

Baustein neun: Arbeit, Subjekt und Gesellschaft Von Udo Hagedorn und Carolin Kölzer

Inhalt des Bausteins neun

Inhalt des Bausteins neun

Titelseite

Kapitel eins: Informationen für Lehrende

Kapitel eins eins: Arbeit als didaktisches Orientierungsmuster

Kapitel eins zwei: Vorbereitung auf die Berufs- und Arbeitswelt

Kapitel eins drei: Der Arbeitskraftunternehmer als Leitbild?

Kapitel eins vier: Zur Rolle der Schule

Kapitel zwei: Literaturverzeichnis

Kapitel drei: Methodisch-didaktische Anmerkungen zu den Unterrichtsmaterialien

Kapitel drei eins: Inhalt und Zielsetzung

1. Arbeit – ihre Organisation und Transformation im historischen Kontext
2. Historische Konzepte der Arbeitsorganisation
3. Neuere Konzepte der Arbeitsorganisation
4. Intrapreneur – vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer
5. Vom Arbeitskraftunternehmer zum Lernkraft-Unternehmer

Kapitel drei zwei: Zeitvolumen

Kapitel drei drei: Fachliche Lernvoraussetzungen

Kapitel drei vier: Anspruchsniveau der Unterrichtsmaterialien

Kapitel drei fünf: Lösungshinweise zu den Aufgaben

1. Arbeit – ihre Organisation und Transformation im historischen Kontext
2. Historische Konzepte der Arbeitsorganisation
3. Neuere Konzepte der Arbeitsorganisation
4. Intrapreneur – vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer
5. Vom Arbeitskraftunternehmer zum Lernkraft-Unternehmer

Kapitel vier: Lernmaterialien Themenblock eins: Arbeit – ihre Organisation und Transformation im historischen Kontext

Kapitel vier eins, Lernmaterial eins: Das Geheimnis der Arbeitsteilung

Kapitel vier eins, Lernmaterial zwei: Arbeit im historischen und gesellschaftlichen Kontext

Die Herausbildung der Arbeitsgesellschaft

Kennzeichen der modernen Arbeitsgesellschaft

Kapitel vier eins, Lernmaterial drei: Arbeit? Was heißt das?

Kapitel vier eins, Lernmaterial vier: Das Transformations- beziehungsweise Arbeitsextraktionsproblem

Kapitel vier eins, Lernmaterial fünf: Management und Personalführung

Menschenbilder

Führungsstile

Managementkonzepte

Kapitel vier eins, Arbeitsvorschläge zu den Lernmaterialien eins bis sechs

Kapitel vier: Lernmaterialien Themenblock zwei: Historische Konzepte der Arbeitsorganisation

Kapitel vier zwei, Lernmaterial sechs: Das tayloristisch-fordistische Modell

Kapitel vier zwei, Lernmaterial sieben: Moderne Zeiten

Kapitel vier zwei, Lernmaterial acht: Das Tagebuch einer Amazon-Packerin

Kapitel vier zwei, Arbeitsvorschläge zu den Lernmaterialien vier bis acht

Kapitel vier: Lernmaterialien Themenblock drei: Historische Konzepte der Arbeitsorganisation

Kapitel vier drei, Lernmaterial neun: Management by Objectives

Kapitel vier drei, Lernmaterial zehn: Arbeitskraftunternehmer

Kapitel vier drei, Lernmaterial elf: Arbeitskraftunternehmer als neuer Leittypus?

Kapitel vier drei, Lernmaterial zwölf: Merkmale des Arbeitskraftunternehmers

Selbstkontrolle

Selbstökonomisierung

Selbstrationalisierung

Kapitel vier drei, Arbeitsvorschläge zu den Lernmaterialien neun bis zwölf

Kapitel vier: Lernmaterialien Themenblock vier: Intrapreneur – vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer

Kapitel vier vier, Lernmaterial dreizehn: Subjektivierung und Entgrenzung

Kapitel vier vier, Lernmaterial vierzehn: Bespaßt und gequält

Erlebnis ist Ergebnis

Emotionale Bindung an den Arbeitgeber

Am Wochenende den Teamgeist stärken

Kapitel vier vier, Lernmaterial fünfzehn: Chef mit Herz?

Der zugrunde liegende Fernsehbeitrag zu diesem Lernmaterial in der Druckversion ist online nicht mehr verfügbar.

Kapitel vier vier, Arbeitsvorschläge zu den Lernmaterialien zwölf bis vierzehn

Kapitel vier: Lernmaterialien Themenblock fünf: Vom Arbeitskraftunternehmer zum Lernkraft-Unternehmer

Kapitel vier fünf, Lernmaterial sechzehn: Zur gesellschaftlichen Reproduktion über das Bildungssystem

Kapitel vier fünf, Lernmaterial siebzehn: Die gesellschaftlichen Funktionen des Bildungssystems

Kapitel vier fünf, Lernmaterial achtzehn: Kernlehrplan Sozialwissenschaften für die gymnasiale Oberstufe in NRW

Aufgaben und Ziele des Faches

Kapitel vier fünf, Lernmaterial neunzehn: Jeder wird sein eigener Bildungsmanager

Auf dem Wege zum „Lernkraft-Unternehmer“

Kapitel vier fünf, Lernmaterial zwanzig: „Wer nichts leistet, hat verloren“

Kapitel vier fünf, Arbeitsvorschläge zu den Lernmaterialien sechzehn bis zwanzig

Titelseite



Kapitel eins: Informationen für Lehrende

Kapitel eins eins: Arbeit als didaktisches Orientierungsmuster

Arbeit ist sozialwissenschaftlich gesehen weit mehr als ihre physikalische Definition „Kraft mal Weg“, doch assoziiert man mit ihr in erster Linie „Erwerbstätigkeit“. Um Arbeit in ihren vielen Facetten und Bedeutungen für den sozialwissenschaftlichen Unterricht gegenständlich werden zu lassen, muss die ökonomische Funktion von Arbeit ergänzt um ihre individuelle und kollektive (soziologische, philosophische etc.) Funktion diskutiert und didaktisch aufbereitet werden. Die Frage ist also, welcher Begriff von Arbeit eingesetzt wird und welche Arbeit genauer damit gemeint ist.

In ihrer auf Erwerbstätigkeit vorbereitenden Qualifikationsfunktion sehen sich die allgemeinbildende Schule und die Berufsausbildung im dualen System vor an dieser Stelle ähnlichen Herausforderungen: Arbeit im Alltags- und Berufsleben ist nicht pädagogisch strukturiert, sie folgt ökonomischer Ratio – das Potenzial für Bildungsprozesse muss erst eigens geweckt werden. In fachdidaktischen Feldern geschieht dies über Modelle und Konzepte. Beispielsweise gilt in Steinmanns wirtschaftsdidaktischer Konzeption „Qualifizierung für Lebenssituationen“ Einkommensentstehung durch Produktion und Arbeit neben der Einkommensverwendung durch Inanspruchnahme der erstellten Güter als zentraler, fachdidaktisch zu fassender Lebensbereich, der sich aus den „fundamentalen Prozessen von Produktion, Verteilung und Verwendung von Gütern“ (Textquelle: Steinmann 1997, Seite 2) ergibt.

Im Sinne des Lebenssituationen-Qualifikationen-Ansatzes ist Arbeit eine komplexe, ökonomisch geprägte Lebenssituation. Als solche gilt sie als eine sich wiederholende Beziehung zwischen Menschen, die durch Entscheidungssysteme, Normen, Traditionen und Organisationen (Staat, Unternehmen, Haushalte, Interessensgruppen) geprägt, also gesellschaftlich und politisch beeinflusst ist (vergleiche Steinmann 1997; Hedtke 2005).

Kapitel eins zwei: Vorbereitung auf die Berufs- und Arbeitswelt

Vor dem Hintergrund der Querschnittsaufgabe „Vorbereitung auf Ausbildung, Studium, Berufs- und Arbeitswelt“ sind Heranwachsende für die Bewältigung und Gestaltung der Lebenssituation Arbeit in all ihren Facetten zu qualifizieren, so zum Beispiel auch für die Stellung im Unternehmen und am Arbeitsplatz. Der Weg zur Lösung dieser Aufgabe kann allerdings unterschiedlich gestaltet werden. Die Vorbereitungsaufgabe schwankt zwischen einer am Ziel der Mündigkeit orientierten emanzipatorischen Subjektbildung (Textquelle: Scherr 2010) auf der einen und einer marktgerechten, funktionalen oder auch kompensatorischen Subjektivität (Textquelle: Kleemann, Matuschek und Voß 2002; Scherr 2010) auf der anderen Seite. Dabei erfüllen unter Umständen beide Ziele und darauf bezogene Weggestaltungen die Aufgabe – die emanzipatorische Subjektbildung auf „indirektem“ Weg mit dafür hohem Potenzial hinsichtlich individuellem Transfer und Nachhaltigkeit, die funktionale Subjektivität auf direktem Wege mit der Konsequenz, dass die Halbwertszeit der in der Schule erzeugten Qualifikation gering, partikular und kurzfristig ist.

Veranschaulichen lässt sich dies am Beispiel des Diskurses um Beschäftigungsfähigkeit: Employability bedeutet in diesem Zusammenhang, „fachliche, persönliche, soziale und methodische Kompetenzen unter sich wandelnden Rahmenbedingungen zielgerichtet anzupassen und einzusetzen, um eine Erwerbsfähigkeit zu erlangen und zu erhalten“ (Textquelle: Rump 2011, Seite 46). Die „zielgerichtete Anpassung“ ist allerdings eben nicht bedeutungsgleich mit dem Weg der auf Entfaltung gerichteten Persönlichkeitsentwicklung einer kritischen Subjektbildung. Die auf Beschäftigungsfähigkeit reduzierte Vorbereitung auf Arbeit und Beruf ist vielmehr an einer einseitigen Anpassungsleistung der Lernenden an die Bedürfnisse und Bedingungen des Ausbildungs- und Arbeitsmarkts orientiert. Dies legt etwa die Orientierung am gängigen, wenn auch umstrittenen Konstrukt der „Ausbildungsreife“ nahe.

Kapitel eins drei: Der Arbeitskraftunternehmer als Leitbild?

Eindrücklich beschrieben wird die Schablone der Erwerbstätigkeit, aus der diese als zwingende Anforderung an das Bildungssystem und in subjektivierter Form an die Individuen gestellt wird, durch den Begriff „Arbeitskraftunternehmer“ (Textquelle: Voß und Pongratz 1989). Mit diesem Begriff unterscheiden Voß und Pongratz die Strukturen der postmodernen Arbeitsprozessorganisation von denen im Fordismus. Zeichnen die geregelte Erwerbstätigkeit im Fordismus klar hierarchisierte, begrenzte Zuständigkeiten und Verantwortungen aus, so sind Kernbestandteile der Arbeitsprozessorganisation in der Postmoderne Verantwortungsübertragung und eigenverantwortliche Prozessgestaltung. Im Kern der Prozessgestaltung im Fordismus steht dabei die Vorstellung, dass ein Unternehmen durch die Einstellung von Arbeitnehmern in der Regel nicht vertraglich eindeutig definierte Ergebnisse kauft, sondern lediglich das Potenzial der Personen, Arbeit zur Ergebniserstellung verrichten zu können – und dies für einen bestimmten Zeitraum. Zentrales Merkmal ist dabei die Form der „organisatorisch-technischen Sicherstellung der erforderlichen Arbeitsleistung“ (Textquelle: ebenda, Seite 137).

Um die potenzielle Arbeitskraft in die erforderliche Leistung zu transformieren, müssen die Unternehmen neben der Entlohnung organisatorische Vorkehrungen zur aktiven Steuerung und Überwachung der Arbeitstätigkeiten treffen (vergleiche Voß und Pongratz 1989; Bravermann 1980). Entscheidend ist, dass die konkrete Transformation von Arbeitskraft in Arbeit (Leistung) per Aufwand (Tüchtigkeit) und dafür benötigter Zeit zwar von den arbeitenden Personen selbst geleistet werden muss. Systematisches, paradigmatisches Problem des Managements ist es jedoch, die Umsetzung dieser Transformation in seinem Sinne durch organisatorisch-technische Steuerungen sicherzustellen. Für die Arbeitsorganisation in der Postmoderne formulieren Pongratz und Voß: „Die für uns entscheidende Veränderung ist, daß das komplizierte, teure und ungewisse Geschäft der Sicherstellung der durch Arbeitsvertrag und Lohn nicht eindeutig zu gewährleistenden Transformation von Arbeitskraft in Arbeitsleistung [hier Text gekürzt] in grundlegend erweiterter Form den Arbeitenden zugewiesen wird“ (Textquelle: Pongratz und Voß 1997, Seite 138, Rechtschreibung im Original).

Damit verändern sich die Ansprüche der Unternehmen an das Bildungssystem und an das Profil der als „ausbildungsreif“ geltenden Kohorte in prinzipieller Hinsicht. In ganz neuer Art und Weise spielen zwar die Person und ihr extrafunktionales Qualifikations- und Kompetenzprofil eine Rolle. Allerdings sind es nun eben „in ganz neuer Qualität die betroffenen Beschäftigten, die in der Ausführung ihrer

Tätigkeit wesentliche Teile dieser basalen unternehmerischen Funktion [selber] (mit-)übernehmen – einer betrieblichen Funktion, die bisher eine Domäne der mittleren und unteren Ebenen des Managements war. Das für den Betrieb unvermeidbare Transformationsproblem wird nun gezielt und systematisch verstärkt in die personale Umwelt des Betriebes externalisiert“ (Textquelle: ebenda). Mit Bröckling entsteht daraus „das Individuum als Unternehmer seiner

Arbeitskraft und Daseinsvorsorge“ (Textquelle: Bröckling 2012, Seite 4) oder mit anderen Worten ein Intrapreneur, der, obwohl abhängig Beschäftigter, unternehmerisch denkt und handelt und sich somit wie ein Unternehmer verhält (vergleiche Wiepcke 2010, Seite 15).

Kapitel eins vier: Zur Rolle der Schule

Auf das mit dem „Arbeitskraftunternehmer“ verbildlichte ambivalente Phänomen der Subjektivierung und Entgrenzung von Arbeit und Leben muss Schule die Lernenden vorbereiten. Didaktisch unhintergehbare Formen der Unterrichtsgestaltung, zum Beispiel das selbstorganisierte Lernen und die Vereinbarung von Lernzielen, sind dabei von hybridem Charakter: Einerseits sind sie lerntheoretisch erprobte und beforschte Wege des Wissens- und Kompetenzerwerbs. Andererseits sind sie konkrete Vorbereitung auf strukturelle Gepflogenheiten in der aktuellen Organisation der Arbeitsprozesse in späterer Erwerbstätigkeit. In beiden Funktionen spiegelt sich die gesellschaftliche und individuelle Relevanz, beide Funktionen müssen allerdings bewusst begleitet werden, um bspw. einem geheimen Lehrplan der Marktförmigkeit, Anpassung und ständiger Selbstoptimierung zu entgehen oder herkunftsbedingte Benachteiligungen zu verhindern. Sertl (2007) stellt in diesem Zusammenhang fest, dass Formen des offenen Unterrichts – ohne entsprechende Sensibilität – Kinder der Mittelschicht bevorzugt.

