auch deren Hauptverantwortung darstellen. Wie in Abbildung 7 zu erkennen ist, sehen fünf Gewerkschaftsfunktionäre die Work-Life-Balance als ein Themenfeld, das eine besonders große Bedeutung hat – und bei der die Verantwortung bei den Gewerkschaften liegt. In weiterer Hauptverantwortung finden sich die Arbeitnehmer. In einer auch beachtlichen Größe wird die Verantwortung des Betriebsrates erwähnt.

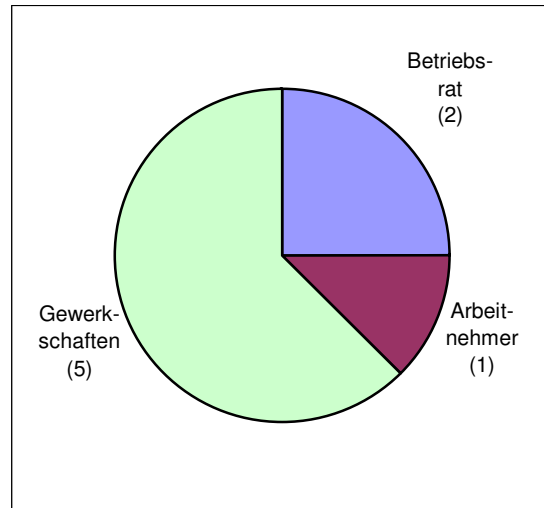


Abbildung 7: Zuschreibung der Verantwortung in der Dimension (Selbst-)Management mit Schwerpunktsetzung auf die Work-Life-Balance (8 Nennungen)

Das Thema der Work-Life-Balance verdeutlicht die Funktion eines Flächentarifvertrages. Fakt ist, dass die Fragen der Arbeitszeitregelung auf betrieblicher Ebene (noch) nicht so sehr selbststeuerungsfähig sind. Vielmehr liegt die Kommunikation darüber beim Kollektiv der Gewerkschaft oder der betrieblichen Interessensvertretung (Zitat 22). Der Einfluss (je nach gewerkschaftlichen Organisationsgrad in den Unternehmen) beruht in diesem Fall auf dem Orientierungswissen (Zitate 23 und 24). Verhandlungsgegenstände der Arbeitszeitregelung und Flexibilisierung, als bedeutender Gegenstand der Work-Life-Balance, gehen daher über den institutionellen Flankenschutz hinaus und werden konkret durch einen Tarifvertrag oder eine häufig von den Gewerkschaften begleitete betriebliche Vereinbarung gestützt. Allerdings wird als Parallelentwicklung auch deutlich, dass es in den mannigfachen Fragen der Flexibilisierung zu einer Verselbständigung der betrieblichen Aushandlungsprozesse kommt.

„Der klassische Bereich der Gewerkschaften, die ihre politische Verantwortung damit haben, sind die Tarifverträge. Die sollen den Mitarbeiter in die Lage versetzen, Arbeit und Leben in Einklang zu bringen. Die Arbeit auf der einen Seite mit vernünftigen Arbeitsbedingungen und auf der anderen Seite ein Zeitkontingent für sich zu

haben, das mich auch in die Lage versetzt, [...] etwas anderes zu haben außer der Arbeit, Familie, Gesellschaft und dergleichen, dazu gehört halt auch das entsprechende Einkommen. Die Situation ist zurzeit, dass wir in einer Abwehrhaltung sind.“

(Zitat 22)

„Frage: Wie können sich denn die Beschäftigten selbst organisieren, die Balance herzustellen?

Antwort: In die Gewerkschaft eintreten. Kein anderer Weg, alles andere ist Nonsense. Nur wenn die Leute gemeinsam für Standards sorgen. Und wenn man jetzt [...] in den Angestellten-Bereich hineinschaut, da gilt das ja genauso. Das passiert überall genau da, wo der Einzelne versucht, für sich eine Lösung zu finden. In dem Moment, wo das Kollektiv Normen und Standards verabredet, sei es über den Tarifvertrag oder in stillschweigenden Konventionen, die es dann in einem Betrieb gibt, weil man gemeinsam und mit einer gewissen Stärke sich verabredet hat, in Betriebsvereinbarungen definiert, nur dann geht das. Das ist die einzige Chance. [...] Das ist ein machtpolitisches Thema und darüber entscheidet sich die weitere Entwicklung der Gesellschaft.“

(Zitat 23)

„Gewerkschaften können versuchen zu verhindern, dass wir vollends zu Arbeitskraftunternehmern werden. [Die] Gewerkschaft hat da eine ganz wichtige Schutzfunktion, nicht nur eine Gestaltungsfunktion: über Tarifpolitik, [aber auch] über Einfluss [...] auf Ordnungspolitik, auf staatliche Gesetzgebung, über jene Voraussetzungen zu sorgen, die eben eine Balance zwischen Arbeit und Leben im Interesse des Lebens noch möglich macht.“

(Zitat 24)

Spricht man mehr über die betrieblichen Belange der Beschäftigungsfähigkeit, dann ist zu erkennen, dass sich an den Fragen der Work-Life-Balance der zentrale Konflikt über die Flexibilität im Betrieb kristallisiert. Die Fragen der Flexibilität sind allgegenwärtig in der politischen Diskussion und in betrieblichen Aushandlungsprozessen. Klar wird in den Gesprächen, dass sich die Gewerkschaften und die Arbeitnehmerschaft (damit auch der Betriebsrat) in einer Abwehrhaltung bzw. in einer defensiven Position befinden. Auf breiter Front wird von den Funktionären bestätigt, dass immer häufiger eine Flexibilisierung zu Ungunsten der Beschäftigten stattfindet. Ein häufiger Grund dafür ist Tariffucht, das Fehlen von Tarifen

oder die schwache Verhandlungsposition der Gewerkschaften bzw. der Betriebsräte. Dies gilt etwa in der Branche Gesundheit, Pflege und Soziales, wo es „unzählige“ Haustarifverträge gibt und nur noch die wenigen großen Betriebe tariflich organisiert sind.⁴ Ein weiterer Grund ist der Druck, der von den Arbeitgebern ausgeht – und der allgemeine Wettbewerbsdruck. Unter einer solchen Konstellation kommt es zu teilweise „gesetzeswidrigen Betriebsvereinbarungen“, die häufig die Arbeitszeitsouveränität für die Beschäftigten verschlechtern und die Verfügbarkeit für den Arbeitgeber verbessern. Aus Sicht der Gewerkschaften ist aber eine gesunde Balance zwischen Arbeit und Leben im Zusammenhang mit dem (Selbst-)Management für die gesamte Beschäftigungsfähigkeit nicht zu unterschätzen. Der überwiegende Teil erwähnt auch, dass eine gesunde Work-Life-Balance einen emotionalen und kulturellen Ausgleich bietet, der für die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten von enormem Rang ist und von daher auch für die Arbeitgeber interessant sein sollte. Das Thema (Selbst-)Management bzw. Work-Life-Balance scheint in den Augen der Interviewteilnehmer auch leicht vermittelbar zu sein, dementsprechend ist es ein Ziel, für das es sich zu kämpfen lohnt (Zitat 25).

*„Wenn wir noch am familiären und kulturellen Leben teilhaben wollen, dann muss es da auch feste Regeln geben. Jeder, der ansonsten zufrieden ist, ist auch an der Arbeit zufrieden. Wenn jeder in der Familie nicht klar kommt und sonst auch noch keinen Ausgleich hat, der kann auch keine vernünftige Leistung erbringen. Deswegen ist es wichtig, dass es da verlässliche Zeiten und Regeln gibt.“
(Zitat 25)*

2.5 Die Dimension der Gesundheit

Nimmt man ein ordinales Maß für die Dimensionen der Beschäftigungsfähigkeit, so rangiert die Gesundheit in der Bedeutung für die Beschäftigungsfähigkeit im Mittelfeld der sechs Dimensionen (Abbildung 2). In vielerlei Hinsicht verlieren Themen der Gesundheit an Bedeutung. Das ist womöglich den Rahmenbedingungen (Arbeitslosigkeit, Arbeitszeitpolitik, Flexibilisierung) für die Betriebe, aber auch der Politik der Gewerkschaften zu schulden. Neuen Vorschub erhält dieses Thema durch die Diskussion

⁴ Davon sind die Krankenhäuser auszunehmen, sie sind überwiegend tariflich gebunden.

um den demographischen Wandel im Betrieb. Diesem Thema fühlen sich die Gewerkschaften zum Erhalt der Innovationsfähigkeit alternder Belegschaften verpflichtet und haben es sich auf die Fahnen geschrieben.