In ihrer Sozialisationsfunktion bedeuten soziale Praktiken innerhalb der Schule – etwa die der Lehr-Lern-Gestaltung – immer auch die Habitualisierung gesellschaftlicher Ideale und auf Erwerbstätigkeit bezogener Handlungsmuster. In diesem Sinne werden Schülerinnen und Schüler also auch in Schule und Unterricht mit Strukturen konfrontiert, die den „Prozeß, in dem subjektive Leistungen bzw. Handlungen gesellschaftlich zunehmend funktional werden“ (Textquelle: Lohr und Nickel 2005, Seite 212, Rechtschreibung im Original), zu einem „doppelten Subjektivierungsprozess“ (Textquelle: Kleemann, Matuschek und Voß 2002, Seite 6) machen und Subjektivierung zu einer „Herrschaftsform“ werden lassen, „für die charakteristisch ist, dass die Beherrschten Ziele der Herrschenden ‚aus freien Stücken‘ verfolgen“ (Textquelle: Dörre 2009, Seite 180). Auch hier kommt es also auf die Übersetzung und das professionell zu erzeugende Gleichgewicht im Unterricht an.

Dass die zu erreichenden Ziele und die Gestaltung des Lernwegs dorthin keineswegs unumstritten und in ihren Konsequenzen zu diskutieren sind, kann am Beispiel des „Lernkraft-Unternehmers“ (LKU) (Textquelle: Hurrelmann ohne Jahr) verdeutlicht werden. Mit dieser Figur versucht Hurrelmann die Form der postmodernen Arbeitsprozessorganisation, wie Voß und Pongratz sie mit dem „Arbeitskraftunternehmer“ beschreiben, als Leitbild auf die Schule und die Schülerinnen und Schüler zu übertragen. Das Bildungssystem sieht er in der Pflicht, sich erstens auf den Lernkraft-Unternehmer einzustellen und zweitens diesen zukünftigen Lerner-Prototypen, das heißt den „Bildungsmanager in eigener Sache“ (ebenda, Seite 1) und „Makler der eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen“ (Textquelle: ebenda, Seite 4), mit hoher Bereitschaft zur Selbstkontrolle der eigenen Lernleistung zu fördern (vergleiche ebenda, Seite 5), damit de facto eine perfekte Passung hin zum Arbeitskraftunternehmer vollzogen wird. Dies beschreibt eindrücklich marktgesellschaftliche Transformationen, bei denen sich die Rollen im Bildungssystem verkehren. Lernende sind nicht mehr nur Bildungs- und später Ausbildungs- beziehungsweise Ausbildungsplatz- bzw. Studienplatz-Nachfrager, sondern ihnen wird bereits zu Schulzeiten die Rolle der Anbieter ihrer selbst im Sinne einer „Selbstökonomisierung“ beziehungsweise eines unternehmerischen Umgangs mit dem eigenen Leistungs- und Arbeitsvermögen (vergleiche Lohr und Nickel 2005, Seite 210) zugeschrieben.

Damit Lernende in späteren Lebensphasen – also als Erwerbstätige – der Vereinnahmung ihrer Persönlichkeit als Subjekte nicht nur standhalten, sondern diesen Prozess vielmehr kritisch hinterfragen und sich ihm bewusst aus- oder widersetzen können, bedarf es der Reflexion und einer am Ziel der Mündigkeit orientierten kritischen Subjektbildung. Das zu entwickelnde Unterrichtsmaterial setzt genau hier an und möchte Lernende dazu befähigen, „sich bewusst mit den gesellschaftlichen Einflüssen und den eigenen inneren Zwängen auseinanderzusetzen, um auf dieser Grundlage zu begründbarem und verantwortbarem Verständnis eigener Interessen und Überzeugungen zu gelangen“ (Textquelle: Scherr 2010, Seite 306). Letztlich geht es darum, die Lebenssituationen Arbeit und Beruf als das zu begreifen, was sie sind, nämlich „sich wiederholende Beziehungen zwischen Menschen, die durch Entscheidungssysteme (Preis beziehungsweise Markt, Hierarchie, Verhandlungen, Demokratie), durch Normen, Traditionen und andere Verhaltensregeln sowie durch Organisationsformen (Staat, Unternehmen, Haushalte, Interessensgruppen) geprägt sind“ (Textquelle: Steinmann 1997, Seite 2).

Kapitel zwei: Literaturverzeichnis

Bravermann, Harry W. (1980): Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß. Campus, Frankfurt a.M./ New York.

Bröckling, Ulrich (2012): Die Arbeit des unternehmerischen Selbst, Gegenblende. Das gewerkschaftliche Debattenmagazin, Nr. 14, März/April 2012. Online verfügbar unter www.gegenblende.de/++co++1335c308-66d9-11e1-7b9c-001ec9b03e44 [letzter Zugriff: 12.08.2014].

Dörre, Klaus (2009): Prekäre Beschäftigung – ein unterschätztes Phänomen in der Debatte um die Marktsteuerung und Subjektivierung von Arbeit, in: Karin Lohr/Hildegard Maria Nickel (Hrsg.), Subjektivierung von Arbeit – riskante Chancen. 2. Aufl. Münster, Seite 180–206.

Hedtke, Reinhold (2005): Ökonomisches Lernen, in: Wolfgang Sander (Hrsg.), Handbuch politische Bildung. Schwalbach/Ts., Seite 335–345.

Hurrelmann, Klaus (o.J.): Jeder wird sein eigener Bildungsmanager. Das deutsche Bildungssystem muss sich in einen pädagogischen Dienstleister verwandeln. Campus of Excellence. Online verfügbar unter www.campus-of-excellence.com/images/hurrelmann_2008.pdf?XTCsid=0768d584bc23621222feb3baa4b0ae88 [letzter Zugriff: 14.03.2014].

Kleemann, Frank/Matuschek, Ingo/Voß, G. Günter (2002): Subjektivierung von Arbeit. Ein Überblick zum Stand der Diskussion, in: Manfred Moldaschl/G. Günter Voß (Hrsg.), Subjektivierung von Arbeit, München, Seite 53–100. Online verfügbar unter www.arbeitenundleben.de/downloads/Subj_Kleemann%20u.a.%20SubjArb.pdf [letzter Zugriff: 06.07.2014].

Lohr, Karin/Nickel, Hildegard Maria (2005): Subjektivierung von Arbeit – Riskante Chancen, in: dies. (Hrsg.), Subjektivierung von Arbeit – riskante Chancen. Münster, Seite 207–239.

Pongratz, Hans. J./Voß, Günter (1997): Fremdorganisierte Selbstorganisation. Eine soziologische Diskussion aktueller Managementkonzepte, Zeitschrift für Personalforschung, 11. Jg., H. 1, Seite 30–53.

Rump, Jutta (2011): Arbeit der Zukunft – Die Arbeitswelt im Umbruch, in: Ulrich Winterfeld/Birgit Codehardt/Christina Reschner (Hrsg.), Die Zukunft der Arbeit. Das Umfeld der Arbeit von morgen gestalten. Berlin, Seite 37–60.

Scherr, Albert (2010): Subjektivität als Schlüsselbegriff kritischer politischer Bildung, in: Bettina Lösch/Andreas Thimmel (Hrsg.), Kritische politische Bildung. Ein Handbuch. Schwalbach/Ts., Seite 303–314.

Sertl, Michael (2007): Offene Lernformen bevorzugen einseitig Mittelschichtkinder! Eine Warnung im Geiste von Basil Bernstein, in: Martin Heinrich/Ulrike Prexl-Krausz (Hrsg.), Eigene Lernwege – Quo vadis? Eine Spurensuche nach „neuen Lernformen“ in Schulpraxis und LehrerInnenbildung. Wien, Seite 79–100.

Steinmann, Bodo (1997): Das Konzept „Qualifizierung für Lebenssituationen“ im Rahmen der ökonomischen Bildung heute, in: Klaus-Peter Kruber (Hrsg.), Konzeptionelle Ansätze ökonomischer Bildung. Bergisch Gladbach, Seite 1–22.

Voß, G. Günter/Pongratz, Hans J. (1989): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft?, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 50. Jg., Nr. 1, Seite 131–158.

Wiepcke, Claudia (2010): Employability als Querschnittsansatz der Hochschulausbildung. Ein Spannungsfeld zwischen Gesellschaft, Unternehmen und Studierenden. Schriftenreihe des Institutes für Gesellschaftswissenschaften der Pädagogischen Hochschule Schwäbisch Gmünd, Nr. 2. Online verfügbar unter www.ph-gmuend.de/deutsch/downloads/gesellschaftswissenschaften/Schriftenreihe_Nr-2_Wiepcke_2010_05.pdf [letzter Zugriff: 15.08.2014].

Kapitel drei: Methodisch-didaktische Anmerkungen zu den Unterrichtsmaterialien

Kapitel drei eins: Inhalt und Zielsetzung

In diesem Baustein werden Unterrichtsmaterialien zum Thema „Arbeit, Subjekt und Gesellschaft“ dargestellt. Dieser hochpolitische Zusammenhang gewinnt seine Brisanz durch unterschiedliche Ansprüche an das Bildungssystem. Ausgangspunkt sind in der Konzeption des Bausteins die Veränderungen in der Arbeitsorganisation und ihre Rückwirkungen auf die Gesellschaft und deren Individuen.

Ausgehend von einem umfassenden Verständnis von Arbeit (abhängige Beschäftigung, berufliche Selbstständigkeit, Reproduktionsarbeit bzw. Haus- und Familienarbeit, ehrenamtliche Arbeit bzw. Bürgerarbeit) sowie unterschiedlicher Perspektiven auf ihre Relevanz (Bedeutung der Arbeit für Individuum, Gesellschaft, Wirtschaft, Staat) können die Schülerinnen und Schüler Zusammenhänge zwischen technischen, wirtschaftlichen, gesellschaftlichen Veränderungen und deren Auswirkungen auf Unternehmens- und Berufsstrukturen sowie berufliche Anforderungen erkennen. Ferner können sie den Wandel der Arbeitswelt (Strukturwandel, organisatorischer Wandel, Phänomene der Subjektivierung und Entgrenzung von Arbeit) vor dem Hintergrund der Berufsorientierung und Berufswahl reflektieren und diverse betriebswirtschaftliche Instrumente zur Mitarbeiterführung usw. identifizieren und kritisch aus den unterschiedlichen Perspektiven beurteilen. Die Unterrichtsmaterialien zum Thema „Arbeit, Subjekt und Gesellschaft“ sind in fünf Themenblöcke unterteilt.

1. Arbeit – ihre Organisation und Transformation im historischen Kontext

Dieser Abschnitt dient dazu, dass die Lernenden zentrale Konzepte und Kategorien wie Arbeit, Arbeitsteilung und Spezialisierung wiederholen und insbesondere ein Verständnis für das Transformations- beziehungsweise Arbeitsextraktionsproblem gewinnen, um auf dieser Basis die nachfolgenden Materialien bearbeiten zu können.

2. Historische Konzepte der Arbeitsorganisation

Drei unterschiedliche Materialien skizzieren die historischen Konzepte der Arbeitsorganisation, insbesondere das tayloristisch-fordistische Modell, das vor allem in der Interpretation des Films *Moderne Zeiten* (1936) sichtbar und nachvollziehbar wird.

3. Neuere Konzepte der Arbeitsorganisation

Neuere Konzepte der Arbeitsorganisation wie etwa das „Management by Objectives“ und insbesondere die Kunstfigur des Arbeitskraftunternehmers verweisen auf Veränderungen in der betrieblichen Arbeitskraftsteuerung und -nutzung. Die Schülerinnen und Schüler übertragen in den Themenblöcken 1 und 2 Gelerntes auf eine höhere Abstraktionsstufe, indem sie aktuelle Managementkonzepte und Strukturen der Arbeitsorganisation kennenlernen und reflektieren.

4. Intrapreneur – vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer

Mit Subjektivierung und Entgrenzung sowie dem Intrapreneurship werden den Lernenden Phänomene präsentiert, die ihre Ursache sowohl in betrieblichen Strategien der Arbeitsorganisation haben als auch unter anderem auf veränderte Einstellungen und Ansprüche an die Arbeit der Beschäftigten zurückzuführen sind. Es sind Phänomene, mit denen die Lernenden als zukünftige Erwerbstätige mit hoher Wahrscheinlichkeit konfrontiert sein werden und die daher zur Vorbereitung auf die Berufs- und Arbeitswelt dienen – gleichwohl aber mit dem reflektierenden Blick auf die gesellschaftlichen Kontexte dieser Phänomene gekoppelt sind.

5. Vom Arbeitskraftunternehmer zum Lernkraft-Unternehmer

Zuletzt erfolgt ein Brückenschlag hin zur Diskussion des Bildungssystems und der Subjektbildung vs. funktionaler Subjektivität. Dieser letzte Themenblock erfordert eine hohe Transferleistung und kritische Auseinandersetzung mit den theoretischen Grundlagen, den aktuellen Formen der Arbeitsorganisation und der Reflexion der Konsequenzen für den Anspruch an das Bildungssystem.

Kapitel drei zwei: Zeitvolumen

Die Unterrichtsmaterialien zu den fünf Themenblöcken bauen thematisch aufeinander auf. Für jeden Block sollten circa 3 bis 4 Unterrichtsstunden veranschlagt werden, so dass die komplette Reihe circa 15 bis 20 Unterrichtsstunden umfasst. Das Unterrichtsmaterial ist jedoch so konzipiert, dass die Themenblöcke 1, 2 und 3 auch einzeln bearbeitet werden können, wobei als Voraussetzung für die Abschnitte 2 und 3 das Verständnis des in 1 beschriebenen Transformationsproblems gelten kann. Die Themenblöcke 3 und 4 können zudem als thematische Einheit aufgefasst werden. 5 erfordert eine besonders hohe Transferleistung und kann auch als Zusatzmaterial begriffen werden.

Kapitel drei drei: Fachliche Lernvoraussetzungen

Die Bearbeitung der Unterrichtsmaterialien setzt voraus, dass die Lernenden grundlegende Kenntnisse des Arbeitsmarkt- und Beschäftigungssystems haben.

Kapitel drei vier: Anspruchsniveau der Unterrichtsmaterialien

Die einzelnen Themenblöcke enthalten Unterrichtsmaterialien mit unterschiedlichen Anspruchsniveaus. Im Schwerpunkt sind sie für Lernende der gymnasialen Oberstufe konzipiert.

Kapitel drei fünf: Lösungshinweise zu den Aufgaben

1. Arbeit – ihre Organisation und Transformation im historischen Kontext

Zu Aufgabe 1: Mit Hilfe von Lernmaterial 1 lassen sich die grundlegenden Strukturen und Prozesse der Arbeitsteilung begrifflich präzise ausführen. Die Schülerinnen und Schüler verdeutlichen die Zusammenhänge an Beispielen.

Zu Aufgaben 2 und 3: In Lernmaterial 3 erkennen die Schülerinnen und Schüler Grundstrukturen, die die Organisationsformen von Arbeit bestimmen. Über zusätzliche Recherche, Diskussion und Analyse lassen sich diese Strukturen in den Zusammenhang des historischen Kontextes stellen.

Zu Aufgaben 4 und 5: Die Schülerinnen und Schüler übertragen die Ergebnisse der Aufgaben 1 bis 3 auf ein konkretes Beispiel. Dabei festigen sie gewonnene Erkenntnisse und hinterfragen einzelne Positionen – eventuell lassen sich Widersprüche herausarbeiten.

Zu Aufgabe 6: Die Schülerinnen und Schüler arbeiten die zentralen Punkte aus Lernmaterial 1, Lernmaterial 2 und Lernmaterial 4 heraus, um sie in einem umfassenderen Zusammenhang zu verdichten. Zudem problematisieren sie widersprüchliche Interessen und Auswirkungen.

Zu Aufgabe 7: Die Schülerinnen und Schüler wenden Ergebnisse aus Lernmaterial 4 im Übertrag auf Lernmaterial 5 an.

Zu Aufgaben 8 und 9: Die Schülerinnen und Schüler benennen, erläutern und diskutieren die Aufgaben und Probleme, die sich dem Management eines Unternehmens bei der Organisation und Sicherstellung von Arbeit stellen. Dabei lernen sie unterschiedliche Instrumente kennen und stellen einen Bezug des Grundproblems zu den Strukturen der Arbeitsteilung her.

2. Historische Konzepte der Arbeitsorganisation

Zu Aufgabe 1: Mit Hilfe des Films *Moderne Zeiten* (1936) von und mit Charlie Chaplin lassen sich einerseits konkrete Formen der Arbeitsteilung veranschaulichen. Andererseits lassen sich hieran die Besonderheit der „Ware“ Arbeit verdeutlichen sowie die Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehung dieser wirtschaftshistorischen Phase beobachten. Fließbandfertigung, Stechuhren und die kleinteilige Zerlegung der Arbeitsabläufe repräsentieren tayloristisch-fordistische Prinzipien der Arbeitsorganisation. Neben diesen Kontrollstrukturen erfolgt zusätzlich eine „Video“-Überwachung.

Hier müsste die Aufgabe umgeschrieben bzw. erweitert werden, um eine barrierefreie Nutzung mithilfe der beiden eingefügten Texte ermöglichen zu können.

Zu Aufgabe 2: Ebenso wie der Film *Moderne Zeiten* (1936) beschreibt „Das Tagebuch einer Amazon-Packerin“ hierarchisch-bürokratisch-technische Kontrollstrukturen sowie direkte personelle Kontrolle, hier durch sogenannte Leads, die der Lösung des Transformationsproblems dienen. Als Hilfe und Interpretationsfolie dient hier ebenso wie bei Aufgabe 1 der Text „Management und Personalführung“ aus Themenblock 1, beschreiben beide Materialien doch Taylors „rational economic man“, der „allein durch ökonomische Anreize gesteuert und unfähig zu Selbstinitiative, -disziplin und -kontrolle sei. Die Arbeiter müssten deshalb durch äußere Kontrolle diszipliniert werden, um im Interesse der Effizienzsteigerung die Güterversorgung zu verbessern“ (Birgt Weber, Lernmaterial 5). Reflektierend lässt sich erarbeiten, für welche Ebenen der Erwerbstätigkeit welche Formen der Arbeitsorganisation aus welchen Gründen auch über historisch unterschiedliche Phasen hinaus relevant bleiben.

3. Neuere Konzepte der Arbeitsorganisation

Zu Aufgabe 1: Mit Hilfe der tabellarischen Gegenüberstellung, insbesondere im Hinblick auf die Aspekte der Lösung des Transformationsproblems (Zielvereinbarungen, Kontextsteuerung, Selbstverantwortung und -organisation, Teamarbeit usw. versus hierarchisch-bürokratisch-technische Kontrollstrukturen, direkte Steuerung usw.), wird der arbeitsorganisatorische Wandel auf einen Blick sichtbar.

Zu Aufgabe 2: Die Aufgabe dient einerseits der theoretischen Auseinandersetzung mit dem Konstrukt „Arbeitskraftunternehmer“ und den neuen Formen der Arbeitsorganisation beziehungsweise Mitarbeiterführung, die sich in diesem Modell ausdrücken, indem sie verstärkt auf die subjektiven Potenziale der einzelnen Arbeitskraft im Sinne einer Selbstkontrolle, Selbstökonomisierung und Selbstrationalisierung setzen. Andererseits dient die Aufgabe auch der – konkreten – Überprüfung, in welcher Form dieses Intrapreneurship tatsächlich vorkommt und wen es konkret betrifft.

Zu Aufgabe 3: Hier wird der Text „Management und Personalführung“ aus Themenblock 1 als Interpretationsfolie genutzt, indem diskutiert und erarbeitet wird, inwiefern der Arbeitskraftunternehmer zum Teil Ouchis „organisation man“ und vor allem McGregors „self-actualizing man“ entspricht.

Zu Aufgabe 4: Die auf die Entwicklung von Urteilskompetenz abzielende Aufgabe fordert von den Schülerinnen und Schülern eine kritische Stellungnahme, bei der auch Ergebnisse aus Aufgabe 2 mit einfließen sollten, insofern erörtert werden sollte, ob jede Form der abhängigen Beschäftigung Arbeitskraftunternehmertum bedeutet. Zudem sollten auch Faktoren berücksichtigt werden, die von den Beschäftigten selber ausgehen – veränderte Ansprüche der Angestellten an ihre Arbeit –, sowie gesellschaftliche Trends, die ebenfalls eine Subjektivierung der Arbeit begünstigen.

4. Intrapreneur – vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer

Zu Aufgabe 1: Ziel der Aufgabe ist das Erkennen der Einflüsse bzw. der „Motoren“ des arbeitsorganisatorischen Wandels, die auf einer ökonomischen, gesellschaftlichen und politischen Ebene liegen und mit zum Beispiel folgenden Stichworten benannt werden können: Tertiarisierungs- und Globalisierungsprozesse, verschärfter Wettbewerb und Deregulierungspraktiken, Flexibilisierung, Wertewandel und veränderte Arbeitseinstellungen, Wandlerscheinungen auf technologischer, demografischer und soziokultureller Ebene. Ziel ist ebenfalls, die Konsequenzen der neuen Formen der Arbeitsorganisation hinsichtlich veränderter Anforderungen, neuer Chancen, Risiken und Belastungen, die sich den Beschäftigten stellen, zu erarbeiten und zu reflektieren.

Zu Aufgaben 2 und 3: Die Schülerinnen und Schüler vervollständigen das den Arbeitskraftunternehmer betreffende Analyseraster um die Kriterien der Subjektivierung und Entgrenzung. Um diese Punkte ergänzt, kann das Raster zur Analyse der Materialien „Besaßt und gequält“ (Lernmaterial 14) eingesetzt werden, um die theoretischen Aspekte aus Aufgabe 1 konkret werden zu lassen.

Zu Aufgabe 4: Im Rahmen dieser Aufgabe lernen die Schülerinnen und Schüler einzelne Managementstrategien kennen. Dazu werden die Lernenden aufgefordert, die Strategien und Instrumente der Mitarbeiterführung usw. aufzuspüren. Dies sind unter anderem die emotionale Bindung an den Arbeitgeber durch gemeinsame Erlebnisse wie eine Teamparty und ein gutes Betriebsklima, Zielvereinbarungen, Auszeichnungen und Mitarbeiterindex.

Zu Aufgabe 5: Mit Hilfe dieser Aufgabe festigen die Schülerinnen und Schüler die erarbeiteten Ergebnisse und überführen diese durch offene Reflexion in die eigenständige Urteilsbildung. Dazu versetzen sich die Schülerinnen und Schüler in die verschiedenen Perspektiven, nutzen die vorherigen Arbeitsergebnisse und gelangen über deren reflektierende Anwendung zu einem eigenständigen Urteil.

5. Vom Arbeitskraftunternehmer zum Lernkraft-Unternehmer

Zu Aufgabe 1: Die Schülerinnen und Schüler beschreiben die Sozialisations-, Integrations- und Qualifikationsfunktion der Schule. Über ein selbstentworfenes Schaubild erarbeiten und verdichten sie die Zusammenhänge zwischen den Funktionen.

Zu Aufgabe 2: Ziel der Aufgabe ist es, die Spannungen zwischen den Funktionen des Bildungssystems herauszuarbeiten. Konkret geschieht dies in der Gegenüberstellung von Sozialisations- und Qualifikationsfunktion. Dabei werden die in Lernmaterial 1 geschilderten Sachaspekte verdichtet und in neuem Zusammenhang problematisiert. Vor dem Hintergrund der Themenblöcke 1 bis 4 lassen sich die Spannungen (a) in gesellschaftshistorische Kontexte setzen und (b) gesellschaftspolitisch diskutieren. Problematisieren lassen sich zudem die Konsequenzen wirtschaftlich notwendiger Qualifikationsprofile in ihrem Zusammenhang mit konkreten Formen der Arbeitsorganisation. Dadurch wird eine anspruchsvolle Transferaufgabe bewältigt, die die systembeschreibenden Elemente der vorherigen Themenblöcke auf soziologische Fragestellungen, bildungspolitische Herausforderungen und ökonomische Notwendigkeiten überträgt.

Zu Aufgabe 3: Die Schülerinnen und Schüler überprüfen die kultuspolitische Übersetzung der Reproduktionsfunktionen des Bildungssystems anhand des Lehrplans ihres Faches. Weniger geht es dabei um konkrete Lehrinhalte – es geht um die Rahmung des Faches und den Anspruch, der damit verbunden wird. Diese Ansprüche lassen sich je nach Einzel- und Gesamtfunktion der Schule interpretieren. Zudem lassen sich die im Lehrplan formulierten „Kompromisse“ analysieren und in ihrem Stellenwert für die Ausrichtung des Faches in den Funktionen bewerten.

Zu Aufgabe 4: Die Schülerinnen und Schüler erarbeiten und reformulieren den Konzeptentwurf des Lernkraft-Unternehmers von Hurrelmann. Ziel ist es außerdem, die Argumentationsstruktur des Textes zu analysieren. Hurrelmanns Konzept bietet die Möglichkeit, im Unterricht die Grenzen theoretischer Modelle auszuloten. Dazu lassen sich die theoretischen Zusammenhänge, die je nach Themenblock und Aufgabe konkret gemacht, diskutiert und überprüft wurden, auf ein die Schülerinnen und Schüler selbst betreffendes Feld (die Schule und ihre Rolle darin) übertragen. Aufgabe 2 bietet Anlass, sich damit kritisch auseinanderzusetzen und auch hier die zeithistorische Dimension auf sich miteinander reibende Interessen zu reflektieren (Entfaltung und Funktion).

Zu Aufgabe 5: Über den argumentatorischen Aufbau des Textes (Aufgabe 4) erkennen die Schülerinnen und Schüler die Ableitungen und Übertragungen, die Hurrelmann mit seinem Konzept von den in den Themenblöcken zuvor analysierten Formen der Arbeitsorganisation auf die Organisation der Schule und des Unterrichts und die Rolle der Lernenden transferiert. Speziell lässt sich im Transfer erörtern, in welcher Form sich Qualifikations- und Sozialisationsfunktion der Schule in Hurrelmanns Konzept zueinander verhalten. Die Schülerinnen und Schüler können dies in kritischen Bezug zu den Auszügen aus dem Lehrplan (Lernmaterial 18) stellen.

Kapitel vier: Lernmaterialien

Themenblock eins: Arbeit – ihre Organisation und Transformation im historischen Kontext

Kapitel vier eins, Lernmaterial eins: Das Geheimnis der Arbeitsteilung

Die gesellschaftliche Organisation der Arbeit ist das Ergebnis einer Vielzahl von Entscheidungen; sie umfaßt die Verteilung des insgesamt erforderlichen und geleisteten Arbeitsvolumens nach Art und Menge innerhalb der Gesellschaft und die Beteiligung der einzelnen an den Früchten der gesellschaftlich geleisteten Arbeit. Gesellschaftliche Arbeitsorganisation in diesem weiten Sinn betrifft also die qualitative Arbeitsteilung, die quantitative Arbeitszeitregelung und die Verteilung des Arbeitseinkommens.

Betrachten wir zunächst die Arbeitsteilung. Zu welcher Komplexität gesellschaftlicher Verflechtung die Arbeitsteilung geführt hat, versteht man am besten, wenn man sich ihr vorgeschichtliches Gegenstück, die archaische Subsistenzwirtschaft anschaut. In diesem Fall hat der einzelne Mensch oder doch wenigstens die einzelne Familie oder Sippe alles, was zur Existenzsicherung erforderlich ist, mit eigener Hände Arbeit zu besorgen. Die Mittel zur Befriedigung der Bedürfnisse werden von der gleichen Person oder Kleingruppe geschaffen, die diese Bedürfnisse selbst hat: Bedürfnis und Arbeit sind im gleichen Subjekt vereint. Da schon auf dieser Entwicklungsstufe durchaus vielfältige Bedürfnisse entstehen, muß der einzelne eine Vielzahl verschiedener Fähigkeiten besitzen, um die jeweils erforderlichen Befriedigungsmittel arbeitend produzieren zu können. Arbeit ist überdies vorwiegend Handarbeit, und nur die unmittelbare Einwirkung auf natürliche Materialien wird durch Werkzeuge technisch substituiert. Aber auch diese einfachen Arbeitsmittel produziert sich der Arbeitende im allgemeinen selbst: Produktionsmittelherstellung und Produktionsmittelverwendung sind ebenfalls im gleichen Subjekt vereint.