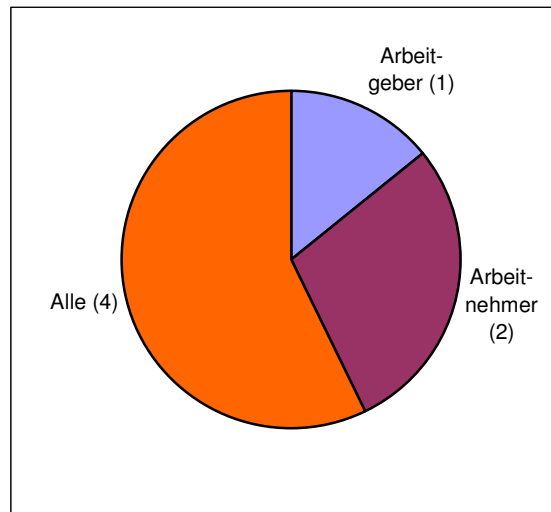


Abbildung 8: Zuschreibung der Verantwortung in der Dimension Gesundheit (7 Nennungen)

In Bezug auf Gesundheit sind innerhalb der Gewerkschaften differente Wahrnehmungen festzustellen. Häufig haben Vertreter der regionalen Ebene mit Gesundheitsthemen zu tun, Funktionäre mit Verantwortung auf Landesebene weniger. Das bedeutet, dass Funktionäre auf regionaler Ebene an einem Gremium teilhaben, das sich beispielsweise aus Berufsgenossenschaften, Kontrollbehörden, Krankenkassen sowie Arbeitgebervertretern und Arbeitnehmervertretern zusammensetzt oder ein bestimmtes Projekt zur Gesundheitsförderung begleitet. In diesen Gremien fungieren sie, so der Eindruck der Interviews, zusammen mit den Arbeitgeberverbänden häufig als Multiplikatoren in die Betriebe. Gewerkschaftsfunktionäre halten im Allgemeinen die Funktion der behördlichen Kontrollorgane für wichtig. Allerdings kritisieren all jene, die in lokalen Netzwerke oder Verwaltungsgremien Mitglied sind, die mangelnde Anmahnung und Durchsetzung von Vorschriften zum Gesundheitsschutz in den Betrieben durch die behördlichen Organe (Zitate 30 und 31).

Die Interviewteilnehmer sehen die Gesundheit in der Verantwortung vieler – auch außerbetrieblicher – Akteure. Das spiegelt sich in der Zuschreibung der Verantwortung für die Gesundheit wieder, wie in Abbildung 8 zu erkennen ist. Auch ist auffallend, dass hier öfter die Verantwortung der Beschäftigten für wichtiger erachtet wird als die Verantwortung der Arbeitgeber. Trotzdem stehen einer direkten Thematisierung der Gesundheit häufig andere (aktuelle) Themen im Wege. Teilweise ist es so, dass das Thema Gesundheit trotz der Debatte um demographischen Wandel aber keine oder nur eine marginale Rolle spielt. Dies ändert sich, wenn die Gesundheit, etwa aufgrund von hohen Krankenständen, ein aktuelles Thema wird. Generell scheint es auch schwer, den Beschäftigten das Thema der Gesundheit nahe zu bringen (Zitate 26 und 27). Auch hier gilt: Erst wenn der Einzelne selbst von Krankheit betroffen ist, findet er Zugang zum Thema und wird aufnahmefähig für gewerkschaftliche Angebote.

Die Gewerkschaften können mit ihrer politischen Arbeit wenig zum eigenverantwortlichen Umgang mit der persönlichen Gesundheit beitragen (siehe Zitat 28). Im Rahmen ihrer Kommunikation gibt es also wenig direkte Kanäle zu den Beschäftigten, obschon es bei PR-Aktionen und in der allgemeinen Informationspolitik in manchen Bereichen als Dauerthema auftaucht. So beispielsweise im Rahmen des ver.di-Projektes „Mach mal Pause“ für den Pflegebereich oder „Mein Frei gehört mir“ für den Krankenhaus- und Pflegebereich. Der Betriebsrat spielt noch eine Rolle als Wächter über den Gesundheitsschutz. Da Betriebsräte, wie bereits erwähnt, häufig mit anderen Themen ausgelastet sind, gerät der Gesundheitsschutz zunehmend aus dem Blickfeld der betriebsrätlich-gewerkschaftlichen Kommunikation.

Von großem Interesse ist wiederum das Thema der demographischen Entwicklung im Betrieb. Die Interviewteilnehmer erkennen in der demographischen Entwicklung im Betrieb wiederum in der Dimension der Gesundheit ein Betätigungsfeld. Dieses häufig überbetrieblich diskutierte Thema lässt sich von gewerkschaftspolitischer Seite leicht aufgreifen und mit den Dimensionen der Lernfähigkeit und des (Selbst-)Managements verknüpfen (Zitat 29). Vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung im Betrieb gilt die Notwendigkeit für die Politik der Gewerkschaften, die Gesundheit im Betrieb insofern zu fördern, dass ein „verschleißfreies Arbeiten“ möglich ist. Dabei sind Arbeitgeber und Arbeitnehmer sowie der Betriebsrat Adressat für diese Anforderungen.

„Wir haben alle Versuche, in diesem Bereich im Interesse unserer Mitglieder etwas zu bewegen, [aber sie] laufen bei uns als Marginalie am Rande, weil Gesundheit ist dann ein Thema, wenn es den Einzelnen wirklich betrifft, weil er durch Erkrankungen seine Tätigkeit nicht so ausführen kann. Inwieweit er das dann eindeutig dem Arbeitsplatz zuordnet oder anderen Aspekten, ist noch mal ein Unterschied.“

(Zitat 26)

„Das geht im Grunde genommen beim eigenen Leben los. [...] Leider erlebe ich immer ein Problem: Die Bequemlichkeit ist in vielen Dingen größer als die eigene Gesundheit.“

(Zitat 27)

„Das Bewusstsein insgesamt zu stärken, ist sehr schwer. Wir merken, dass das in den Seminaren sehr hoch gehängt wird [...], aber in den Pausen gesagt wird, ‚wenn ich mich da auch noch kümmern würde, käme ich ja gar nicht durch‘. Es muss Bewusstsein geschaffen werden, das gelingt in der Regel nur, wenn die Belastung erlebt wurde als Belastungssituation.“

(Zitat 28)

„[D]ass [das] Thema demographischer Wandel im Betrieb kein Zukunftsthema, sondern ein Gegenwartsthema ist, weil es darum geht, jetzt in den 40-, 50-, 55-Jährigen die Innovationsträger von in zehn Jahren zu sehen, [...].“

(Zitat 29)

„Wir haben [einen] gewissen Einfluss auf die Berufsgenossenschaften, die leider auch nicht immer so spüren, wie man sich das wünscht, sehr oberflächlich manchmal mit Problemen umgehen.“

(Zitat 30)

„Ich würde mir auch wünschen, dass die Behörden und Einrichtungen, die wir dafür haben, die sich ein bisschen mehr hervortun, die Kompetenzen, die sie haben, auch wahrnehmen und nicht nur weiße Salbe in den Betrieben verteilen.“

(Zitat 31)

Fragen der Gesundheit gliedern sich in zwei Bereiche: psychologische Faktoren und physische Faktoren der Gesundheitsbeeinträchtigung.

Deutlich ist ein Trend hin zu zunehmenden psychologischen Belastungen der Beschäftigten zu erkennen. Als Ursache können aufgrund der Interviews mangelnde Selbstverantwortung für die Gesundheit der Beschäftigten, schwindende Kommunikationsmöglichkeiten im Produktionsprozess, ein steigender Wettbewerbsdruck und mangelnde soziale Kompetenzen der Führungskräfte herausgestellt werden. Die Strukturen, die diese Entwicklungen fördern, sind vielseitig und rangieren von der Verdichtung der Prozesse in den Unternehmen über den Zustand des Betriebsklimas bis hin zur allgemeinen betrieblichen Lage oder Arbeitsmarktsituation (Zitate 32 und 33).

„Heute, wenn die Arbeitsmarktlage anders ist, dann klammert jeder und dann versucht jeder gegebenenfalls zu mobben mit dieser ganzen Spirale. Der sieht keine Möglichkeit mehr – und dann kommen diese Geschichten. Früher hat es das auch gegeben und dann ist man selber gegangen oder derjenige ist gegangen. [...] Wollen Arbeitgeber einen Schritt aus diesem Dilemma tun?“

(Zitat 33)

„Ich denke da hat es in den letzten Jahren eine Verschiebung gegeben: Durch den maschinellen Einsatz ist die physische Belastung zurückgegangen. Das Problem ist, dass die Produktivität dementsprechend gestiegen ist, dadurch Verdichtung stattgefunden hat und das heute die Regel ist, dass ein Betrieb, der 100 Arbeitsplätze hat, mit 95 Mann gefahren wird, weil ‚das muss eben so funktionieren, so‘. Also die Zeiten, dass man sich während der Arbeit noch mit dem Nachbarn unterhalten konnte oder wo man auch mal alle Fünfe grade lassen konnte, der psychische Druck wird immer größer [...]“

(Zitat 34)

„Ganz klar beim Thema Gesundheit die Faktoren Betriebsklima, wie gerecht geht es zu, wie wird geführt. Da weiß man ja aus Untersuchungen, wenn es eine Führungskraft gibt mit hohen Krankenständen, die Führungskraft wird versetzt, dass die hohen Krankenstände mit wandern. Solche Dinge haben natürlich erhebliche Auswirkung.“

(Zitat 35)

2.6 Die Dimension der Verantwortung

Die Dimension der Verantwortung spiegelt in den Augen der Gewerkschaftsfunktionäre ein relativ ausgeglichenes Verhältnis von Verantwortung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern (Abbildung 9). Je zwei Interviewpartner äußerten bedeutende Anforderungen an die Arbeitgeber bzw. Arbeitnehmer und zwei postulierten eine Verantwortung aller betrieblichen Akteure. Hier ist besonders zu erwähnen, dass im Fragebogen schwerpunktmäßig nach der sozialen Verantwortung zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit des Unternehmers für die Beschäftigten gefragt wurde. Indirekt können aus den anderen Frageblöcken auch Resultate aus der Verantwortung der Beschäftigten für das Unternehmen gezogen werden. Ein weiterer Schwerpunkt bei der Befragung war die Erkenntnis über die eigene Situation und eigene Bedürfnisse, um so Verantwortung für seine eigene Lebens- und Berufsplanung zu übernehmen.