Die Arbeitsteilung hat nun all das, was in vorgeschichtlicher Zeit einmal in ein und demselben Subjekt vereint gewesen ist, aufgegliedert und auf eine Vielzahl von Individuen verteilt. Bedürfnis und Arbeit sind auseinandergetreten und haben sich bei dieser Trennung in unerhörter Weise differenziert und spezialisiert. Da der einzelne nicht mehr alles produzieren muß, was er selbst braucht, kann er sich auf eine bestimmte Arbeit spezialisieren und seine Fertigkeiten zu hoher Vollendung steigern. Und die anderen entwickeln das Niveau ihrer Bedürfnisse in dem Maß, in dem die Qualität der Produkte aus spezialisierter Arbeit wächst. Es kann also nicht jeder alle Fähigkeiten derart entfalten, daß sie zur Befriedigung der solcherart gestiegenen Bedürfnisse ausreichen würden. Also tut jeder einzelne das, was er am besten kann, und vervollkommnet sich darin, weil er nichts anderes tut. Er stellt einen Großteil seiner Arbeitsergebnisse den anderen zur Verfügung, weil er selbst davon nur wenig braucht. Er erhält dafür jene Bedarfsgüter, die er auch benötigt, von den anderen, die sie in besserer Qualität hervorbringen können als er selbst. Das ist das Geheimnis der Arbeitsteilung.

Textquelle: Günter Ropohl, Der Sinn der Technik und die gesellschaftliche Organisation der Arbeit, in: ders. (Hrsg.), Arbeit im Wandel. Technische Entwicklung, Beschäftigung und Arbeitsorganisation. Berlin: Erich Schmidt, 1985, Seite 105, Rechtschreibung im Original.

Kapitel vier eins, Lernmaterial zwei: Arbeit im historischen und gesellschaftlichen Kontext

Die Herausbildung der Arbeitsgesellschaft

Etwa seit dem Ende des 18. Jahrhunderts kann unsere Gesellschaft als Arbeitsgesellschaft begriffen werden, in der die Identität und die soziale Stellung eines Menschen weitgehend durch seine Stellung im Erwerbsleben bestimmt werden. Die Herausbildung der heutigen Arbeitsgesellschaft ist das Ergebnis von fünf zentralen Entwicklungstrends.

Kennzeichen der modernen Arbeitsgesellschaft

- Orientierung am Prinzip zweckrationalen Handelns: Für Arbeitsorganisationen wurde es immer wichtiger, ihre Leistung mit möglichst wenigen Ressourcen (technische Effektivität) und zu möglichst geringen Kosten (ökonomische Effizienz) zu erbringen.
- Entwicklung von Märkten: Güter, Dienstleistungen, Arbeitskraft, Boden und sogar Geld werden zu Waren, die auf entsprechenden Märkten nach den Gesetzen von Angebot und Nachfrage getauscht werden.
- Erwerbsarbeit als zentrales Organisationsprinzip von Arbeit: Mit der Herauslösung von Arbeit aus anderen gesellschaftlichen Bezügen und Lebenssphären hat sich ein Arbeitsmarkt entwickelt, auf dem die Ware Arbeitskraft ohne Rücksicht auf verwandtschaftliche, nachbarschaftliche, dörfliche oder feudale Bindungen gekauft und verkauft werden kann. „Freie“ Lohnarbeit wurde zum zentralen Organisationsprinzip von Arbeit.
- Der Übergang von direkter Herrschaft zu marktvermittelten Formen sozialer Ungleichheit: Auf dem Arbeitsmarkt lösen vertragliche Beziehungen und ökonomische Abhängigkeit die für vormoderne Ständegesellschaften typischen persönlichen Abhängigkeitsverhältnisse ab. Auch die hierarchischen Beziehungen in Unternehmen sind Ergebnis eines Arbeitsvertrages zwischen zwei formal gleichberechtigten Parteien.
- Erosion traditioneller Formen des gesellschaftlichen Zusammenhalts: Die Herausbildung einer eigenständigen Sphäre wirtschaftlichen Handelns führt zur Unterhöhung bisheriger Formen des gesellschaftlichen Zusammenhalts – so die Befürchtung von Ferdinand Tönnies (1855 bis 1936). Émile Durkheim (1858 bis 1917) hingegen erwartet, dass sich mit der Entstehung [einer] arbeitsteilig organisierte[n] Gesellschaft eine neue Form der „organischen Solidarität“ entwickelt, die sich aus den wechselseitigen Abhängigkeiten in arbeitsteilig organisierten Gesellschaften ergibt.

Textquelle: Martin Heidenreich und Sascha Zirra, Arbeitswelt. Entgrenzung einer zentralen Sphäre, in: Stefan Hradil (Hrsg.), Deutsche Verhältnisse. Eine Sozialkunde. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung, 2012, Seite 316. Internetquelle (letzter Zugriff 08.07.2014): www.bpb.de/politik/grundfragen/deutsche-verhaeltnisse-eine-sozialkunde/138700/die-herausbildung-der-arbeitsgesellschaft.



Kapitel vier eins, Lernmaterial drei: Arbeit? Was heißt das?

Hätte man in den 1950er oder 1960er Jahren nach einer Figur gesucht, in der sich die gesellschaftlichen Vorstellungen von Arbeit exemplarisch verdichten, so wäre einem vermutlich ein Facharbeiter etwa aus der Automobilindustrie, ein Angestellter im Großraumbüro und vielleicht noch ein Manager in den Sinn gekommen, kaum wohl aber ein Unternehmer. Nicht dass man Unternehmern pauschal abgesprochen hätte, dass sie selbst arbeiten, aber man sah sie doch vor allem als Arbeitgeber. In der Gegenüberstellung von Arbeitgeber und Arbeitnehmer klang [hier Text gekürzt] noch der Antagonismus von Kapital und Arbeit nach. Arbeit war die eine Seite einer fundamentalen gesellschaftlichen Differenz; wer Arbeit sagte, meinte in der Regel Lohnarbeit.

Ebenso selbstverständlich wie der Gegensatz von Arbeit und Kapital war die Trennung zwischen Arbeit und Freizeit. Arbeit war das, was im Betrieb oder Büro stattfand und was entsprechend mit dem Feierabend ein Ende hatte. Wenn die Gewerkschaften für eine Reduzierung der Arbeitszeit stritten, dann ging es um das quantitative Verhältnis von Arbeit und Freizeit. Zeitlich und räumlich gehörten Arbeit und Nichtarbeit unterschiedlichen Sphären mit unterschiedlichen Regeln an. In der Arbeitswelt herrschte weithin unangefochten ein Disziplinarregime: Den Anweisungen der Vorgesetzten war Folge zu leisten, die Leistungsnormen waren einzuhalten; der Takt der Maschinen und die komplexen Entscheidungsketten bürokratischer Großorganisationen ließen für Eigeninitiative und Selbstbestimmung wenig Platz. Gefragt war die Anpassung an Normalitätsstandards. Individualität und jede Form von Nonkonformismus störten dagegen den reibungslosen Betriebsablauf. Wo Rationalisierung auf der Agenda stand, hatten Selbstverwirklichungsansprüche nichts verloren. Die Arbeit sicherte das Auskommen und, wenn es gut ging, einen gewissen Wohlstand, sie sorgte darüber hinaus für soziale Anerkennung, aber das Reich der Freiheit begann erst nach Schichtende oder Dienstschluss.

Textquelle: Ulrich Bröckling, Die Arbeit des unternehmerischen Selbst. Gegenblende, Nummer 14, März/April 2012. Internetquelle (letzter Zugriff 09.07.2014): www.gegenblende.de/++co++1335c308-66d9-11e1-7b9c-001ec9b03e44/#unionlab



Kapitel vier eins, Lernmaterial vier: Das Transformations- beziehungsweise Arbeitsextraktionsproblem

Warum muss Arbeit eigentlich organisiert werden, wer macht das und wie lässt es sich systematisieren? Unternehmen sichern sich durch die Einstellung von Arbeitnehmern in der Regel nicht vertraglich eindeutig definierte Arbeitsergebnisse, sondern lediglich das Potenzial der Personen, Arbeitsprozesse verrichten und Ergebnisse erstellen zu können – und dies für einen bestimmten Zeitraum. Für die Unternehmen entsteht daraus eine Organisationsaufgabe, wie Birgit Geissler ausführt:

[D]ie Umwandlung von Arbeitskraft in Arbeitsleistung muss erst hergestellt werden [hier Text gekürzt] Das Problem besteht darin, dass der Arbeitsvertrag sich nur auf die Bereitstellung der Arbeitskraft bezieht; der Arbeitgeber muss daher technisch dafür sorgen, dass der (von ihm bezahlte) Arbeiter arbeiten kann und er muss organisatorisch dafür sorgen, dass er es auch tut. Die soziologische Formulierung dafür lautet Transformationsproblem: [W]ie wird aus dem passiven „[Z]ur-Verfügung-Stehen“ von Arbeitskraft produktive Arbeit?

Textquelle: Birgit Geissler, „Arbeit“: Themen und Theorien der Arbeitssoziologie. Unveröffentlichtes Manuskript, Universität Bielefeld, Fakultät für Soziologie, Seite 5

Kapitel vier eins, Lernmaterial fünf: Management und Personalführung

Das Management eines Unternehmens ist verantwortlich für Zielsetzung, Planung und Durchsetzung von Entscheidungen, für die Koordination der Arbeitsteilung und für die Kontrolle der Arbeitsergebnisse. Auf diese Weise beeinflusst es die Arbeit anderer durch die Vorgabe von Zielen, Anreizen und Kontrolle, durch Einstellungen und Entlassungen. Dies wirkt sich auf Motivation, Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter aus. Der Führungsstil muss sowohl die Unternehmensziele als auch die Interessen der Mitarbeiter berücksichtigen, allein schon um die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft aufrechtzuerhalten. In gewisser Weise liegt es also im Eigeninteresse eines Unternehmens, die wirtschaftlichen und sozialen Ziele zum Ausgleich zu bringen. Die Führungsstile sind aber auch stark beeinflusst vom zugrunde liegenden Menschenbild.

Menschenbilder

Die in der Betriebswirtschaftslehre vorherrschenden Menschenbilder lassen sich nach unterschiedlichen Typen klassifizieren. Danach wird dem Arbeitnehmer entweder Autonomie, Lernfähigkeit und Verantwortung zugetraut, die in den Dienst der unternehmerischen Effizienz gestellt werden, oder aber es wird dem Management die Aufgabe zugewiesen, den Arbeitnehmer entsprechend zu motivieren, zu beobachten und zu disziplinieren:

Frederick W. Taylor vertrat in seinem Hauptwerk „Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung“ (1911) die These, dass der rational economic man allein durch ökonomische Anreize gesteuert und unfähig zu Selbstinitiative, -disziplin und -kontrolle sei. Die Arbeiter müssten deshalb durch äußere Kontrolle diszipliniert werden, um im Interesse der Effizienzsteigerung die Güterversorgung zu verbessern.

Demgegenüber stellte der Soziologe Elton Mayo (1880 bis 1949) bei seinen Untersuchungen zu den Auswirkungen der Automatisierung 1945 fest, dass soziale Bedürfnisse den Menschen steuern. Dieser social man sucht in der Arbeit einen Sinn, seine arbeitsbezogenen zwischenmenschlichen Beziehungen wirken identitätsbildend.

Der Betriebswissenschaftler William Ouchi, der 1981 die Motivation der Arbeitskräfte in den Strukturen des Lean Management untersuchte, fand außerdem heraus, dass die Arbeitskräfte zudem das Vertrauen und das Gefühl brauchen, in die Organisation involviert zu sein. Eine Unternehmensführung täte also gut daran, den potenziellen Sinnverlust durch soziale Beziehungen, durch Zugehörigkeit und Anerkennung für den organisation man zu kompensieren.

Einen völlig anderen Typus identifizierte 1960 der Managementprofessor Douglas McGregor. Sein self-actualizing man strebt nach Selbstverwirklichung durch Ausnutzung seiner Talente und Möglichkeiten. Externe Anreize und Kontrollen können bei ihm sogar kontraproduktiv wirken, da die Individuen von sich aus bestrebt sind, die Interessen der Organisation mit den eigenen in Einklang zu bringen.

Der Organisationspsychologe Edgar H. Schein stellte diesen Typen 1965 seinen complex man gegenüber, der vielfältige, aber auch wechselhafte Bedürfnisse hat, lernfähig ist, sich mit der Organisation identifizieren und auf unterschiedliche Führungsstrategien ansprechen kann. [hier Text gekürzt]

Führungsstile

Führungsstile können also idealtypisch von zwei Extremen ausgehen:

- Werden die Mitarbeiter als vorwiegend einkommens- und freizeitinteressiert wahrgenommen, erscheint ein adäquater Zwang notwendig, um produktivitäts- und leistungsorientierte Ergebnisse zu erzielen.
- Wird ein Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit und der Leistung der Mitarbeiter gesehen, müssen die Bedürfnisse der Mitarbeiter als Voraussetzung für eine angemessene Leistung berücksichtigt werden.

[hier Text gekürzt] In der Betriebswirtschaftslehre wird es von den Rahmenbedingungen abhängig gemacht, ob ein autoritärer bzw. partizipativer Führungsstil von Vorteil ist. So gilt letzterer vor allem dann als angebracht, wenn die Mitarbeiter gut ausgebildet, aufgeschlossen, kreativ und initiativ sind, wenn hoch komplexe Situationen innovatives Handeln und nichtstandardisierte Aufgaben schöpferisches, flexibles und wenig regelgeleitetes Handeln erfordern. Im Gegensatz dazu verspricht der mehr autoritäre Führungsstil eher Erfolg bei stark sicherheitsmotivierten Mitarbeitern ohne Eigeninitiative in Situationen, die rasche Entscheidungen

erfordern, und bei hoch routinierten, sich wiederholenden Aufgaben, die wenig Eigeninitiative und kaum Entscheidungsspielraum verlangen.

Managementkonzepte

Neben solchen grundsätzlichen Führungsstilen existieren unterschiedliche Führungskonzepte, die den Mitarbeitern auf den unterschiedlichen Entscheidungsebenen zunehmend mehr Verantwortung zugestehen. Das Management by Exception setzt auf Abweichungskontrolle und Eingriffe in Ausnahmefällen. Die Führung soll dabei durch eine klare Regelung von Zuständigkeiten von Routineaufgaben entlastet werden, aber eingreifen, wenn es zu Abweichungen kommt. Dieses Führungskonzept behält möglicherweise interessante Aufgaben den Vorgesetzten vor, und die Mitarbeiter sind weniger innovativ und eher bestrebt, Misserfolge zu vermeiden, da sie mit überraschenden Eingriffen rechnen müssen. Demgegenüber wird durch Management by Delegation Hierarchie abgebaut und versucht, die Aufgaben zu delegieren und die Entscheidungen auf die für die Sache angemessene Ebene zu verlagern. Damit sollen Eigeninitiative, Leistungsmotivation und Verantwortungsbereitschaft der Mitarbeiter gefördert werden. Dieses Führungskonzept ist aber davon abhängig, dass die Vorgesetzten zur Delegation bereit und die Mitarbeiter dazu fähig sind. Als modernste Managementkonzeption gilt heute das Management by Objectives. Dabei werden zwischen Vorgesetzten und Abteilungen klare operationalisierbare Zielvereinbarungen getroffen, die regelmäßig kontrolliert werden und für deren Einhaltung die jeweiligen Einheiten selbstorganisiert zuständig sind. Um unangemessene Ziele zu vermeiden, bedarf es dabei gemeinsamer, zeitaufwändiger Planungs- und Zielbildungsprozesse.

Textquelle: Birgit Weber, Kooperation und Konflikt – Menschen im Unternehmen, in: Bundeszentrale für politische Bildung, Informationen zur Politischen Bildung, Unternehmen und Produktion, Heft 293, 2007, Seite 35 bis 37. Internetquelle (letzter Zugriff 27.08.2014): www.bpb.de/izpb/8554/kooperation-und-konflikt-menschen-im-unternehmen

Kapitel vier eins, Arbeitsvorschläge zu den Lernmaterialien eins bis sechs

1. Beschreiben Sie die zentralen Aspekte der Arbeitsteilung (Lernmaterial eins) und erläutern Sie die Folgen der technischen Entwicklung in diesem Zusammenhang für die heutige Form der Arbeit.
2. Stellen Sie einen Zusammenhang zwischen zeitpolitischen Themen und Organisationsformen von Arbeit her (Lernmaterial drei). Recherchieren Sie dazu zusätzlich die Stichworte „Wirtschaftswunder“ und „Vollbeschäftigung“.
3. Setzen Sie das Bild, das in Lernmaterial drei von Arbeit gezeichnet wird, in Bezug zu dem zeitlichen Kontext. Nutzen Sie dazu Lernmaterial zwei. Recherchieren Sie zusätzlich die Begriffe „Industriegesellschaft“, „Dienstleistungsgesellschaft“ und „Wissensgesellschaft“.
4. Charakterisieren Sie den Stellenwert und die Grenzen von Freizeit und Arbeit, die Sie Ihrem Traumberuf zumessen.
5. Verdeutlichen Sie das Transformations- bzw. Arbeitsextraktionsproblem in einem Rollenspiel mit Hilfe von Lernmaterial fünf. Eine Person übernimmt dabei die Rolle des Arbeitgebers bzw. des Unternehmens bzw. des Managements und eine andere Person die Rolle des Arbeitnehmers beziehungsweise des Beschäftigten. Notieren Sie zunächst die Interessen und Standpunkte der beiden Parteien:
 - a) Welche Interessen und Ziele verfolgt der Arbeitgeber beziehungsweise das Unternehmen beziehungsweise das Management?
 - b) Welche Interessen und Ziele verfolgt der Arbeitnehmer beziehungsweise der Beschäftigte?
 - c) Warum arbeitet er?
 - d) Was strebt er mit seiner Arbeitstätigkeit an?
6. Skizzieren Sie die Rolle des Managements und der Belegschaft (Lernmaterial eins, Lernmaterial zwei, Lernmaterial vier). Arbeiten Sie Konfliktpunkte heraus. Beziehen Sie dazu die Überlegungen zum Verhältnis von Arbeit und Freizeit aus Lernmaterial drei mit ein.
7. Nutzen Sie Lernmaterial fünf, um das Transformationsproblem aus Lernmaterial vier deutlicher zu veranschaulichen. Welche Instrumente werden je nach Führungsstil eingesetzt? Erläutern Sie, wie sich dadurch das Verhältnis von Arbeit und Freizeit verschieben kann.
8. Mit Hilfe von Lernmaterial fünf lassen sich die Aufgaben und Probleme, die sich dem Management eines Unternehmens stellen, genauer skizzieren. Benennen Sie die Probleme anhand des Textes. Stellen Sie einen Bezug zu den Ursprüngen der Arbeitsteilung her (Lernmaterial eins).
9. Wie verändern sich je nach Konzept die Rollen der Belegschaft und des Managements?

Kapitel vier: Lernmaterialien

Themenblock zwei: Historische Konzepte der Arbeitsorganisation

Kapitel vier zwei, Lernmaterial sechs: Das tayloristisch-fordistische Modell

Die industrielle Massenproduktion war durch eine weitgehende Arbeitsteilung zwischen „Hand- und Kopfarbeit“, zwischen planenden, steuernden und ausführenden Tätigkeiten gekennzeichnet. Dies gilt insbesondere für die so genannte tayloristische Organisation der Arbeit, die von dem amerikanischen Ingenieur F.W. Taylor (1856 bis 1915) entwickelt worden war. Sie ist gekennzeichnet durch eine kleinteilige Zerlegung von Arbeitsabläufen und eine Formalisierung von Arbeitsvorgaben und Bewertungsverfahren. Die erfahrungsgestützten Kenntnisse der Arbeiter wurden zusammengetragen, systematisiert und als Arbeitsanweisungen wieder in den Betrieb an die Arbeiter „zurückgespielt“. Der Taylorismus stand für Zeitdruck und monotone, durch technische Anlagen vorstrukturierte Arbeitsabläufe.

Ein Beispiel für diese Organisationsform von Arbeit – die Charles Chaplin in den 1930er-Jahren zu dem Film „Moderne Zeiten“ inspirierte – war die Massenproduktion von Automobilen. Diese Massenproduktion wurde 1913 in dem nordamerikanischen Werk Highland Park, in dem Henry Ford das zunächst auf handwerkliche Weise gefertigte Niedrigpreisauto „Model T“ herstellte, perfektioniert. [hier Text gekürzt] [Hier wurde] erstmals ein Fließband in der Autofertigung verwendet. Nicht mehr die Arbeiter bewegten sich, sondern ein Endlosband beförderte die jeweiligen Produkte zu den Arbeitsplätzen, an denen (in der Regel unqualifizierte) Arbeiter einfachste Teilarbeiten verrichteten. Dabei waren die einzelnen Maschinen so genau eingestellt, dass das Auto aus identischen, austauschbaren Teilen gefertigt werden konnte; eine manuelle Nacharbeit erübrigte sich. Damit konnte[n] die für die Montage des Model T erforderliche Arbeitszeit ebenso wie die Preise gesenkt und der Absatz gesteigert werden.

Textquelle: Martin Heidenreich und Sascha Zirra, Arbeitswelt. Entgrenzung einer zentralen Sphäre, in: Stefan Hradil (Hrsg.), Deutsche Verhältnisse. Eine Sozialkunde. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung, 2012, Seite 319 bis 320. Internetquelle (letzter Zugriff 08.07.2014): www.bpb.de/politik/grundfragen/deutsche-verhaeltnisse-eine-sozialkunde/138701/neue-organisationsformen-von-arbeit



Kapitel vier zwei, Lernmaterial sieben: Moderne Zeiten

Stummfilm Moderne Zeiten (1936) von und mit Charlie Chaplin (00:00 bis circa 18:00 Minuten)

Nur für die Druckversion verfügbar



Kapitel vier zwei, Lernmaterial acht: Das Tagebuch einer Amazon-Packerin

Eine Schicht bei Amazon [hier Text gekürzt] begann immer wie folgt: Mit dem Ertönen eines Gongs versammelten sich alle Mitarbeiter der Schicht. Der „Lead“ der Schicht bezifferte die zu bearbeitenden Bestellungen und las einen „safety tip“ für die Arbeit vor. Daraufhin ging jeder an seinen Arbeitsplatz. Im Bereich „Pack“, in dem ich tätig war, gibt es sechs sogenannte „Linien“, an denen jeweils rund 20 Leute arbeiteten. Für jede Linie ist ein Fließband vorhanden, auf dem die zu verpackenden Waren angeliefert werden. Links und rechts davon befinden sich dann jeweils parallel neben- und hintereinander die Arbeitsplätze. Als Packer steht man alleine an einem Tisch; davor eine Art Regal mit den verschiedenen Verpackungen; links zwei Fließbänder: eines, das die Waren in Kisten anliefert, und eines, auf das die fertigen Pakete gelegt werden.

Je Linie gibt es einen Aufseher, einen sogenannten „Co-Worker“, der für alle auftauchenden kleineren Schwierigkeiten verantwortlich ist. Über den Co-Workern standen [hier Text gekürzt] fünf „Leads“, deren Aufgabe es ist, dass alles reibungslos funktioniert. Sie liefen daher die meiste Zeit durch die Linien und beobachteten die Mitarbeiter. Da sie im Grunde recht wenig zu tun haben, aber wichtig sind und über allen anderen stehen, merken sie sich etwa, wie oft man schon auf Toilette war, fragen, warum man nicht zur näheren Toilette gegangen sei (von deren Existenz man nicht wusste), und kontrollieren vor allem, dass alle schnell genug arbeiten.

Textquelle: Das Tagebuch einer Amazon-Packerin, Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 21.02.2013.

Internetquelle (letzter Zugriff 27.08.2014): www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/hinter-den-kulissen-das-tagebuch-einer-amazon-packerin-12089481.html

Kapitel vier zwei, Arbeitsvorschläge zu den Lernmaterialien vier bis acht

1. Analysieren Sie die ersten 20 Minuten des Films *Moderne Zeiten* (1936) von und mit Charlie Chaplin (Lernmaterial sieben).
 - a. Beschreiben Sie den Arbeitsablauf, die Arbeitsteilung, die Organisation der Arbeit und die Beziehung zwischen Arbeitnehmer (Charlie) und Arbeitgeber (Direktor bzw. Chef).
 - b. Erläutern Sie mit Hilfe von Lernmaterial sechs, inwiefern die geschilderte Filmhandlung typische Elemente des Taylorismus und des Fordismus aufzeigt.
 - c. Mit seinem Film *Moderne Zeiten* kritisierte Chaplin die tayloristisch-fordistischen Prinzipien der Arbeitsorganisation und das Menschenbild von Taylor, den „rational economic man“ (siehe Themenblock eins, Lernmaterial fünf). Begründen Sie, inwiefern diese Kritik gerechtfertigt ist.
2. Vergleichen Sie die im Tagebuch der Amazon-Packerin (Lernmaterial acht) beschriebene Arbeitsorganisation mit der von Charlie Chaplin (Lernmaterial sieben – nur für die Druckversion verfügbar).
 - a. Erläutern Sie, wie in beiden Fällen versucht wird, das in Themenblock eins, Lernmaterial vier beschriebene Transformationsproblem zu lösen.
 - b. Überlegen Sie, welche alternativen Möglichkeiten es geben könnte, um erstens opportunistisches Verhalten der Arbeitnehmer zu verhindern und zweitens eine bestmögliche Arbeitsleistung bzw. ein bestmögliches Arbeitsergebnis zu erzielen.

Kapitel vier: Lernmaterialien

Themenblock drei: Historische Konzepte der Arbeitsorganisation

Kapitel vier drei, Lernmaterial neun: Management by Objectives

In aktuellen Arbeits- und Managementkonzepten werden die Organisationsformen von Arbeit [hier Text gekürzt] grundlegend in Frage gestellt. Angesichts steigender Gemeinkosten wird die weitgehende Vorausplanung der Arbeit zurückgenommen. Gruppen- und Teamarbeit, Projektgruppen, Zielvereinbarungen, kontinuierliche Verbesserungsprozesse und die organisatorische und auch rechtliche Verselbständigung von Tätigkeiten zielen auf eine Rücknahme hierarchisch-bürokratischer Steuerungsformen. Das Leistungsvermögen und das Engagement vieler Mitarbeitergruppen werden zunehmend durch die Eröffnung von Entscheidungsspielräumen und die stärkere Einbeziehung in die Verantwortung für die Organisation und die Ergebnisse des eigenen Arbeitsbereichs sichergestellt. Von der „Organisationsspitze“ werden nicht mehr konkrete Handlungsanweisungen formuliert, sondern allgemeine Ziele definiert. Diese können dann eigenständig von den organisatorischen Untereinheiten umgesetzt werden. Diese Zielvorgaben können monetärer Art sein (profit center); sie können sich aber auch auf konkrete Produktions- und Innovationsziele beziehen (etwa bestimmte, in Zielvereinbarungen festgeschriebene Produktionsziele, die Durchführung von Produkt- und Prozessinnovationen bei Projektgruppen oder Verbesserungsvorschläge bei Qualitätszirkeln). Solche Ziele können durchaus innerbetrieblich ausgehandelt werden; hierdurch erhöhen sich sowohl der Grad der Selbstverpflichtung als auch die Anforderungen an das Verhandlungs- und Kommunikationsgeschick der Beschäftigten. Diese Zielvereinbarungen verweisen darauf, dass Unternehmen von der direkten Steuerung organisatorischer Prozesse zu einer Kontextsteuerung übergehen: Zwar werden die allgemeinen Rahmenbedingungen und Ziele vorgegeben; wie jedoch diese Ziele zu erreichen sind, wird innerbetrieblich ausgehandelt. Von den Beschäftigten werden zunehmend abstrakteres Denkvermögen, Systemdenken, eine experimentelle Haltung zur Welt und die Fähigkeit und Bereitschaft zur Zusammenarbeit verlangt – und zwar keinesfalls nur von Akademikern.

Textquelle: Martin Heidenreich und Sascha Zirra, Arbeitswelt. Entgrenzung einer zentralen Sphäre, in: Stefan Hradil (Hrsg.), Deutsche Verhältnisse. Eine Sozialkunde. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung, 2012, Seite 320 bis 321. Internetquelle (letzter Zugriff 08.07.2014): www.bpb.de/politik/grundfragen/deutsche-verhaeltnisse-eine-sozialkunde/138701/neue-organisationsformen-von-arbeit

Kapitel vier drei, Lernmaterial zehn: Arbeitskraftunternehmer



Kapitel vier drei, Lernmaterial elf: Arbeitskraftunternehmer als neuer Leittypus?