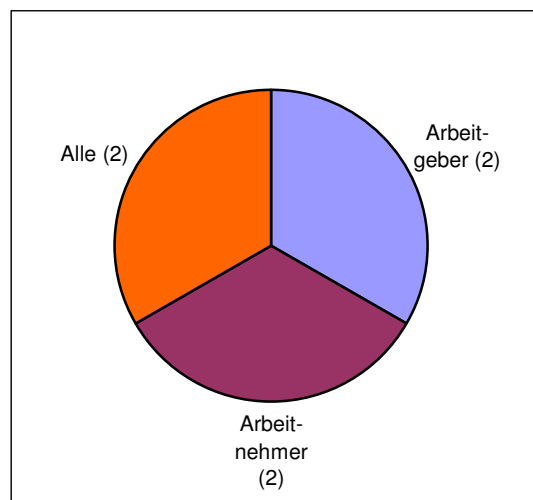


Abbildung 9: Zuschreibung der Verantwortung in der Dimension Verantwortung (6 Nennungen)

Bei der Analyse der Gespräche lässt sich feststellen, dass die Interviewteilnehmer überwiegend der Auffassung sind, dass Sicherheit und Verantwortung der Beschäftigten für das Unternehmen gegenseitig von einander abhängig sind (Zitat 35). Befinden sich die Beschäftigten in einer zunehmend unsicheren Umwelt, hat das vereinfacht dargestellt zwei Extreme zur Folge: einen Egoismus in der Verantwortung (Zitat 37) oder eine Unterordnung unter die betrieblichen Bedürfnisse (Zitat 36).

*„Für mich liegen die Begriffe Verantwortung und Sicherheit nahe beieinander. Wenn ich die entsprechende Sicherheit habe, dann bin ich auch bereit, Verantwortung zu übernehmen.“
(Zitat 35)*

*„Jetzt habe ich die andere Situation, jeder ist von früh auf, von der Ausbildung an: ‚Hauptsache, ich krieg überhaupt einen Job‘. Mit der Arbeitslosigkeit, alles was da jetzt an Rahmenbedingungen [da ist], mit Hartz IV, und kommt, ist ja ganz ganz schlimm. So wird erst mal geklammert. Deswegen ist aus der Sicht immer alles geplant, um an diesem Arbeitsplatz festzuhalten. Ich mache alles, was der Betrieb von mir erwartet. Ich funktioniere, wenn der Betrieb sagt, ‚du musst dich nicht qualifizieren, das reicht‘. Das ist so meine Einschätzung, was im Moment passiert: dass jeder an seinem Job hängt.“
(Zitat 36)*

*„Sie müssen sich dann verweigern, und da steht der eigene Anspruch im Wege, der sagt, ich kann doch meine Kollegen nicht hängen lassen, ich kann doch die Patienten nicht hängen lassen, ich muss doch kommen, das hat was mit der Einstellung zum Beruf zu tun. Und da zu sagen, ich mache meinen Job gut, aber das geht nur bis hierher und dann komme ich mit meinen Ansprüchen und hier eine Grenze zu setzen.“
(Zitat 37)*

Die Funktionäre sehen eindeutig auch die Verantwortlichkeit der Beschäftigten, ein Bewusstsein für die persönliche Verantwortung zu vermitteln. Die Beschäftigten sollen sich „fit machen für die Zukunft“. Auch wenn hier nicht in erster Linie die Innovationsfähigkeit des Unternehmens angesprochen ist, so spielt dies doch über die Aufforderung zum selbständigen (Mit-)Denken eine Rolle. Hier überschneiden sich die Ansprüche an die Arbeitnehmer in der Dimension der Verantwortung stark mit den Ansprüchen im Bereich der Lernfähigkeit (siehe Kapitel 2.2 sowie die Zitate 38 und 39).

„Verantwortung im Unternehmen ist eine Grundvoraussetzung, dass ich einen Wissensbereich über das Unternehmen habe.“

Dass ich auch einen Blick darauf habe, was über meinen Bereich hinausgeht.“

(Zitat 38)

„Qualifizieren, höhere Flexibilisierung, ich muss vielleicht mehr machen, auf einmal anfangen umzudenken, das ist ein Prozess, der nicht so ohne Weiteres von jedem Mitarbeiter getragen wird. Genau so ist das im Betriebsrat.“

(Zitat 39)

Einen entscheidenden Anteil an einer erfolgreichen Übernahme von Verantwortung für das Unternehmen hat das „Dürfen“ der Beschäftigten. Zwei Faktoren sind hier von Rang: erstens die Unternehmenskultur, die Lernen fördert, und zweitens eine Führungsstruktur, die die Planungshoheit (das Dürfen) in die Hand der Gruppe oder des Einzelnen legt. So kann der Beschäftigte zwar Verantwortung für den Erfolg des Unternehmens übernehmen, bewegt sich damit aber auch in einen Risikobereich. In der Realität, so zeigen die Interviews, sind beide Voraussetzungen in den verschiedenen Branchen unterschiedlich gegeben. In der Nahrungsmittelindustrie gibt es beispielsweise weder eine lernförderliche Unternehmens- noch eine sensible und subsidiäre Führungsstruktur. So differenziert sich die gewerkschaftliche Kommunikation nach dem Motto: Subsidiarität fördern, aber ohne Risiko (Zitat 40).

„Nach dem Subsidiaritätsprinzip Verantwortung in die Gruppe selbst zu verlagern. Dass die ihre Urlaubsplanung, Arbeitsabläufe selbst organisieren, ohne auf Vorgaben zu warten. Das ist ja in einigen Unternehmen sehr weit vorangetrieben – auch auf Betreiben der Betriebsräte, das ist sicherlich eine sehr positive Sache, das fördert ja auch so etwas wie Selbstverwirklichung ein Stück weit. Die andere Seite ist, dass dort in diesem Thema (Selbst-)Management ein gewisses Risiko und Missbrauch steckt, das auf Unternehmerseite ganz gern genutzt wird. Nämlich dass (Selbst-)Management zur Selbstausschöpfung [führt]. Unter dem Stichwort Vertrauensarbeitszeit, wo es also um nichts anderes geht, dem Arbeitnehmer jede Fesseln zu nehmen und Freiheit zu suggerieren, so lange arbeiten zu dürfen und zu können, wie der denn nur bestimmt, ohne Begrenzung, aber nicht mit mehr Geld, sondern natürlich für die Ehre oder für das Unternehmen oder was auch immer.“

(Zitat 40)

2.7 Die Dimension der Integration

Der Dimension der Integration wird im Allgemeinen – verglichen mit den anderen fünf Dimensionen – eine geringere Bedeutung zugemessen. Zwei Interviewpartner sehen die Integration als einen Hauptbestandteil der Beschäftigungsfähigkeit. In den Leitfragen für die Interviews wurde der Begriff der Integration gespalten in Fragen nach der Integrationsfähigkeit von Unternehmen und Individuen.

Bei näherer Betrachtung der überbetrieblichen Integration sehen Interviewteilnehmer im Generellen wenig Integrationsbereitschaft auf Seiten der Unternehmen (Zitat 42). Trotz der hohen Hemmschwellen und möglicherweise Investitionen wird eine überbetriebliche Integration von Unternehmen als vorteilhaft beschrieben. Von Unternehmerseite wird dies dagegen unterbewertet. Integration wird von den Interviewteilnehmern als überbetriebliche Zusammenarbeit mit anderen korporativen Akteuren gesehen. Sie wird teilweise als kritisch für die Innovationsfähigkeit der Unternehmen angesehen. Mittels Zusammenarbeit in der Branche, in der Produktionskette, mit wissenschaftlichen Einrichtungen oder der Wirtschaftsförderung können, so die vorherrschende Meinung, mittelbar Beschäftigungsfähigkeitsgewinne für die Beschäftigten herauskommen. Die Beschäftigten bekommen Impulse, sind durch überbetriebliche Kontakte wandlungsfähiger in neue Netze integriert. Für das Unternehmen im Gesamten ergibt sich, so zeigen es laut der Interviewaussagen einschlägige Statistiken, ein Wettbewerbsvorteil, der sich auch in Beschäftigung niederschlägt (Zitat 41). Speziell könnte überbetriebliche Integration eine Lösung für das Problem der mangelnden Personalentwicklung in KMUs darstellen, etwa in Form einer gemeinsamen Personalentwicklungsagentur oder -abteilung (Zitat 43).

Auch der Betriebsrat kann beispielsweise über Branchenprojekte Impulse in das eigene Unternehmen hineintragen. Laufende Projekte, wie @m und KompeNetz, werden durchweg als erfolgreich gewertet und beweisen auch eine gewisse Nachhaltigkeit dadurch, dass sie Ideen und Kompetenzen in die Betriebe diffundieren lassen. Überhaupt erscheint es den Aussagen nach so, als würden Betriebsräte weniger Berührungspunkte untereinander haben als ihre Arbeitgeber.