Die Formen, in denen Arbeitskraft von Erwerbstätigen angeboten und von Betrieben genutzt wird, verändern sich. Mit der These vom *Arbeitskraftunternehmer* als neuem Leittypus von Erwerbsarbeit gehen Günter Voß und [Hans J. Pongratz] (1998) davon aus, dass Erwerbstätige zunehmend unternehmerisch mit ihrer eigenen Arbeitskraft umgehen müssen. Sie entsprechen damit Forderungen der Betriebe nach mehr Eigenverantwortung und Selbstorganisation in der täglichen Arbeit. Statt auf Anweisung reagierende Arbeitnehmer suchen Betriebe zunehmend selbständig agierende Auftragnehmer, die bereit sind, sich bei jeder Aufgabe von neuem zu beweisen. [hier Text gekürzt]

Wir beobachten in weiten Teilen der Produktions- und Dienstleistungsarbeit einen Wandel weg von durchstrukturierten Arbeitsvorgaben und hin zu *temporären, marktformigen Auftragsbeziehungen*, etwa beim ‚Outsourcing‘ von Aufgaben oder in der Neustrukturierung der innerbetrieblichen Kooperation (zum Beispiel Einführung von Gruppenarbeit, Projektorganisation oder Telearbeit). Die spezifische Qualität des Arbeitskraftunternehmers als neuem Typus von Arbeitskraft lässt sich *idealtypisch* mit drei Thesen fassen.

Selbst-Kontrolle: Verausgabung der Arbeitskraft bedeutet beim Arbeitskraftunternehmer vor allem aktive Selbststeuerung der eigenen Arbeit im Sinne der Unternehmenserfordernisse bei nur noch rudimentären Handlungsvorgaben (zum Beispiel Flexibilisierung von Arbeitszeiten, Erwartungen an verstärkte Eigenmotivation). Die neue Devise der Betriebe im Umgang mit Erwerbstätigen heißt: „Wie Sie die Arbeit machen, ist uns egal – Hauptsache das Ergebnis stimmt!“ Betriebliche Fremdkontrolle (zum Beispiel durch Vorgesetzte) wird immer mehr durch Selbst-Kontrolle der Arbeitenden ersetzt – und ist meist begleitet von massiven Steigerungen des Leistungsdrucks und von neuartigen Strategien indirekter betrieblicher Steuerung.

Selbst-Ökonomisierung: Dabei verändert sich das Verhältnis zur eigenen Arbeitskraft als Ware: Aus einem nur gelegentlich und eher passiv auf dem Arbeitsmarkt agierenden Arbeitskraftbesitzer wird zunehmend ein strategischer ‚Vermarkter eigener Fähigkeiten‘. Die entsprechende betriebliche Devise könnte lauten: „Sie bleiben nur so lange, wie Sie nachweisen und sicherstellen, dass Sie gebraucht werden und Profit erwirtschaften!“ Dies bedeutet in zweifacher Hinsicht eine neue Qualität der Ökonomisierung von Arbeitskraft: Zum einen muss das Arbeitsvermögen effizienzorientiert entwickelt werden, zum anderen ist es kontinuierlich mit aufwendigem Selbst-Marketing anzubieten und zu verkaufen.

Selbst-Rationalisierung: Schließlich wird eine aktiv auf den Erwerb ausgerichtete, alle individuellen Ressourcen gezielt nutzende systematische Durchgestaltung des gesamten Lebenszusammenhangs erforderlich. Und auch hier gilt dann eine neue Devise: „Wir brauchen Sie voll und ganz und zu jeder Zeit – und dazu müssen Sie Ihr Leben voll im Griff haben!“ Letztlich tun Arbeitskräfte damit nichts anderes als die Anbieter von anderen Waren, wenn diese die Herstellung und Vermarktung ihrer Produkte von einer eher unorganisierten Form in eine gezielte Koordination überführen: Gewissermaßen muss nun das eigene Leben als ‚Betrieb‘ (so könnte man mit Marx und Weber sagen) organisiert werden.

Textquelle: Hans J. Pongratz, Arbeitskraftunternehmer als neuer Leittypus?, in: Deutsches Institut für Erwachsenenbildung – Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen e.V. (Hrsg.): DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung, Nr. 1, 2001, Hervorhebungen im Original. Internetquelle (letzter Zugriff 18.06.2014): www.diezeitschrift.de/12001/positionen3.htm

Kapitel vier drei, Lernmaterial zwölf: Merkmale des Arbeitskraftunternehmers

Selbstkontrolle

- a. Motto: „Wie Sie die Arbeit machen, ist uns egal – Hauptsache das Ergebnis stimmt!“
- b. „erweiterte Selbstkontrolle der Arbeitenden“ (Textquelle: Voß und Pongratz 1989, Seite 131)
- c. „Verstärkte selbständige Planung, Steuerung und Überwachung der eigenen Tätigkeit“ (Textquelle: Pongratz und Voß 2004, Seite 24)

Selbstökonomisierung

- a. Motto: „Sie bleiben nur so lange, wie Sie nachweisen und sicherstellen, dass Sie gebraucht werden und Profit erwirtschaften!“
- b. „Zwang zur verstärkten Ökonomisierung der eigenen Arbeitsfähigkeiten und -leistungen“ (Textquelle: Voß und Pongratz 1989, Seite 131)
- c. „Zunehmende aktiv zweckgerichtete ‚Produktion‘ und ‚Vermarktung‘ der eigenen Fähigkeiten und Leistungen – auf dem Arbeitsmarkt wie innerhalb von Betrieben“ (Textquelle: Pongratz und Voß 2004, Seite 24)
- d. Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit

Selbstrationalisierung

- a. Motto: „Wir brauchen Sie voll und ganz und zu jeder Zeit – und dazu müssen Sie Ihr Leben voll im Griff haben!“
- b. „Verbetrieblichung der alltäglichen Lebensführung“ (Voß/Pongratz 1989, Seite 131)
- c. „Wachsende bewußte Durchorganisation von Alltag und Lebensverlauf und Tendenz zur Verbetrieblichung von Lebensführung“ (Pongratz/Voß 2004, Seite 24, Rechtschreibung im Orig.)

Textquelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: G. Günter Voß und Hans J. Pongratz, Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft?, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 50. Jahrgang, Nummer 1, 1989, Seite 131 bis 158; Hans J. Pongratz und G. Günter Voß, Typisch Arbeitskraftunternehmer? Befunde der empirischen Arbeitsforschung (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 56). Berlin: Edition sigma, 2004; und Hans J. Pongratz, Arbeitskraftunternehmer als neuer Leittypus?, DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung, Nummer 1, 2001. Internetquelle (letzter Zugriff 18.06.2014): www.diezeitschrift.de/12001/positionen3.htm

Kapitel vier drei, Arbeitsvorschläge zu den Lernmaterialien neun bis zwölf

1. Stellen Sie das in Lernmaterial neun beschriebene aktuelle Management- beziehungsweise Arbeitsorganisationskonzept dem in Themenblock zwei skizzierten tayloristisch-fordistischen Modell tabellarisch gegenüber.
2. Erläutern Sie die Metapher des Arbeitskraftunternehmers (Lernmaterial zehn bis Lernmaterial zwölf) anhand von Beispielen aus der Arbeitswelt. Tipp: Befragen Sie hierzu Beschäftigte mit unterschiedlichen Tätigkeiten beispielsweise in unterschiedlichen Berufen, zum Beispiel Manager und Managerin, Lehrer und Lehrerin, Krankenpfleger und Krankenpflegerin oder Verkäufer und Verkäuferin.
3. Diskutieren Sie, welchen der in Themenblock eins angeführten Menschenbildern (Lernmaterial fünf) das Konzept des Arbeitskraftunternehmers (Lernmaterial elf) am ehesten entspricht.
4. Nehmen Sie kritisch Stellung zur berühmten These des „Arbeitskraftunternehmers“ der Soziologen Voß und Pongratz: „Aktuelle betriebliche Strategien der Arbeitsorganisation, die verstärkt auf eine Selbstorganisation von Arbeit setzen, verändern das Verhältnis von Arbeitskraft und Unternehmen grundlegend. [hier Text gekürzt] Es wird die These vertreten, daß ein struktureller Wandel in der gesellschaftlichen Verfassung von Arbeitskraft vor sich geht. Die bisher vorherrschende Form des ‚verberuflichten Arbeitnehmers‘ wird in vielen Arbeitsbereichen abgelöst durch einen neuen strukturellen Typus, den ‚Arbeitskraftunternehmer‘.“

(Textquelle: G. Günter Voß und Hans J. Pongratz, Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft?, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 50. Jahrgang Nummer 1 [1989], Seite 131, Rechtschreibung im Original)

5. Voß und Pongratz sehen die Ursache für die Entwicklung zum Arbeitskraftunternehmer in den betrieblichen Strategien der Arbeitsorganisation. Berücksichtigen Sie dies in Ihrer Stellungnahme und überlegen Sie, wodurch diese Entwicklung außerdem begünstigt sein könnte.

Kapitel vier: Lernmaterialien

Themenblock vier: Intrapreneur – vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer

Kapitel vier vier, Lernmaterial dreizehn: Subjektivierung und Entgrenzung

Mit dem Wandel der Arbeit verändern sich auch die Einstellungen zur Arbeit. [hier Text gekürzt] Man arbeitet nicht nur, um Geld zu verdienen, sondern auch, um eigene Ideen umzusetzen, mit anderen an spannenden Projekten zu arbeiten und seine eigenen Möglichkeiten auszunutzen und zu erweitern. Das Verhältnis zwischen Unternehmen und Beschäftigten reduziert sich nicht mehr auf den Austausch von Lohn gegen Leistung. Geld ist keinesfalls mehr die einzige Motivation für die Beschäftigten. Ihre Erwerbsarbeit „subjektiviert“ sich: Von den Beschäftigten wird nicht nur ein höheres Maß an Eigenständigkeit, Ergebnisverantwortung, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit verlangt, diese Entwicklung verändert auch die Einstellungen der Beschäftigten zur Arbeit. Sie wollen eigenständig Situationen deuten, zwischen Handlungsalternativen wählen, Verantwortung übernehmen sowie Chancen und Risiken des eigenen Handelns reflektieren und sie sind bereit, sich mit einer Arbeitsrolle zu identifizieren oder sich von ihr zu distanzieren, wenn ein höheres Engagement, Eigeninitiative und Eigenverantwortung auch neue Einflussmöglichkeiten und vielleicht sogar Aufstiegschancen eröffnen.

Es können zwei Erklärungen für die „Subjektivierung“ der Arbeit unterschieden werden. Eine Erklärung verweist auf eine gestiegene Bildungsbeteiligung und stärkere gesellschaftliche Partizipationschancen von Beschäftigten. Höher qualifizierte Mitarbeiter sind an anspruchsvollen und inhaltlich herausfordernden Tätigkeiten interessiert; sie identifizieren sich mit ihren Arbeitsinhalten und artikulieren Autonomie- und Selbstorganisationsansprüche. Eine andere Erklärung verweist darauf, dass eine systematischere und umfassendere Ausnutzung der subjektiven Leistungspotenziale von Mitarbeitern auch ein Ergebnis veränderter Organisationsformen von Arbeit ist. Durch den organisatorischen Wandel nimmt der Bedarf der Unternehmen an eigenständigem Arbeitshandeln, an flexiblen Arbeitsformen und -zeiten, an Kreativität und Innovationsbereitschaft zu. Komplementär zu Arbeitsformen, die in erheblichem Maße auf die Kompetenzen und Problemlösungsfähigkeiten der Beschäftigten setzen, entwickeln die Mitarbeiter stärkere arbeitsinhaltliche Interessen und verlangen mehr eigene Entscheidungs- und Gestaltungsmöglichkeiten. Anzunehmen ist somit eine Wahlverwandtschaft zwischen veränderten Arbeitsformen und den eher an Selbstbestimmungs- und Selbstverwirklichungswerten orientierten Arbeitseinstellungen der besser gebildeten jüngeren Arbeitnehmergruppen.

[hier Text gekürzt] Die Subjektivierung der Arbeit ist ein zutiefst ambivalentes Phänomen, da die neuen Chancen (Selbstständigkeit, Eigenverantwortung, Einbringen der eigenen Interessen) auch häufig mit neuen Risiken, etwa mit einer erhöhten Arbeitsintensität, mit Stress, Überforderung und Scheiternsängsten einhergeht. [hier Text gekürzt]

Die neue[n] Regulierungsformen fördern auch eine „Entgrenzung“ von Arbeit, indem sie bisherige Grenzen zwischen Berufsarbeit und privatem Leben untergraben. Arbeit beschränkt sich immer weniger auf einen bestimmten Ort (den Betrieb), eine bestimmte Zeit (die Arbeitszeit), ein bestimmtes soziales Gefüge (den Kollegenkreis), bestimmte Qualifikationen und Organisationsstrukturen und ein geregeltes Arbeitsverhältnis (das so genannte „Normalarbeitsverhältnis“). Die räumliche Entgrenzung etwa durch internetbasierte Arbeitsformen und eine ständige Erreichbarkeit, die Flexibilisierung der Arbeitszeiten, der ständige Wandel der Qualifikationsanforderungen und Organisationsstrukturen, die Erosion fester Sozialbezüge durch ständig wechselnde Projekte und Kooperationsnetzwerke und die zunehmende Verwischung der Grenzen zwischen Arbeitszeit und privater Zeit verweisen auf verschiedene Facetten dieser Entgrenzungsprozesse.

Auch wenn noch vier Fünftel aller Arbeitnehmer die Lage der Arbeitszeit als vereinbar mit familiären und anderen privaten Verpflichtungen ansehen, geben mehr als ein Fünftel der Befragten (insbesondere gehobene Fach- und Führungskräfte) an, auch zu Hause für berufliche Angelegenheiten erreichbar sein zu müssen. Arbeit wird multilokal. Der Anteil von Tele- und Heimarbeit beträgt allerdings nur 3,5 Prozent. 70 Prozent der Beschäftigten sind immer noch vorwiegend an ihrem Arbeitsplatz im Unternehmen tätig. Ein Indikator für den höheren betrieblichen Flexibilitätsbedarf ist die Tatsache, dass ein Siebtel der Erwerbstätigen mittlerweile schon befristet beschäftigt ist (1992: 10,5 Prozent; 2008: 14,7 Prozent) – insbesondere Jugendliche und

Beschäftigte in akademischen und Dienstleistungsberufen.

Textquelle: Martin Heidenreich und Sascha Zirra, Arbeitswelt. Entgrenzung einer zentralen Sphäre, in: Stefan Hradil (Hrsg.), Deutsche Verhältnisse. Eine Sozialkunde. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung, 2012, Seite 323 bis 326. Internetquelle (letzter Zugriff 08.07.2014): www.bpb.de/politik/grundfragen/deutsche-verhaeltnisse-eine-sozialkunde/138702/arbeitseinstellungen

Kapitel vier vier, Lernmaterial vierzehn: Bespaßt und gequält

Wie deutsche Unternehmen ihren Beschäftigten eintrichtern: Selbstaussbeutung macht Spaß!

[hier Text gekürzt] In deutschen Unternehmen ist ein Wettlauf entbrannt, die eigenen Mitarbeiter zu Höchstleistungen anzuspornen, sie zu motivieren, sie brennen zu lassen für ihren Job.