„Die Betriebe, die erfolgreich sind, sind nicht nur in der Lage, ihre Beschäftigten auf Veränderungsprozesse vorzubereiten, sondern sind in der Lage, das im Umfeld des Unternehmens zu machen, was dadurch geprägt ist, wie man zusammenarbeitet mit Zulieferern, dass man aber auch Kooperationen mit Konkurrenten an bestimmten Stellen wahrnimmt, mit Wissenschaft, mit Wirtschaftsförderung, und dass man sich in dem Umfeld, in dem man agiert, effizient verortet.“

(Zitat 41)

„Das ist ein Thema, was wir häufig anstoßen, nutzt eben zusammen mit andern Unternehmen zusammen. Das ist für viele absolutes Teufelszeug. Das kann man sich gar nicht vorstellen, wie die sich untereinander beäugen und überhaupt nichts offen legen wollen. Dass das Synergieeffekte bringt, wenn man gemeinsam Forschungsprojekte anstößt, die natürlich dann auch alle gemeinsam nutzen können. Das ist noch viel Nachholbedarf.“

(Zitat 42)

„[D]ie Netzwerke dienen ja dazu, die Bedarfe zu erfassen, die Veränderungsprozesse wahrzunehmen und ein Hauptthema bei dem Erfassen dieser Bedarfe ist eben die Frage, wie werden Qualifizierungsbedarfe wahrgenommen.“

(Zitat 43)

Die Meinungen zur Integration im Betrieb kristallisieren sich an unterschiedlichen Themen. Integration wird von den Funktionären verstanden als Frage der Kommunikation zwischen den Beschäftigten oder als Frage der sozialen Kompetenzen der Führungskräfte beispielsweise zur Motivation der Beschäftigten. Nimmt man die Frage der Kommunikation näher in Betracht, so fällt auf, dass nach Aussagen der Interviewpartner die Arbeitsorganisation oder die Produktionsmethoden einiges an Kommunikation verhindern. Wissensweitergabe oder Konfliktlösungen im zwischenmenschlichen Austausch kann es so nicht geben. Hier lautet logischerweise eine Anforderung an die Arbeitgeber, mehr kommunikative Barrieren abzubauen oder Kommunikationskanäle zu öffnen (Zitate 44 und 45), die die Beschäftigten dann auch nutzen sollten (Zitat 46). Kommunikation bedeutet ja schließlich nicht einfach „Quatschen am Arbeitsplatz“, sondern kann ein Weg zur Förderung der Motivation sein (Zitat 47).

„Ja, ich habe das Problem, besonders da wo ich fließende Fertigung habe, dass Kommunikation untereinander kaum noch stattfindet. Die Chancen und Zeiten sind dafür nicht mehr da. Da ist es in der Tat nötig, dass die Geschäftsleitung das auch zulässt.“
(Zitat 44)

„Das Problem ist, dass aber keiner sich mit dem Thema beschäftigt, weil eine verbesserte Kommunikation wieder heißt, ‚Zeit von nicht produktiv tätig sein‘, weil da muss ich ja mit dem anderen reden. Da ist nach meiner Sicht ein dicker Bruch.“
(Zitat 45)

„Ich bin auch verantwortlich dafür, wie weit ich mich auf so was wie Integration mit Kollegen einlasse, wie Teamfähigkeit.“
(Zitat 46)

„Das ist eine Grundlage, die nicht ausreichend erkannt ist, dass Leistung über mehr Kommunikation zu steigern ist.“
(Zitat 47)

Nimmt man den Bereich der Kommunikation als Frage der Kommunikation zwischen Führungskräften und Beschäftigten, so tauchen sehr schnell soziale Kompetenzen als Schlüssel zu Förderung der Integration auf. Hier fällt das Augenmerk auf offene und ehrliche Kommunikation, die von den Führungskräften durch eine funktionierende Kommunikation zwischen den verschiedenen Hierarchieebenen im Betrieb gefördert werden kann. Eine so hergestellte offene und ehrliche Kommunikation im Betrieb kann, so stellen die Interviewpartner dar, die Belegschaft motivieren, zumindest aber eine positive Stimmung schaffen. Ein integrativer Betrieb hat somit die Voraussetzungen, die er für die hinreichende Erfüllung der anderen Dimensionen benötigt. Hervorgehoben sei hier die Lernfähigkeit, zu deren Voraussetzung die Motivation der Beschäftigten zählt (siehe Zitate 48, 49 und 50).

„Da hängt eine ganz dicke Verantwortung, weil vielfach heute eine Klima geschaffen wird von Unternehmen und auch von Führungskräften, wo sich Mitarbeiter nicht mehr trauen zuzugeben. Weil sie Angst haben: gebe ich meine Schwäche zu, verliere ich meinen

Job, bin ich nicht ganz vorne dabei, bin ich der Erste, der auf der Liste möglicher Personalentsorgungen steht.“

(Zitat 48)

„Im Betrieb die Integration, wenn es das Problem gibt, ist es häufig so, dass es nicht erkannt wird, das liegt aber auch ein bisschen an der Qualifikation der Vorgesetzten.“

(Zitat 49)

„Da denke ich mal, dass es wichtig ist, die Führungsebene so weit zu bekommen, dass die in der Lage ist, Mitarbeiter zu motivieren.“

(Zitat 50)

3 Fazit

3.1 Anmerkung zum Akteur Gewerkschaft

Wie bereits in Kapitel 1.4 erwähnt und durch die Ausführungen in Kapitel 2 bestätigt, lässt sich eine Entwicklung hin zu einer Verlagerung der Entscheidungsebenen, die die Kernkompetenzen der Gewerkschaften berühren, von der überbetrieblichen Ebene auf den Betrieb beobachten. Das zeigt sich auch an den Zuschreibungen der Verantwortung in Abbildung 3, die in vier von fünf Dimensionen die betrieblichen Akteure als verantwortlich und gestaltungsmächtig erachten. In nur einer Dimension sprechen die Gewerkschaften sich selbst eine gewisse Gestaltungsmacht zu. Für die Arbeit der Gewerkschaften stellt sich dann die Frage, welche Folgen die veränderten Entscheidungs- und Einflussbedingungen haben. Zudem ist auch die Frage angebracht, wie Beschäftigungsfähigkeit unter diesen Bedingungen durch Gewerkschaften im Betrieb zum Thema gemacht werden kann.

3.1.1 Fragen der Gestaltungsmacht

Der Flexibilisierungsdruck hat eine hemmende Wirkung für die Aufnahme eines Themas wie Beschäftigungsfähigkeit. Heute stehen in dieser „Konfliktpartnerschaft“⁵ Fragen verhandelter Flexibilität in Zentrum des Konflikts. Flexibilität meint hier in der Hauptsache die betrieblichen Themen der Arbeitszeitgestaltung. Die Fragen der Flexibilität wiederum befinden sich häufig auf einer eindimensionalen Argumentationslinie, die das Hereinnehmen von anderen Dimensionen der Beschäftigungsfähigkeit als Verhandlungsgegenstand schwer machen. Von zunehmender Bedeutung für die Gestaltung von Beschäftigungsfähigkeit im Betrieb ist, dass sich Betriebsräte als arbeitnehmerseitiges Kollektiv den Grenzen des Wettbewerbs nicht so entziehen können, wie es auf der verbandlichen Verhandlungsebene (auf Ebene der Gewerkschaften) möglich wäre. Insofern können die mehrdimensionalen betrieblichen Verhandlungsgegenstände – eben mehr als nur eine Dimension der Beschäftigungsfähig-

⁵ Müller-Jentsch 1993.

keit – in Abhängigkeit von den betrieblichen Konstellationen als besonders formbar aber auch deformierbar angesehen werden.

Die Ebene der Gewerkschaften, als die betriebliche Arena überlagernde Einheit, identifiziert sich bei der Kommunikation über Beschäftigungsfähigkeit nicht als Machtebene, aber doch als Einflussebene. Zwei für die betriebliche Ebene entscheidende Potenziale definieren den Einfluss der Gewerkschaften auf den Betriebsrat: erstens, allerdings in nur geringem Maße, das Anreizpotenzial. Es beinhaltet ein gewisses Maß an Ressourcen, um Themen der Beschäftigungsfähigkeit zu behandeln, beispielsweise in Form von Beratung oder Bildungsveranstaltungen. Viel wichtiger ist das zweite, das Orientierungspotenzial. Es beinhaltet eine Expertise in Bezug auf das Thema Beschäftigungsfähigkeit, das Eingebundensein in die gesamtpolitischen Prozesse und infolgedessen eine gewisse Definitionsmacht, als auch ein gewisses Überzeugungstalent und der entsprechenden Überzeugungsprogramme (in Form von für die Betriebsräte schlüssigen Konzepten in betrieblichen Fragestellungen) gegenüber den Betriebsräten. Trotz aller Einflusspotenziale beruhen Themen der Beschäftigungsfähigkeit nicht auf direkter oder indirekter Steuerung, sondern maßgeblich auf der Selbstkoordination der betrieblichen Akteure.

Die Einfluss- und im Besonderen die Orientierungsfunktion der Gewerkschaften für die Betriebsräte besagt letztlich, dass empirisch gesehen Betriebsräte den Kontakt zu Gewerkschaften immer wieder suchen und sie auch die ersten externen Ansprechpartner für die Betriebsräte sind. Gewerkschaften werden also unabhängig von der gestiegenen Bedeutung der betrieblichen Arena eingebunden in Belange der Betriebsräte – durch die Nachfrage der Betriebsräte. Die Gewerkschaften ihrerseits sehen in den Betriebsräten ihren Hauptfokus, aber nicht den einzigen, für die gewerkschaftliche Arbeit. Grundlage der Kommunikation zu den Betriebsräten ist dabei die Betreuungsbeziehung in Form von regelmäßigen Kontakten und gemeinsamen Projekten, die Beratungsbeziehung bei der Frage z.B. der Betriebsräteweiterbildung und der Vermittlung von Expertise oder eine problemspezifische Beziehung bei betrieblichen Problemlagen. Gewerkschaften können neue Themen somit immer nur via Betriebsrat in die Betriebe einspeisen – mit Ausnahme der Belange, die über den Tarif geregelt werden. Gerade aus dieser Position heraus und trotz aller Einflusspotenziale beruhen Themen der Beschäftigungsfähigkeit nicht auf

direkter oder indirekter Steuerung, sondern maßgeblich auf der Selbstkoordination der betrieblichen Akteure.

Themen können so von Seiten der Gewerkschaften auf zweierlei Weise in den Betrieb eingespeist werden. Sie können die systeminterne Logik ansprechen, indem sie sich der spezifischen betrieblichen Belange und Problemlagen annehmen. Sie können aber auch über Projekte, an denen sich Betriebsräte aus eigener Logik (beispielsweise aus dem Nutzen für den Betrieb, aktueller Themen in der Branche oder für die eigene Expertise) beteiligen wollen, etablieren. Ein Beispiel für ein solches Projekt ist „Beschäftigungsfähigkeit im Betrieb“ der TBS. Durch den Verbund zwischen Betriebsräten, den beteiligten Beschäftigten und Beratern wird so ein eigenes Interaktionsfeld geschaffen, dessen kommunikative Inhalte aus Themen der Beschäftigungsfähigkeit bestehen. So kann die Projektidee in den Betrieb über die Beschäftigten und den Betriebsrat hineingetragen werden. Die Selbstreferenzialität des Betriebs, also das, worüber im Betrieb kommuniziert wird, besteht dann nicht nur aus betrieblichen Belangen, sondern aus den Inhalten des Projekts. Neue Formen der Partizipation neben der bestehenden Betreuungsbeziehung – beispielsweise in Gestalt von projektförmiger Kooperation und dem Hereinnehmen externer Berater – können die Kommunikation zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften fördern.

3.1.2 Empirische Feststellungen und die Kommunikation über Themen der Beschäftigungsfähigkeit

In den Augen der Interviewteilnehmer gilt die Dimension der Lernfähigkeit neben der Dimension der Kompetenz als der wichtigste Teilbereich der Beschäftigungsfähigkeit. Lernen bedarf selbstverständlich immer eines Engagements von Seiten der Arbeitnehmer. Prozesse zur Förderung der Lernfähigkeit können aber auch vom Betriebsrat maßgeblich mitgestaltet werden. Bei den Beschäftigten ist es weniger die operative Überlastung im Arbeitsalltag als vielmehr die generelle Einstellung zum Lernen, die als prekär und hinderlich für Lernen gilt. Weiterhin wird die Einstellung der Arbeitgeber zum Lernen problematisiert. Erstens wird Lernfähigkeit in Verbindung gebracht mit dem lebenslangen Lernen und den Anforderungen, die sich aus dem demographischen Wandel im Betrieb ergeben. Schwerpunktmäßig zeigt sich in diesem Bereich, dass fast alle Interviewpartner das Thema demographischer Wandel im Betrieb als Aktionsfeld

wahrnehmen. Zweitens (und etwas weniger virulent) wird die Lernfähigkeit in Zusammenhang mit dem Führungsstil genannt. Drittens wird Lernfähigkeit in Zusammenhang mit Innovation im Unternehmen für wichtig erachtet. Auch wenn in erster Linie die Arbeitgeber die Voraussetzungen für einen lernfähigen Betrieb schaffen müssen, so erkennen andere Interviewteilnehmer noch einigen Nachholbedarf für die Beschäftigten selbst.

Kompetenz wird von den Interviewteilnehmern neben der Lernfähigkeit als wichtigste Dimension der Beschäftigungsfähigkeit gesehen. Die Anforderungen zur Förderung der Kompetenzen, die ebenfalls hauptsächlich auf Seiten der Arbeitgeber verortet werden, lassen sich in strukturelle und prozessuale oder betriebskulturelle Faktoren teilen. Besonders in kleineren Betrieben überwiegen nach Aussagen der Gewerkschaftsfunktionäre die strukturellen Schwächen in Form von fehlenden Zuständigkeiten, einer fehlenden Personalabteilung oder finanziellen Ressourcen.

Die Interviewteilnehmer sehen die Gesundheit in der Verantwortung vieler, auch außerbetrieblicher Akteure. Das spiegelt sich in der Zuschreibung der Verantwortung für die Gesundheit wieder, wie in Abbildung 8 zu erkennen ist. Die Verantwortung des Einzelnen, im privaten als auch im Betrieb, wird hier als am wichtigsten erachtet.

Die Integration im Betrieb kristallisiert sich an unterschiedlichen Aussagen. Sie wird von den Interviewteilnehmern verstanden als Frage der Kommunikation zwischen den Beschäftigten oder als Frage der sozialen Kompetenzen der Führungskräfte. Kommunikation im Produktionsprozess wird als förderlich für andere Dimensionen gesehen.

Bei der Analyse der Gespräche lässt sich feststellen, dass die Interviewteilnehmer überwiegend der Auffassung sind, dass Sicherheit und Verantwortung der Beschäftigten für das Unternehmen gegenseitig voneinander abhängig sind. Befinden sich die Beschäftigten in einer zunehmend unsicheren Umwelt, hat das vereinfacht dargestellt zwei Extreme zur Folge: einen Egoismus in der Verantwortung oder eine Unterordnung unter die betrieblichen Bedürfnisse bzw. unter die Anforderungen des Unternehmens. Die Funktionäre sehen eindeutig auch bei sich die Verantwortlichkeit, den Beschäftigten ein Bewusstsein für die persönliche Verantwortung zu vermitteln. Die Beschäftigten sollen sich „fit machen für die Zukunft“. Auch wenn hier nicht in erster Linie die Innovationsfähigkeit

des Unternehmens angesprochen ist, so spielt dies doch über die Aufforderung zum Denken eine Rolle.

Der eher klassisch-institutionelle Hebel der Gewerkschaften ist klar bei der Gestaltung der Arbeitszeit über tarifliche Aushandlungsprozesse zu sehen, was im Themenfeld der Work-Life-Balance (ein zentraler Inhalt der Dimension (Selbst-)Management) anzusiedeln ist. Die Gewerkschaften haben hier den institutionellen Vorteil, als Tarifpartner maßgeblich die gestalterische Verantwortung für die Arbeitszeitregelungen zu haben. Das wird aber konterkariert von zwei Entwicklungen: Durch die in verbandlicher Auflösung befindlichen Branchen oder Betriebe, die nur (noch) schwach gewerkschaftlich organisiert sind. In diesem Bereich verbleiben für die Kommunikation der Gewerkschaften nur noch wenige Ansatzpunkte, die mittelbar über Projekte oder Initiativen in den Betrieb einwirken könnten. Ein Beispiel dafür ist das Gesundheitswesen, bei dem gewerkschaftliche Kommunikation über PR und Lobbying und teilweise über die Mitgliederarbeit läuft. Des Weiteren werden, wie bereits oben beschrieben, Fragen der Flexibilisierung (womit ja großteils die Flexibilisierung der Arbeitszeit gemeint ist) vermehrt auf betrieblicher Ebene verhandelt. Das bedeutet, dass Arbeitszeit als ausschließliches Gestaltungsthema für die Gewerkschaften abnimmt. In der Praxis werden Themen wie die Arbeitszeit, die im Selbstverständnis der Gewerkschaften einen Eckpfeiler darstellen, zunehmend selbststeuernd von den betrieblichen Akteuren verhandelt. Gewerkschaften wandeln sich demnach von einem unmittelbar gestaltenden Akteur der betrieblichen Arbeitszeitpolitik zu einem beratenden Akteur für Betriebsräte.

Jeder Gewerkschaftsfunktionär (ausgenommen Vertreter des DGB) hat ‚seine Betriebe‘. In der Regel sind das 20 bis 70 oder auch mehr. Diese Verbindungen kommen dann häufig aus einem akuten Problem oder aus Tradition (weil der Betrieb schon immer gut gewerkschaftlich organisiert war) zustande. Die Interviewteilnehmer haben das Problem, dass sie keine Ressourcen haben, um in neue Betriebe hinein Kontakte aufzubauen. Die Versuche der Betriebsräte, über eine gewerkschaftliche Beratung Hilfestellung zu erlangen, werden meist von der Geschäftsleitung blockiert (Zitat 51). Die häufig aus einer Problemlage heraus gewachsenen Kontakte wiederum können zwar eine Dimension der Beschäftigungsfähigkeit als Gegenstand haben. Indes ist dies dann keine präventiv angewandte Strategie der Beschäftigungsfähigkeit. Vielmehr handelt es sich in solchen

Fällen um Beschäftigungsfähigkeit (Förderung der Lernfähigkeit, Kompetenzentwicklung, Gesundheitsmaßnahmen etc.) als Mittel zum Zweck, als Mittel zur Problemlösung oder Innovationsförderung im Betrieb (siehe dazu auch den Abschnitt über Betriebsräte). Dabei kommt es immer auf die Aktualität bzw. die Verwertbarkeit von Beschäftigungsfähigkeitsstrategien für den Betrieb an (Zitat 55). Dadurch können auch Lernprozesse im Betrieb angestoßen werden, und das Mittel der Beschäftigungsfähigkeit kann auch zu einem späteren Zeitpunkt als strategische Orientierung dienen. Teilweise berichten die Interviewteilnehmer von Projekten, bei denen man tatsächlich von einer Nachhaltigkeit von Strategien der Beschäftigungsfähigkeit sprechen kann. Das hängt dann aber maßgeblich von den Betriebsräten ab, die neu eingeführte Konzepte im Betrieb mit Leben erfüllen müssen.