Erlebnis ist Ergebnis

Früher gab es eine Gehaltserhöhung, wenn Mitarbeiter angestachelt werden sollten; ab und zu ging man gemeinsam essen oder kegeln. Inzwischen wird die Sache professionell organisiert. Arbeitnehmer zelten in Mecklenburger Wäldern, fangen Fische in Alpenbächen, brauen Bier oder klettern in Hochseilgärten herum – um anschließend mit Personalexperten oder Psychologen über die Lehren für die Arbeit zu reden. [hier Text gekürzt]

Es ist eine merkwürdige neue Arbeitswelt, die da entsteht. Vorbei die Zeit, als Arbeit Arbeit und Freizeit Freizeit war. Viele Unternehmen wollen heute mehr von ihren Angestellten als je zuvor, sie erwarten vollen Einsatz, Hingebung, Opferbereitschaft und wenn möglich sogar Begeisterung.

Da gibt es offenbar noch eine Menge zu tun und zu holen. „Auch im Jahr 2011 ist es Führungskräften in Deutschland nicht gelungen, ihre Mitarbeiter mitzunehmen“, warnte kürzlich die Unternehmensberatungsfirma Gallup, die sich selbst als „Spezialist für die Schnittstelle zwischen Ökonomie und Psychologie“ empfiehlt. „63 Prozent der Arbeitnehmer machen Dienst nach Vorschrift und spulen lediglich das Pflichtprogramm ab“, stellen die Berater fest. Nur 14 Prozent der Angestellten verfügten über eine „emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber“, seien also bereit, sich freiwillig für dessen Ziele einzusetzen. Die Botschaft: Die deutsche Wirtschaft könnte besser laufen, wenn bei den Mitarbeitern all diese schlummernden Potenziale ausgeschöpft würden! Aber wie?

Emotionale Bindung an den Arbeitgeber

Experten kennen im Augenblick zwei Antworten auf diese Frage. „Auf der einen Seite gibt es Tendenzen, die Mitarbeiter stärker zu überwachen“, berichtet Axel Haunschild, Arbeitsforscher an der Universität Hannover. Detaillierte und minutiöse Arbeitsvorgaben gehörten dazu, eine laufende Kontrolle der Leistung, und die werde auch immer einfacher, weil inzwischen so viel an Computern gearbeitet wird. Minderleister werden rausgeworfen. Jeden kann es jederzeit treffen.

Aber es geht auch anders: Man ist als Chef eher gut zu seinen Leuten. Man schafft Erlebnisse, von denen die Mitarbeiter lange sprechen, man lebt eine gemeinsame Geschichte, geht auf in einer spaßigen Arbeitswelt. „Dort kommt die Veränderung im Gewand der Freiheit daher“, sagt Haunschild. „Den Leuten wird gesagt: Habt Spaß! Und erledigt eure Arbeit so, wie ihr das möchtet! Nur müsst ihr am Ende die Ziele erreichen.“ [hier Text gekürzt]

EA [Electronic Arts] ist einer der größten Computerspielkonzerne der Welt, das Unternehmen produziert Spiele wie FIFA, Battlefield und Die Sims. [hier Text gekürzt] Sabine Hahn, eine junge Frau mit großen, grünen Augen, arbeitet im Vertrieb. Sie verkörpert den idealen Typus in einer modernen Arbeitswelt: 35 Jahre alt, Mutter von dreijährigen Zwillingen, Frau in einer Männerbranche, flexible Arbeitszeiten, freitags arbeitet sie „aus dem Home-Office“. Sie führt ein Leben, das es vor zehn Jahren kaum gegeben hätte. Ihr Mann ist selbstständig und oft unterwegs. „Wenn eines meiner Kinder morgens mal richtig krank ist, dann kann ich einfach später kommen“, sagt sie. „Dankbar“ sei sie EA für dieses Vertrauen. Wenn sie von dem Unternehmen spricht, dann klingt es manchmal so, als spreche sie von einem guten Freund. „Bei EA arbeitet man nicht“, sagt sie, „man kann sich auch ein Stück weit selbst verwirklichen.“ In manchen Abteilungen sind die Mitarbeiter allenfalls für ein paar Stunden am Tag im Büro, sie arbeiten nachts oder von zu Hause aus. [hier Text gekürzt]

Im großen Stil hat es Mitarbeiter, die die Unternehmensziele zu ihren eigenen machen, erstmals Ende der neunziger Jahre gegeben: in der New Economy des Silicon Valley. Bei Google und anderen Internetfirmen der ersten Stunde wurden die Anzüge und altbackenen Konzernrituale abgeschafft, man schuf sich eine lustigere Arbeitswelt. In New-Economy-Büros lehnten bald Matratzen an der Wand, man traf sich zur Mitternachts-Pizza im Büro des Chefs, die Arbeitszeiten hätte keine Gewerkschaft durchgehen lassen.

Viele der neuen Arbeitsformen und Motivationstechniken, die damals ausprobiert und teils verlacht wurden,

haben Schule gemacht. Erst wurden sie in großen Konzernen nachgeahmt, anfangs in Amerika und später auch in Deutschland. Dann fanden sie Verbreitung im Mittelstand, auch kleine Unternehmen entdecken sie für sich. Eine ganze Branche von Dienstleistern, Beratern und Spezialisten zieht durch die Personalabteilungen und bietet an, die Grenze zwischen der Arbeit und dem Rest des Lebens verschwimmen zu lassen: Sie heißen Unternehmensberater und Coaches, Personaler und Teamtrainer. Es geht um die Abrichtung einer Generation von Beschäftigten, die die Interessen ihrer Arbeitgeber tief verinnerlicht – und sich dabei trotzdem frei fühlt.

Am Wochenende den Teamgeist stärken

Jetzt arbeiten in deutschen Unternehmen also Leistungsträger, die am Wochenende gemeinsam ihren Teamgeist stärken. Erfüllte Angestellte, die bei der Betriebsversammlung eine Firmenhymne singen [hier Text gekürzt] und ihren Arbeitgeber als Freund betrachten. Bei Otto in Hamburg zum Beispiel strahlt eine junge Nachwuchskraft, dass sie „gefühlte alle fünf Tage etwas geschenkt bekommt – auch wenn es Kleinigkeiten sind wie ein Glückskeks, eine Rose, ein Erste-Hilfe-Set. Otto ist ein sehr netter Konzern.“

Die ambitionierten jungen Leute verabreden sich in der Mittagspause zum „Lunch and Learn“, organisiert von der Personalabteilung: einem zwanzigminütigen Vortrag, über den anschließend beim Essen lebhaft diskutiert wird. Oder zum „Blind Lunch“: Das Los entscheidet, welchen Tischpartner aus anderen Otto-Abteilungen man kennenlernt.

Vorbei die Zeit, als die Mittagspause Gelegenheit zum Abschalten bot. Deshalb fragen sich inzwischen Arbeitsmediziner, wo der Spaß aufhört. Wo die Grenze zwischen Selbstverwirklichung und Selbstausschöpfung verläuft. Im Jahr 2011 leisteten rund 40 Millionen deutsche Erwerbstätige mehr als eine Milliarde unbezahlter Überstunden. Die Zahl der Burn-out-Opfer hat sich seit 2004 verdreifacht, Krankenkassen schätzen, dass jetzt bis zu 13 Millionen Arbeitnehmer von Burn-out betroffen sind. Außerdem melden sie steigende Zahlen von Menschen, die krank am Arbeitsplatz erscheinen.

Diese Entwicklungen haben vielfältige Ursachen, doch gilt es als erwiesen, dass die neuen, fröhlicheren Methoden der Mitarbeiterführung die Neigung zur Selbstausschöpfung verstärken. Seit der IT-Konzern IBM 1999 die Stempeluhren in Deutschland abschaffte und die „Vertrauensarbeitszeit“ einführte, wuchsen die Wochenstunden der Mitarbeiter von 40 auf durchschnittlich 60. „Je weniger Kontrolle das Unternehmen ausübt“, sagt Kendra Briken, Arbeitssoziologin an der Universität Bremen, „desto mehr widmet sich der Arbeitnehmer seinem Unternehmen.“

Statt sich auf feste Arbeitszeiten zu verständigen, trifft man heute vielfach „Zielvereinbarungen“: Jeder Mitarbeiter, jedes Team handelt mit dem Vorgesetzten ein bestimmtes Leistungsziel aus, das innerhalb der nächsten Monate erreicht werden muss. Das kann ein wichtiger Zwischenschritt bei der Entwicklung eines neuen Produktes sein, die Eroberung eines Marktanteils oder etwa die Senkung der Fehlzeiten in der eigenen Abteilung. [hier Text gekürzt]

„Warum beutet sich der Mensch so aus?“, fragt [ein Chef einer Unternehmensberatung] und erzählt von Mitarbeitern, die sich den Knöchel gebrochen haben und trotz Krankschreibung weiterarbeiten. „Ich zwingen niemanden, so viel zu arbeiten. Das machen die von sich aus“, sagt er. „Obwohl das erwachsene und studierte Leute sind!“ Es sei nicht das Geld und auch nicht die Angst vor Abstieg, die die Menschen treibe. „Es ist die Anerkennung. Das Gebrauchtwerden. Die Leute sind auf der Suche nach Sinn im Leben. Die Arbeit gibt ihnen diesen Sinn.“

Textquelle: Amrai Coen und Thomas Fischermann, *Bespaßt und gequält*, Die Zeit vom 24.11.2012.

Internetquelle (letzter Zugriff 27.08.2014): www.zeit.de/2012/44/moderne-arbeitswelt-ausbeutung/komplettansicht



Kapitel vier vier, Lernmaterial fünfzehn: Chef mit Herz?

Der zugrunde liegende Fernsehbeitrag zu diesem Lernmaterial in der Druckversion ist online nicht mehr verfügbar.

Kapitel vier vier, Arbeitsvorschläge zu den Lernmaterialien zwölf bis vierzehn

1. In Lernmaterial dreizehn ist die Rede von einem arbeitsorganisatorischen Wandel bzw. von veränderten Organisations-, Regulierungs- und Arbeitsformen.
 - a) Welche Ursachen haben diese Veränderungen?
 - b) Welche Konsequenzen haben diese Veränderungen für die Beschäftigten?
2. Tipp: Beziehen Sie hierzu auch die Materialien aus den vorangehenden Themenblöcken mit ein.
3. Erklären Sie, inwiefern die Phänomene der Subjektivierung und Entgrenzung (Lernmaterial dreizehn) in direktem Zusammenhang mit dem Arbeitskraftunternehmer (Themenblock drei) stehen und ergänzen Sie die in Themenblock drei, Lernmaterial zwölf aufgeführten Merkmale des Arbeitskraftunternehmers dementsprechend.
4. Wenden Sie die Merkmale des Arbeitskraftunternehmers auf Lernmaterial vierzehn an: Inwiefern äußert sich in Lernmaterial vierzehn das Leitbild des Arbeitskraftunternehmers?
5. Arbeiten Sie aus Lernmaterial vierzehn die Strategien und Instrumente heraus, welche die Mitarbeiter motivieren und zu (noch mehr) Leistung anspornen sollen.

Kapitel vier: Lernmaterialien

Themenblock fünf: Vom Arbeitskraftunternehmer zum Lernkraft-Unternehmer

Kapitel vier fünf, Lernmaterial sechzehn: Zur gesellschaftlichen Reproduktion über das Bildungssystem

Die Art und Weise, wie Gesellschaften organisiert sind, sind aus politischer Perspektive ständigen Veränderungen ausgesetzt. Um die gewünschte Form einer Gesellschaft beizubehalten, zu sichern oder anzupassen, wirken unterschiedliche Akteure zusammen: Als „Sozialpartner“ organisieren zum Beispiel die Politik, die Arbeitgeber und die Gewerkschaften als Arbeitnehmervertretung die Form der Berufsausbildung.

Über die Generationen hinweg sorgen die älteren Generationen für die jeweils angemessen erscheinende Bildung der nachwachsenden Generation. Das zentrale Instrument, das dazu eingesetzt wird, ist das Bildungssystem. Bei der Gestaltung von Berufsausbildungen liegt es nahe, dass neben individuellen Entwicklungswünschen der Auszubildenden und kollektiven (gesellschaftlichen) Gründen auch die speziellen Bedarfe der ausbildenden Unternehmen zu berücksichtigen sind. Für die nachwachsende und auszubildende Generation lassen sich drei konkurrierende Interessen skizzieren:

1. Die Jugendlichen möchten sich für einen ihrer Wunschberufe qualifizieren. Dieser soll ihren persönlichen Interessen und Neigungen entsprechen. Dazu möchten sie die notwendigen Weichen während der Schulzeit stellen können.
2. Damit die Gesellschaft in ihrer bestehenden Form funktioniert und für die Zukunft gesichert werden kann, ist die Politik als gesellschaftlicher Akteur darauf verpflichtet, das gesamte System im Auge zu haben: Nicht nur Wunschberufe, sondern alle gesellschaftlich notwendigen Felder müssen bedacht werden.
3. Die Wirtschaft hat ein direktes Interesse an Nachwuchskräften. Je genauer diese für den Einsatz im Unternehmen ausgebildet werden können, desto effizienter lassen sie sich einsetzen. Neben den aktuellen Bedarfen spielen dabei auch Weichenstellungen für die zukünftige Ausrichtung der Unternehmen eine Rolle.

Für die Gestaltung des allgemeinbildenden Schulwesens gelten diese Überlegungen ebenso – auch hier ringen die beteiligten Akteure (Politik, Wirtschaft, Schüler- und Elternschaft) um Gewichtungen nach ihren Interessen. Die Form der Gestaltung des Schulsystems, seine Ziele und Inhalte stehen historisch immer in einem direkten Zusammenhang mit den aktuellen Formen der Gesellschafts- und Wirtschaftspolitik. Der Stellenwert, der der Allgemeinbildung im Vergleich zu auf direktere Funktionen gerichteten Qualifikationen zugeschrieben wird, steht dabei nie fest, sondern wird gesellschaftlich verhandelt. Letztlich wird darüber der Rahmen abgesteckt, der das Bildungssystem als Instanz der sekundären Sozialisation bestimmt. Maßgeblich geprägt ist das System der BRD durch zwei Merkmale:

1. Schulerfolg soll sich über individuell zurechenbare Leistung (das heißt Zeit x Aufwand) bemessen;
2. Die Gesellschaft sieht für die Phase der individuellen Entfaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten ihrer nachwachsenden Generation gesicherte Schutzräume vor: Die Schulpflicht ist in diesem Sinne nicht nur Verpflichtung der Kinder und Jugendlichen zum Schulbesuch, sondern auch Schutz vor frühzeitiger Festlegung auf Erwerbstätigkeit, die dann als Weichenstellung schwer zu verändern ist.

Dass sich die Interessen der gesellschaftlichen Akteure und auch die Bewertungen der Ziele und der Gestaltung des Bildungssystems in diesem Zusammenhang voneinander unterscheiden, ist ein Grund für die historisch fortwährenden Debatten der Bildungs-, Kultus- und Schulpolitik. Bildung – und das, wofür sie steht und stehen soll – ist dabei immer Gegenstand gesellschaftlicher Abwägung.

Textquelle: Autorentext

Kapitel vier fünf, Lernmaterial siebzehn: Die gesellschaftlichen Funktionen des Bildungssystems

Schule bedient im Wesentlichen drei Hauptfunktionen:

1. Die Qualifikation. Schülerinnen und Schülern sollen Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten vermittelt werden, die es ihnen ermöglichen, gesellschaftlich wichtige Aufgaben zu übernehmen. In der Schule geschieht die Vermittlung solcher gesellschaftlich relevanten Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten an die nachwachsende Generation in erster Linie durch den Unterricht, der so die Reproduktion des Berufs- und Beschäftigungssystems sichert.
2. Die Selektion. Selektion bedeutet, daß die Schülerinnen und Schüler im Hinblick auf verschiedene Schullaufbahnen und Lebenschancen sortiert werden. Gesellschaftliche Positionen sind nach einem allgemein anerkannten Maßstab zu verteilen. Während im Mittelalter die Geburt in einen Stand entscheidend war, stellt in der Moderne die schulische Leistung des Individuums ein wichtiges Verteilungsprinzip dar. Fend [hier Text gekürzt] bezeichnet die Schule daher umgangssprachlich auch als „Rüttelsieb“, das zwischen den Generationen eingebaut sei. Dieses Rüttelsieb steuert den Zugang zu beruflichen Positionen, sozialem Prestige und materiellem Erfolg. Deshalb ist in diesem Zusammenhang auch gelegentlich von der Allokationsfunktion die Rede. Steuerungsmittel sind in erster Linie die Zensuren und Abschlüsse, die jeweils bestimmten Öffnungen des Siebes zugeordnet sind.
3. Die Integration. Integration bedeutet, der nachwachsenden Generation durch spezifische Rollenerwartungen sowie die Gestaltung des Schullebens grundlegende Normen und Werte zu vermitteln und zu ihrer Akzeptanz beizutragen. Schülerinnen und Schüler sollen möglichst reibungslos in die Gesellschaft eingeführt werden. Dies geschieht durch das Einüben gesellschaftlich erwünschter Verhaltensweisen und durch die Vermittlung entsprechender Einstellungen, Überzeugungen und Haltungen. Dazu gehören beispielsweise Genauigkeit, Fleiß und Sorgfalt im Umgang mit Aufgaben, Kooperationsbereitschaft, Verlässlichkeit und Pünktlichkeit im Umgang mit Menschen und Anpassung, Loyalität und Treue gegenüber dem Staat. [hier Text gekürzt] Weit verbreitet ist die irrige Annahme, daß dies die eigentliche Erziehungsaufgabe der Schule sei.

Textquelle: Dieter Hintz, Karl Gerhard Pöppel und Jürgen Rekus, Neues schulpädagogisches Wörterbuch. Weinheim/München: Juventa-Verlag, 1993, Seite 118, Rechtschreibung im Original.

Kapitel vier fünf, Lernmaterial achtzehn: Kernlehrplan Sozialwissenschaften für die gymnasiale Oberstufe in NRW

Aufgaben und Ziele des Faches

Die Fächer des gesellschaftswissenschaftlichen Aufgabenfeldes leisten einen gemeinsamen Beitrag zur Entwicklung von Kompetenzen, die das Verstehen der Wirklichkeit sowie gesellschaftlich wirksamer Strukturen und Prozesse ermöglichen und die Mitwirkung in demokratisch verfassten Gemeinwesen unterstützen sollen. Gemeinsam befassen sie sich mit den Möglichkeiten und Grenzen menschlichen Denkens und Handelns im Hinblick auf die jeweiligen individuellen, gesellschaftlichen, zeit- und raumbezogenen Voraussetzungen, Bedingungen und Auswirkungen. Durch die Vermittlung gesellschaftswissenschaftlich relevanter Erkenntnis- und Verfahrensweisen tragen sie in besonderer Weise zum Aufbau eines Orientierungs-, Deutungs-, Kultur- und Weltwissens bei. Dies fördert die Entwicklung einer eigenen Identität sowie die Fähigkeit zur selbstständigen Urteilsbildung und schafft damit die Grundlage für das Wahrnehmen eigener Lebenschancen sowie für eine reflektierte Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Lebenswirklichkeiten.

Innerhalb der von allen Fächern zu erfüllenden Querschnittsaufgaben tragen insbesondere auch die Fächer des gesellschaftswissenschaftlichen Aufgabenfeldes im Rahmen der Entwicklung von Gestaltungskompetenz zur kritischen Reflexion geschlechter- und kulturstereotyper Zuordnungen, zur Werteerziehung, zur Empathie und Solidarität, zum Aufbau sozialer Verantwortung, zur Gestaltung einer demokratischen Gesellschaft, zur Sicherung der natürlichen Lebensgrundlagen, auch für kommende Generationen im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung, und zur kulturellen Mitgestaltung bei. Darüber hinaus leisten sie einen Beitrag zur interkulturellen Verständigung, zur interdisziplinären Verknüpfung von Kompetenzen, auch mit sprach- und naturwissenschaftlichen Feldern, sowie zur Vorbereitung auf Ausbildung, Studium, Arbeit und Beruf.

Textquelle: Kernlehrplan Sozialwissenschaften Gymnasiale Oberstufe NRW. Internetquelle (letzter Zugriff 27.08.2014): www.standardsicherung.schulministerium.nrw.de/lehrplaene/lehrplannavigator-s-ii/gymnasiale-oberstufe/sozialwissenschaften/sozialwissenschaften-klp/aufgaben-ziele/aufgaben-und-ziele-des-faches.html

Kapitel vier fünf, Lernmaterial neunzehn: Jeder wird sein eigener Bildungsmanager

Das deutsche Bildungssystem muss sich in einen pädagogischen Dienstleister verwandeln.

[Die] weit reichenden Veränderungen der Welt der Erwerbstätigkeit können nur bewältigt werden, wenn schon potenziell Arbeitnehmer auf die neuen Herausforderungen rechtzeitig vorbereitet werden. Deshalb ist zu fragen, welche Angebote unser Bildungssystem hierfür macht.

Auf dem Wege zum „Lernkraft-Unternehmer“

Meine These ist, dass es analog zu den geschilderten Veränderungen am Arbeitsmarkt auf allen Stufen von Lernprozessen im Lebenslauf zu einer Verstärkung der Individualisierungstendenzen bei der Bildung kommt. Verlangt wird ein sich verstärkendes Selbstmanagement bei der Gestaltung der eigenen Bildungslaufbahn. Dem Arbeitskraft-Unternehmer entspricht der „Lernkraft-Unternehmer“, der mit einer hohen Bereitschaft zur Selbstkontrolle der eigenen Lernleistung zu einem Makler der eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen wird und die eigene Lebensführung konsequent auf einen Erfolg im Bildungsprozess ausrichtet. Der Lernkraft-Unternehmer wird zum zukünftigen Prototyp des Lernalters, auf dem sich das Bildungssystem einzustellen hat. [hier Text gekürzt]

Das Bildungssystem in Deutschland ist auf diese Herausforderung denkbar schlecht eingerichtet. [hier Text gekürzt] Im Schulbereich dürfte heute etwa ein Drittel der Schülerinnen und der Schüler und auch ein Drittel der Studierenden bereit für eine Selbststeuerung von Lern- und Bildungsprozessen sein. Die übrigen zwei Drittel aber brauchen ein hohes Ausmaß von strukturierten Impulsen und intensiven Anleitungen für die Phasen des Selbstlernens. Viele von ihnen verfügen nicht im ausreichenden Maß über die Fähigkeit, ein Bildungsmanagement in eigener Sache zu betreiben. Diese Gruppe braucht externe Bildungsmanager, also Lehrerinnen und Lehrer, Dozentinnen und Dozenten, Beraterinnen und Berater mit psychologischen und sozialpädagogischen Fähigkeiten, um sie an Lernprozesse heranzuführen, in der selbständigen Auseinandersetzung mit Lernimpulsen zu trainieren und sie auf das Niveau von Fähigkeiten zu bringen, über das sie potentiell verfügen. Diese Gruppe benötigt also von Anfang an eine gezielte und intensive Forderung, um in einen aktiven Bildungsprozess eintreten zu können. Das deutsche Schulsystem hat in dieser gezielten Förderarbeit nicht gerade seine Stärke. Vielmehr zeigen uns die international vergleichenden Leistungsstudien, wie sträflich wir diese Gruppe von Lernenden in unseren Einrichtungen vernachlässigen.

Die Konsequenzen dieser Vernachlässigung zeigen sich lebenslang, zumal es unserem Bildungssystem nicht gelingt, in späteren Bildungs- und Ausbildungsstufen früher aufgelaufene Defizite gezielt zu beseitigen. Schon in wenigen Jahren wird es sich rächen, dass wir zu wenig in die Bildung von Jugendlichen mit ungünstigen sozialen Voraussetzungen investiert haben. Der Mangel an Fachkräften wird dann aus demografischen Gründen deutlich stärker sein als schon heute. Kompetente und flexibel einsetzbare Arbeitskräfte konnten dann schnell zur Mangelware werden, weil ganze Jahrgänge von „schwachen“ Jugendlichen nicht gut genug gefördert wurden.

Textquelle: Klaus Hurrelmann, Jeder wird sein eigener Bildungsmanager. Das deutsche Bildungssystem muss sich in einen pädagogischen Dienstleister verwandeln. Campus of Excellence, ohne Jahr. Internetquelle (letzter Zugriff 14.03.2014): www.campus-of-excellence.com/images/hurrelmann_2008.pdf?XTCsid=0768d584bc23621222feb3baa4b0ae88

Kapitel vier fünf, Lernmaterial zwanzig: „Wer nichts leistet, hat verloren“

Ein Gespräch mit dem Jugendpsychiater Michael Schulte-Markwort [Ärztlicher Direktor der Kinder- und Jugendpsychiatrie des Universitätsklinikums Hamburg-Eppendorf (UKE)].

DIE ZEIT: Herr Professor Schulte-Markwort, wieso sind heute schon Jugendliche so ausgebrannt wie Manager?

Michael Schulte-Markwort: Schüler müssen heute ein unglaubliches Arbeitspensum bewältigen; 36 Stunden Schule sind normal, dazu kommen Hausaufgaben, Prüfungen, Referate. Viele kommen so auf 50 bis 60 Wochenstunden. Das eigentliche Problem ist aber der Leistungsdruck. [hier Text gekürzt] Es sind die Jugendlichen selbst, die sich unter Druck setzen. Da haben in den vergangenen Jahren unglaubliche Selbstdisziplinierungsprozesse stattgefunden. Die heutigen Jugendlichen wollen gut sein, ganz ohne Antrieb von außen. Oder eher: perfekt.

ZEIT: Warum?

Schulte-Markwort: Weil sie es nicht anders kennen. Wir leben in einer durchökonomisierten Gesellschaft. Wer nichts leistet, hat verloren, das lernen Kinder heute von klein auf. Als Jugendliche haben sie deshalb Angst, dass ihnen ohne gute Noten Arbeits- und Perspektivlosigkeit drohen. Die G-8-Regelung hat den Lern- und Schuldruck verstärkt, und für viele Jugendliche ist es eine Belastung, dass der Zugang zu bestimmten Studiengängen reglementiert wird, das höre ich immer wieder in Gesprächen. Ein Abitur schlechter als 1,5, und die Schüler sehen ihre Träume davonschwimmen.

Textquelle: Madlen Ottensschläger, „Wer nichts leistet, hat verloren“, Die Zeit vom 06.04.2014. Internetquelle (letzter Zugriff 27.08.2014): www.zeit.de/2014/14/schueler-burnout-jugendpsychiater/komplettansicht

Kapitel vier fünf, Arbeitsvorschläge zu den Lernmaterialien sechzehn bis zwanzig

1. Beschreiben Sie die drei Funktionen des Bildungssystems und gestalten Sie ein Schaubild zu den Funktionen (Lernmaterial sechzehn, Lernmaterial siebzehn) im Zusammenhang.
2. Erläutern Sie gesellschafts- und wirtschaftspolitische Spannungen, die sich über die unterschiedlichen Funktionen des Bildungssystems ergeben.
3. Analysieren Sie den Auszug aus dem Kernlehrplan Sozialwissenschaften (Lernmaterial achtzehn). Welche Funktion des Bildungssystems sehen Sie in welcher Form abgebildet?
4. Stellen Sie die zentralen Punkte in Hurrelmanns Konzept des Lernkraft-Unternehmers (Lernmaterial neunzehn) in eigenen Worten dar und arbeiten Sie seine Argumentation heraus.
5. Beurteilen Sie die Thesen, die Hurrelmann mit dem Begriff „Lernkraft-Unternehmer“ aufwirft. Erörtern Sie dazu die Rollen der Schülerinnen und Schüler, der Schule als gesellschaftliche Institution und der Wirtschaft als Arbeitgeber. Beziehen Sie sich in Ihrer Argumentation auf die unterschiedlichen Funktionen von Schule (Lernmaterial siebzehn).
6. Bewerten Sie Lernmaterial zwanzig aus der Perspektive der Sozialisationsfunktion (Lernmaterial siebzehn, Lernmaterial achtzehn) des Bildungssystems. Stellen Sie einen Bezug zum Lernkraft-Unternehmer her.
7. Antoine de Saint-Exupéry benennt sein pädagogisches Leitbild folgendermaßen: „Ihr habt nicht den Auftrag in den jungen Menschen den Menschen zu töten oder sie in Ameisen für das Leben im Ameisenhaufen zu verwandeln. Ihr sollt sie nicht mit leeren Formeln, sondern mit Bildern erfüllen, die ein Gefüge mit sich führen. Ihr sollt sie nicht in erster Linie mit totem Wissen vollstopfen, sondern in ihnen einen Stil heranbilden, damit sie Dinge erfassen können.“ (Textquelle: Antoine de Saint-Exupéry, Die Stadt in der Wüste. Bad Salzig/Düsseldorf: Karl Rauch Verlag, 1951, Seite 135). Erläutern Sie die zentralen Punkte. Arbeiten Sie Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu Hurrelmanns Lernkraft-Unternehmer (Lernmaterial neunzehn) heraus.