Bei genauerem Hinsehen, besonders auf der regionalen Ebene, geben sich die Funktionäre in Fragen der Beschäftigungsfähigkeit häufig als „Bahnhof“ oder „Vermittler“ zu erkennen. Damit wollen sie verstanden werden als Akteure, die selbst die Kontakte zu Experten vermitteln. Dieses Selbstverständnis der Funktionäre kann als Anhaltspunkt dafür gewertet werden, dass sie den mannigfachen betrieblichen Belangen nicht in allen Fällen eigenständig Expertise bereitstellen können. Für die Inhalte der Beschäftigungsfähigkeit stellt sich die Frage, wie man Themen der Beschäftigungsfähigkeit ‚nach vorne‘ bringen kann, wenn nur begrenzt Handlungsfähigkeit vorhanden ist. Die Antwort ist: Die Gewerkschaften sehen sich als Promoter für die von den Funktionären häufig betonte „Sensibilisierung“ der Betriebsräte. Das weist auf ein Selbstverständnis hin, dass die Gewerkschaft als richtungsweisende Institution sieht. Sensibilisierung meint dann den typischen Schritt, Betriebsräte für ein in der Gewerkschaft entwickeltes Thema zu gewinnen, es aber nicht zwingend selbst (als Funktionär) zu begleiten. In den Gesprächen zeigt sich auch, dass das Sensibilisieren der Betriebsräte ein Prozess ist, der erst nach hohem Ressourceneinsatz Früchte trägt bzw. über lange Zeit, praktisch dauerhaft, betrieben wird, um die Betriebsräte zur Aufnahme von neuen Ideen zu animieren.

Das Verständnis von Integration konzentriert sich auf Kommunikation zwischen den Beschäftigten. Die Schaffung von „Kommunikationsmöglichkeiten“ für Beschäftigte wird von den Funktionären verstanden als Frage der Kommunikation zwischen den Beschäftigten im Produktionsprozess.

Sie wird als fördernd für andere Dimensionen gesehen. Nach der Dimension der Integration gefragt, wurden strukturierte Formen der Kommunikation, wie z.B. Gruppengespräche oder interne Seminare, die für betriebliche Abläufe wesentlich sind, nicht genannt.

Betrachtet man die Dimension der Integration unter dem Gesichtspunkt einer Koordination und Zusammenarbeit von gewerkschaftlichen und außergewerkschaftlichen Institutionen oder Netzwerken, so kommt man auf die Zusammenarbeit mit Universitäten oder Beratungseinrichtungen zu sprechen. Es gibt (mit wenigen Ausnahmen in der IT-Branche) keine Zusammenarbeit mit universitären oder anderen wissenschaftlichen Einrichtungen. Vorherrschende Dialogpartner für den Bezug von Expertise sind die gewerkschaftlichen Bildungseinrichtungen und die einschlägigen Beratungsinstitutionen wie die Technologieberatungsstelle beim DGB in NRW e.V. und beispielsweise die ISA CONSULT GmbH in Bochum. Für den Austausch von Expertise dienen etliche Verbundprojekte und Betriebsräte-Netzwerke. Gerade die von den Interviewpartnern häufig als erfolgreich bewerteten Betriebsräte-Netzwerke charakterisieren den dezentralen Charakter einer betrieblichen Arbeitspolitik genauso wie die Vermittlertätigkeit. Zusammengefasst ist festzustellen, dass es sich in der Kommunikation über Beschäftigungsfähigkeit um die Sensibilisierung der Betriebsräte, die tarifliche Arbeit, die Koordination von Projekten und Netzwerken sowie die Vermittlung von Expertise dreht (Zitat 52).

Fast allgegenwärtig findet die Diskussion um die demographische Entwicklung im Betrieb statt. Auch hier sind die Zieldimensionen die Kompetenz und die Lernfähigkeit. Für die Arbeit der Funktionäre der Gewerkschaften auf Landesebene zeigt sich folgendes Phänomen: Wie Analysen zeigen, vermitteln Gewerkschaften in vielerlei Hinsicht, dass die Kompetenzen und die Lernfähigkeit dem Ziel der demographischen Frage im Betrieb untergeordnet werden. Fernerhin ist der Eindruck zu gewinnen, dass eine Diskussion über die Demographie im Betrieb dazu führt, dass die Bedeutung der Lernfähigkeit die der Kompetenz teilweise überlagert. Gleichzeitig werden über die Thematisierung der demographischen Frage Themen der Gesundheit in den Betrieb getragen. Diese hatten in der Vergangenheit oft ein Schattendasein geführt, was sich durch die laufende Diskussion ändern könnte.

Programmatisch besitzen die Gewerkschaften mit den von vielen Funktionalen geforderten Qualifizierungstarifverträgen neben der Gestaltung der Work-Life-Balance (ein zentraler Inhalt der Dimension (Selbst-)Management) einen weiteren Schwerpunkt ihrer Kommunikation im Bereich der Kompetenzen und der Lernfähigkeit. Das kann insofern verwunderlich sein, als dass Erfahrungen mit Qualifizierungstarifverträgen oder gesetzlichen Regelungen zur Förderung der beruflichen Bildung überwiegend als negativ oder gar nutzlos bewertet werden. Diese Forderung nach gesetzlichen Änderungen zeigt den Wunsch nach ordnungspolitischen Regelungen, die strukturbildend für berufliche Bildung wirken sollen.

„Die Situation, in der wir uns zurzeit befinden, gibt uns nicht die Zeit, die wir eigentlich brauchen. Denn wir haben in vielen Betrieben bestimmte Schwachstellen, die man immer wieder aufmacht. Diese Schwachstellen [würden] durch eine Sensibilisierung der Mitarbeiter [...] besser da stehen. Nun ist es aber so, wenn ich unvorbereitet in einem Betrieb mit diesem Thema anfangen würde, dann gibt es immer erst mal eine Blockade durch die Geschäftsleitung, weil alles, was von der IG Metall kommt, ist für die Unternehmer nicht gut, das ist so die Grundeinstellung. Das ist ein langwieriger Prozess, die Unternehmer dahin zu bringen, dass die Vorschläge, die ich bringe, auch tatsächlich was Positives bringen.“

(Zitat 51)

„Wir kümmern uns ja nur begrenzt um diese Sachen, in der praktischen Umsetzung, das würde uns überfordern. Das wir genau diese Themen zum Thema von Betriebsrat-Arbeit machen, dass wir Berater mit in den Betrieb reinholen und Unternehmen zum Teil bei Verhandlungsprozessen zwingen, an diesen Stellen ihr Augenmerk zu schärfen, das ist das, was wir machen.“

(Zitat 52)

3.2 Handlungsperspektiven für den Akteur Betriebsrat

Wenn Beschäftigungsfähigkeit, in welcher Ausprägung auch immer, kein betriebliches Thema werden kann, ist sie prinzipiell schwer inhaltlich in den Betrieb zu integrieren. Laut den Auswertungen der Interviews ist die intensive Beschäftigung und weitgehende Überlastung mit Aufgaben im

Bereich Lohn- und Arbeitszeitflexibilisierung eines der wichtigsten Handlungsfelder der Betriebsräte. Daneben besteht nur begrenzter Raum zur Bearbeitung strategischer Themen wie der Beschäftigungsfähigkeit. Angebote der Gewerkschaften finden daher auch nicht in erwünschtem Maße Resonanz (Zitat 53). Auch wird immer deutlicher, dass die Rahmenbedingungen, die die Politik schafft, sei es durch das Betriebsverfassungs- oder das Arbeitnehmerweiterbildungsgesetz, von den Betriebsräten aufgrund der betriebspolitischen oder auch betriebswirtschaftlichen Belastungen nur begrenzt aufgegriffen werden können. Es gibt für Betriebsräte eine Rollenverschiebung vom „Bewacher über die Einhaltung der Gesetze“ hin zu einem „Dialogpartner im Betrieb“ (Zitat 54). Grundlage dieses Prozesses ist die Ausrichtung der Betriebsrätearbeit auf betriebliche Themen (Zitat 55).

Betriebsräte können als Promotor für Themen der Beschäftigungsfähigkeit oder für Leistungssteigerungen gesehen werden. Die Logik der Interessensvertretung lässt sich auch als „concession bargaining“ bezeichnen.⁶ „Concession bargaining“ beinhaltet drei Grundsätze: (a) gemeinsame Problemlösung statt eines Verteilungskampfes; (b) Reziprozität von Zugeständnissen und Gegenleistungen; (c) Krisen managen, Agenten des Wandels und Promotoren der Modernisierung sein. Durch diese zentralen Aufgaben besteht für Betriebsräte die Möglichkeit an Kompetenzen hinzuzugewinnen – ein Zugewinn, der auch als Last und Überforderung empfunden werden kann. Es kann daher nicht verwunderlich sein, wenn die Betriebsräte von den Gewerkschaften hauptsächlich mehr Unterstützung und Service-Leistungen für ihr ‚operatives Tagesgeschäft‘ erwarten und weniger an überbetrieblich koordinierten oder allgemeinen, betriebsunspezifisch ausgerichteten (politischen) Themen interessiert sind.

„Ich sehe ja, a) wie viele Betriebsräte fahren überhaupt zu Seminaren, b) wie viele beschäftigen sich mit Qualifizierung, Weiterbildung und Gesundheit, das ist ein verschwindend geringer Teil. Es liegt daran, dass [sich] der Druck auf die Betriebsräte sehr stark auf die harten Themen, wie Lohn, Arbeitszeit konzentrier[t], abgesehen beim Abbau bzw. Sozialplänen.“
(Zitat 53)

⁶ Müller-Jentsch 1998.

„Betriebsräte haben bislang immer die Situation gehabt, dass sie sich einfach nach § 80 ff. die zu Gunsten der Arbeitnehmer geltenden Rechte auch einzufordern, das reicht nicht mehr. Betriebsräte müssen lernen, dass sie nicht mehr die Oberpolizisten sind, sondern dass sie stärker ansetzen müssen an Elemente der Überzeugungsarbeit.“
(Zitat 54)

„Frage: Also würden Sie [...] sagen: Erst mal für das Thema zu sensibilisieren und dann als Multiplikator wirken? Wie können Sie im Betrieb oder für die Betriebsräte etwas tun?“

Antwort: Wir haben das Thema in einem unserer Arbeitskreise [AK Mensch Technik Umwelt] zum Thema gemacht. Wir wollen immer nach rechts und links kucken. Wir gehen nicht nach Vorgaben, sondern wir haben diese Dinge immer gemeinsam entwickelt [...]. Wir haben immer so klassische Themen wie EDV, Gruppenarbeit, KVP etc. Jetzt habe ich gemerkt, wie da die Luft raus ist. Teilweise sind Betriebsräte auch auf diese Prozesse bereits einqualifiziert worden. Wenn die Sensibilisierung [läuft, dann] sind die Betriebsräte und die Vertrauensleute bereit, sich dem anzunähern, wenn es ein aktuelles Thema ist. Wenn es denn auf die Aktualität abzielt, dann wird gesagt, wo haben wir denn momentan Gebrauch. In diesem Fall ist [das] natürlich ein etwas weitläufiges Thema, weil das ist nicht so bekannt bei unseren Betriebsrat. [...] Wenn man diese Begrifflichkeit [der Beschäftigungsfähigkeit] definiert, dann wird man feststellen, dass Betriebsräte eine andere Vorstellung von Beschäftigungsfähigkeit haben als das Land NRW.“
(Zitat 55)

3.3 Die Arbeitgeber aus Sicht der Gewerkschaften

Die Interviewteilnehmer bescheinigen (nicht allen, aber) vielen Unternehmern eine Vernachlässigung ihrer Verantwortungen für die Beschäftigten und eine Vernachlässigung der Unternehmen in allen Bereichen der Beschäftigungsfähigkeit. Hauptkritikpunkte sind eine mangelnde strategische Ausrichtung der Unternehmenspolitik, die Innovation unterbewertet und Marktentwicklungen falsch einschätzt. Von den Interviewteilnehmern werden den Arbeitgebern häufig die Vernachlässigung der Bedürfnisse der Beschäftigten attestiert, was wiederum zu einer unternehmerischen Krise führen könne (Zitat 56). Unternehmer gelten somit vielen Funktionären wörtlich als „Unterlasser“. Diese noch sehr pauschal klingenden Aussagen werden konkretisiert. Das zeigt sich an den häufig genannten

Anforderungen, die sozialen Kompetenzen der Führungskräfte zu schulen, Kapital und Ressourcen für Kompetenzentwicklung zur Verfügung zu stellen und lernförderliche Prozesse zu gestalten. Zeigen sich auf Landesebene teilweise noch Kanäle zwischen den Sozialpartnern, so gibt es kaum Anhaltspunkte dafür, dass es diese Form der Kommunikation zwischen den regionalen Ebenen der Gewerkschaften und den Unternehmen (den Geschäftsleitungen) gibt.

„Wir haben Probleme mit Beschäftigung in Betrieben, nicht weil Beschäftigte ihren Aufgaben nicht gerecht werden können, sondern weil die Geschäftsleitung nicht über strategische und andere Kompetenzen verfügen, fachliche Kompetenzen verfügen, Marktentwicklungen zu spät und falsch einschätzen. Und das sind die Ursachen, die man durchgängig für Fehlentwicklungen und Krisen feststellt. Von daher ist der Begriff Beschäftigungsfähigkeit noch unzureichend, das müsste man mindestens genauso sagen: die Unternehmensfähigkeit. Denn wir haben zu viele Unterlasser statt Unternehmer, und Innovationsfähigkeit ist ein Begriff, der das eher umschließt.“

(Zitat 56)

3.4 Die Beschäftigten aus Sicht der Gewerkschaften

Bei der Analyse der Interviewaussagen wird auch deutlich, dass es eine unklare Grenze zwischen der „Verhinderung des Arbeitskraftunternehmers“ und dem Wunsch nach „denkenden Mitarbeitern“ gibt. Es ergibt sich ein Widerspruch zwischen dem Wunsch nach mehr Eigenverantwortlichkeit und gleichzeitig nach nicht zu viel Verantwortung der Beschäftigten. Klar ist den Interviewteilnehmern, dass Beschäftigte in den meisten Branchen durch die zunehmende Subsidiarisierung von Entscheidungsebenen im Betrieb von Anweisungsempfängern zu Verhandlungspartnern und partiellen Know-how-Trägern werden. Das Mitbestimmungssystem findet sozusagen eine Ergänzung nach unten.

Die Arbeit in den anderen Dimensionen ist jeweils maßgeblich abhängig vom Wollen und Können der Arbeitgeber, teilweise vom Wollen und Können der Arbeitnehmer (Zitat 56). Aus der Perspektive der Analyse ist zumindest das Wollen differenzierter zu interpretieren. Dass Arbeitgeber und Beschäftigte – aber auch Betriebsräte – erst mal „wollen“ müssen,

beschreibt lediglich die Tatsache, dass sie nach ihrer betrieblichen Logik handeln und von außen an sie herangetragene Inhalte nur schwer vermittelbar sind (Zitat 51). Das die Beschäftigten kommunikativ schwer erreichbar sind, hängt auch damit zusammen, dass das, was Beschäftigte wollen, den Gewerkschaftsfunktionären nur mittelbar bekannt ist. Besonders repräsentativ dafür ist Zitat 35.

3.5 Gruppenbildung

Aufgrund des Textmaterials lassen sich Korrelationen zwischen verschiedenen Gruppen von Gewerkschaftsfunktionären erkennen. Allen gemeinsam ist, dass Lernfähigkeit und Kompetenzen häufig eine bedeutsame Rolle spielen. Darüber hinaus lässt sich eine negative Korrelation zwischen der gewerkschaftlichen bzw. verbandlichen Organisation im Verhältnis zur Bedeutung der Gestaltung der Work-Life-Balance in der Dimension (Selbst-)Management feststellen. Nach der Inhaltsanalyse des Textmaterials zeigt sich, dass Funktionäre in Branchen mit geringerem Organisationsgrad höhere Anforderungen an die Gestaltung der Work-Life-Balance stellen. Von Seiten der Interviewpartner wird diese Anforderung damit begründet, dass sich in Bereichen, die nicht tariflich geordnet sind, die Bedingungen einer Balance zwischen Arbeit und Leben für Beschäftigte verschlechtern. Im Grunde ist dies als eine konsequente Fortsetzung der ordnungspolitischen Orientierung der Gewerkschaften zu sehen. Gewerkschaftsfunktionäre aus Branchen mit einem höheren Organisationsgrad gewichten hingegen Fragen der Work-Life-Balance bzw. des (Selbst-)Managements geringer, wie es sich z.B. bei dem zuständigen ver.di-Vertreter für Kommunen zeigt.

Einen weiteren Zusammenhang zeigt die Dimension der Gesundheit. In Bereichen, die mit einfachen Tätigkeiten verbunden sind, ist die Gesundheit eine besonders wichtige Dimension der Beschäftigungsfähigkeit. Beispielhaft dafür sind die Branchen der Nahrungsmittelindustrie (NGG), der Bauindustrie, aber auch der Papier- und Zementindustrie (IGBAU). Die geringe Bedeutung der Kompetenzen bei gleichzeitiger hoher Bedeutung der Gesundheit in diesen Bereichen weist darauf hin, dass viele Beschäftigte einfache Tätigkeiten ausführen, die häufig belastend für die Gesundheit sein können. Diese Untersuchung zeigt, dass auch andere Bereiche

der Beschäftigungsfähigkeit aufgrund der Dominanz gesundheitlicher Probleme in den Hintergrund rücken.

3.6 Schwerpunkte der zukünftigen Entwicklung in den sechs Dimensionen der Beschäftigungsfähigkeit

Fasst man die Aussagen zur zukünftigen Entwicklung zusammen, dann wird das Thema der demographischen Entwicklung im Betrieb an Bedeutung zunehmen. Demographische Entwicklung im Betrieb, das beinhaltet Fragen der Lernfähigkeit, aber auch der Kompetenzen und der Gesundheit.

3.7 Kommunikationsinhalt und Kommunikationswege

Die Abbildung 10 zeigt eine vereinfachte Zusammenfassung für die Zuschreibungen der Verantwortung zu den einzelnen Akteuren (siehe erste Spalte). Die Inhalte der Zuschreibungen sind in Spalte zwei als Stichpunkte skizziert. Zusätzlich sind die Zurechnungen zu den sechs Dimensionen in Spalte drei aufgeführt. So wird den Beschäftigten beispielsweise besonders Verantwortung in den Bereichen Lernfähigkeit, Gesundheit und Verantwortung zugerechnet. Den Arbeitgebern wird mit der Lernfähigkeit, der Kompetenz, der Verantwortung und der Integration Verantwortung in den meisten Dimensionen zugeschrieben. Die Gewerkschaften und der Betriebsrat bekommen von den Interviewteilnehmern maßgeblich Verantwortung im Bereich Selbst-)Management zugeschrieben. Zudem werden die Gewerkschaften für den Bereich Integration und die Betriebsräte für den Bereich Kompetenzen als verantwortlich gesehen.

Die vierte Spalte zeigt die tonangebenden Kommunikationswege. Jeder Kommunikationsinhalt zu den Akteuren Beschäftigte, Arbeitgeber, Betriebsrat und Gewerkschaft hat somit seinen besonderen „Kommunikationskanal“. Themen der Gesundheit, die die Beschäftigten betreffen, werden z.B. hauptsächlich über die Öffentlichkeitsarbeit oder PR kommuniziert. Der Kommunikationskanal über Öffentlichkeitsarbeit/PR und Informationsarbeit entspricht dem Versuch, die Beschäftigten direkt zu erreichen. Der Kommunikationskanal über die tarifliche Arbeit spielt in Fragen der Work-Life-Balance (ein zentraler Inhalt der Dimension (Selbst-)Management) eine besonders bedeutsame Rolle. Diese Skizze zeigt, dass es in einer inhaltlichen Breite sehr ausgeprägte Forderungen an die Arbeitgeber gibt, die maßgeblich über Kommunikation mit dem Betriebsrat laufen. Was die Effektivität der Kommunikationskanäle betrifft, so ist die Kommunikation über Anforderungen an den Betriebsrat über Kommunikation mit dem Betriebsrat logischerweise am effektivsten. Auch die tarifliche Arbeit kann in diesem Vergleich als effektiv angesehen werden. Weniger effektiv ist Kommunikation, die sich an die Beschäftigten und die Arbeitgeber richtet. Sie resultiert aus dem Problem, dass sie nur mittelbar über den Betriebsrat oder über Informationsarbeit und Öffentlichkeitsarbeit/PR übermittelt werden kann. Die Kommunikation mit dem Betriebsrat hat demnach die größte Bedeutung für die Gewerkschaften.

Zuschreibung der Verantwortung	Die wichtigsten Anforderungen	Dimensionen, auf die sich die Anforderungen beziehen	Die wichtigsten Kommunikationskanäle der Gewerkschaften
Anforderungen an die Beschäftigten	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitschaft zum Lernen • Aufmerksamkeit für die Gesundheit am Arbeitsplatz und im Privaten • Verantwortung für den Betrieb und sich übernehmen (Blick über den eigenen Arbeitsplatz hinweg und Etablierung einer Berufsplanung) 	Lernfähigkeit Gesundheit Verantwortung	Öffentlichkeitsarbeit/PR; Informationsarbeit mit den Betriebsräten und Mitgliedern
Anforderungen an die Arbeitgeber	<ul style="list-style-type: none"> • Anforderung zur Gestaltung lernförderlicher Arbeitsbedingungen • Einforderung eines alternsgerechten Betriebs (Berücksichtigung der demographischen Entwicklung) • Analyse der Kompetenzen und Schaffung der Möglichkeiten und Ressourcen zur Weiterbildung • Förderung kommunikativer Strukturen im Arbeitsprozess • Aufforderung zum strategischen Handeln • Orientierung an Innovation 	Lernfähigkeit Kompetenz Verantwortung Integration	Kommunikation mit den Betriebsräten
Anforderungen an die Betriebsräte	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzung der Mitbestimmungsrechte • Förderung der Vernetzung der Betriebsräte untereinander • Wächter über den Gesundheitsschutz • Förderung der Qualifizierung 	Work-Life-Balance (Selbst-)Management Kompetenz	Kommunikation mit den Betriebsräten
Anforderungen an die Gewerkschaft	<ul style="list-style-type: none"> • Gestaltung der Arbeitszeitregelungen • „Vermittler“ von Expertise • „Sensibilisieren“ für Themen der Mitbestimmung, Qualifikation, Lernen 	Work-Life-Balance Integration	Tarifliche Arbeit Kommunikation mit den Betriebsräten

Abbildung 10: Kommunikation über Beschäftigungsfähigkeit aus Perspektive der Gewerkschaften

3.8 Weitergehende Fragen

Die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen, dass sich die Gewerkschaften zwar in einer ähnlichen globalen Problemlage befinden, aber signifikante Unterschiede in den einzelnen Branchen in Bezug auf Beschäftigungsfähigkeit aufweisen. Diese Arbeit stellt ein erstes grobes Analyseraster dar, das die Bedürfnisse und Anforderungen an die Beschäftigungsfähigkeit innerhalb der sechs Dimensionen für verschiedene Branchen, Akteure und Organisationsbereiche der Gewerkschaften abbildet. Insofern können weitere Untersuchungen Anstöße für die Ausrichtung von Kommunikation geben und hilfreich für die Planung von Projekten in der aktiven Arbeitspolitik sein. Im weiteren Sinne können die empirischen Erkenntnisse Hinweise über die Ausgestaltung der Kommunikation der Gewerkschaften geben.

Literatur

Flick, Uwe (1995): *Qualitative Forschung*. Rowohlt: Reinbeck.

Kneer, Georg/Nassehi, Armin (1997): *Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme. Eine Einführung*, 3. Auflage. München: Wilhelm Fink.

Lessenich, Stephan (2003) *Dynamischer Immobilismus*. Frankfurt/M.: Campus.

Luhmann, Niklas (1986): *Ökologische Kommunikation*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Luhmann, Niklas (2000): *Die Politik der Gesellschaft*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Müller-Jentsch, Walter (1993): *Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen*. München: Mering.

Müller-Jentsch, Walter (1998): *Der Wandel der Unternehmens- und Arbeitsorganisation und seine Auswirkungen auf die Interessenbeziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern*. In Allmendinger, Jutta u.a., *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*. Sonderdruck, 31. Jahrgang 1998. Stuttgart: Kohlhammer.

Prittwitz, von Volker (1994): *Politikanalyse*. Opladen: Leske + Budrich.

Zitatverweise auf das Textmaterial

Die erste Zahl verweist auf die Zitatnummer in diesem Bericht, Interview verweist auf das geführte Interview, Seite verweist auf die Zitatfundstelle im Interview.

1:(Zitat 1) Interview 1, Seite 2

2:(Zitat 2) Interview 3, Seite 2

- 3: Interview 1, Seite 2
- 4: Interview 12, Seite 2
- 5: Interview 8, Seite 1-2
- 6: Interview 3, Seite 6
- 7: Interview 8, Seite 4
- 8: Interview 4, Seite
- 9: Interview 4, Seite 7
- 10: Interview 8, Seite 7
- 11: Interview 8, Seite 4
- 12: Interview 8, Seite 7
- 13: Interview 8, Seite 4
- 14: Interview 11, Seite 8
- 15: Interview 4, Seite 5
- 16: Interview 12, Seite 3
- 17: Interview 9, Seite
- 18: Interview 6, Seite 6
- 19: Interview 3, Seite 2
- 20: Interview 3, Seite 2
- 21: Interview 11, Seite 10
- 22: Interview 3, Seite 8
- 23: Interview 12, Seite 13
- 24: Interview 8, Seite 11
- 25: Interview 11, Seite 10
- 26: Interview 12, Seite 10
- 27: Interview 6, Seite 6
- 28: Interview 7, Seite 5
- 29: Interview 8, Seite 3
- 30: Interview 6, Seite 7
- 31: Interview 11, Seite 7
- 32: Interview 11, Seite 9
- 33: Interview 1, Seite 6
- 34: Interview 9, Seite 9
- 35: Interview 11, Seite 10
- 36: Interview 1, Seite 8:
- 37: Interview 9, Seite 11
- 38: Interview 3, Seite 4
- 39: Interview 3, Seite 4
- 40: Interview 2, Seite 8
- 41: Interview 12, Seite 4

- 42: Interview 4, Seite 8
- 43: Interview 12, Seite 5
- 44: Interview 3, Seite 7
- 45: Interview 1, Seite 7
- 46: Interview 8, Seite 12
- 47: Interview 6, Seite 9
- 48: Interview 2, Seite 5
- 49: Interview 4, Seite 8
- 50: Interview 3, Seite 2
- 51: Interview 4, Seite 7
- 52: Interview 2, Seite 11
- 53: Interview 10, Seite 3
- 54: Interview 3, Seite 4
- 55: Interview 12, Seite 12
- 56: Interview 12, Seite 7