

Prof. Dr. Erhard Tietel
Zentrum für Arbeit und Politik (zap)
der Universität Bremen
Am Fallturm 1
28359 Bremen
e-mail: etietel@uni-bremen.de
www.zap.uni-bremen.de

ÜberLeben zwischen Politik und Arbeit¹

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen,

über die Einladung zu dieser Jubiläumstagung habe ich mich sehr gefreut. Zum einen, weil Stefan Busse und ich seit einiger Zeit einen inspirierenden fachlichen und freundschaftlichen Austausch pflegen und ich seit ein paar Jahren das Vergnügen habe, zur Supervisionsausbildung von Basta beizutragen. Dann, weil mir Leipzig als Stadt ans Herzen gewachsen ist und meine Frau und ich immer wieder gerne die Gelegenheit nutzen, ein paar Tage hier zu verbringen. Nicht zuletzt aber auch, weil ich als einstmals doch etwas naiver Wessi durch meine Kontakte zu Stefan, Christina und Traudl immer wieder mit Fragen des deutsch-deutschen Verhältnisses konfrontiert bin. In der Arbeit am Heft „**20 Jahre beisammen – Beratung im vereinigten Deutschland**“ der Zeitschrift Supervision, das Stefan und ich im Jahr 2009 gemeinsam gemacht haben, lernte ich viel über die Kränkungen nach der Wende, über die Abwertung der Ausbildungen, die Entwertungen der Qualifikationen und die damit einhergehende Degradierung von Kolleginnen und Kollegen aus den neuen Bundesländern.

Nun also 20 Jahre BASTA. Ich möchte der Gründergeneration und der neuen Mannschaft alles Gute und noch viele weitere erfolgreiche und zufriedene Jahre wünschen!

Damit komme ich zu meinem Thema: **ÜberLeben zwischen Politik und Arbeit**– bzw., wie ich es gerne umformulieren würde: **zwischen Arbeit und Politik**.

Der Raum zwischen Arbeit und Politik ist weit gefächert, ich beschränke mich auf die Überschneidungsfläche von beiden, auf das, was die Soziologie „**Arbeitspolitik**“ nennt. Arbeitspolitik bezieht sich auf die Bühne, auf der Unternehmen, Belegschaften, Betriebsräte, Gewerkschaften, überbetriebliche Institutionen und die entsprechenden staatlichen Akteure agieren.

Ein paar Stichworte sollen die Veränderungsrichtungen umreißen, die aus arbeitspolitischer Perspektive für das gegenwärtige **Arbeitsleben** von zentraler Bedeutung sind:

¹ Vortrag bei der Jubiläums-Fachtagung von Basta und Hochschule Mittweida: *ÜberLeben in Organisationen* am 6. März 2015 in Leipzig

- Das Anwachsen des Dienstleistungssektors,
- zunehmende radikale Marktorientierung,
- permanente Restrukturierungen,
- kurzfristige Kostensenkungsstrategien,
- Dezentralisierung und Flexibilisierung,
- Digitalisierung und Informatisierung der Arbeit (Stichwort: Industrie 4.0),
- Prozesse der Entgrenzung und Subjektivierung der Arbeit,
- Verbandsflucht der Arbeitgeber,
- Abnahme der Tarifbindung und nicht zuletzt die
- Zunahme betriebsratsfreier Zonen.

Seit den späten 90er Jahren ist von Teilen der bundesdeutschen Elite, sprich: von Unternehmern, Managern, Politikern und Medien, die in der Nachkriegsordnung der BRD geltende Grundidee der sozialen Marktwirtschaft, also des **fairen Interessenausgleichs** zwischen den verschiedenen gesellschaftlichen Gruppierungen, aufgekündigt worden. Wenn nicht gar – wie man heute sagen muss – ins Gegenteil verkehrt.

Ein Anzeichen der Aufkündigung eines fairen sozialen Tausches ist die rasante Zunahme an **prekären Arbeitsverhältnissen**: Leiharbeit, Befristungen, Werkverträge, Minijobs, Niedriglöhne, ausufernde Praktika usw., die zu Armut, sozialem Abstieg und gesellschaftlicher Ausgrenzung führen. Die Zunahme prekär Beschäftigter führt arbeitspolitisch betrachtet zu einer Aushöhlung der Mitbestimmung und zu einer Schwächung von Betriebsräten und Gewerkschaften. In Anlehnung an Crouch's Diagnose der Postdemokratie spricht Brinckmann (2014: 81) deshalb von einer zunehmend **prekären Demokratie** in den Unternehmen.

Ein zentrales Phänomen in diesem Zusammenhang ist die Zunahme an **Angst**. Heinz Bude hat in seinem lesenswerten Buch „Gesellschaft der Angst“ darauf hingewiesen, dass die Zunahme an Armut, sozialer Ausgrenzung und gesellschaftlicher Benachteiligung mit der Angst einhergeht, „ausrangiert, entrechtet und diskriminiert“ zu werden (Bude 2014: 16). Bude zufolge erleben wir heute einen Wechsel ... „vom Aufstiegsversprechen zur Exklusionsdrohung“. „Man wird nicht mehr durch eine positive, sondern nur noch durch eine negative Botschaft bei der Stange gehalten“ (ebenda: 19).

Arbeitspolitisch gesehen können wir heute von einer **Dreiteilung** der Gesellschaft sprechen: Steht die **Prekarisierung** am unteren Ende des Lebens (und hier muss man einfach sagen: des **Über-Lebens**) in Organisationen und gibt es in der **Mitte** – vor allem in Branchen mit gewerkschaftlich gut organisierten Belegschaften und durchsetzungsfähigen Betriebsräten, aber auch im Öffentlichen Dienst – nach wie vor einen Kern an **Normalarbeitsverhältnissen** mit unbefristeten Stellen, tariflicher Vergütung und akzeptablen Sozialleistungen, so etabliert sich am oberen Ende der Arbeitswelt ein Bereich **privilegierter Arbeitsverhältnisse**.² Die Rede ist von Berufen mit einer hohen Selbständigkeit in der Arbeit, zeitlich und räumlich flexiblen Arbeitszeiten, der Möglichkeit, die eigene Subjektivität und Kreativität in der Arbeit zu ver-

² Zur Polarisierung der Arbeits- und Lebensbedingungen in Richtung Privilegierung einerseits und Prekarisierung andererseits siehe Dingeldey, Holtrup und Warsewa (2014).

wirklichen, dem Gefühl, sinnvolle Arbeit zu leisten – und nicht zuletzt relativ gut bezahlter Arbeit.

Die Zunahme an psychischen Belastungen, Stress und Burnout weist jedoch darauf hin, dass die neue Selbständigkeit eine Kehrseite hat. Der Frankfurter Philosoph Axel Honneth (2002: 146) zeichnet nach, dass die rapide gewachsenen Ansprüche auf individuelle Selbstverwirklichung zu einem „institutionalisierten Erwartungsmuster“ geworden sind. Die Prozesse, so Honneth, „die einmal eine Steigerung qualitativer Freiheit versprachen, (sind) nunmehr zur Ideologie der Deinstitutionalisierung geworden“ und treten den Einzelnen als Forderungen von außen entgegen: „Zunächst zögerlich, dann schließlich massiver werden die Individuen nun nämlich mit der Erwartung konfrontiert, sich als biografisch flexible, veränderungsbereite Subjekte präsentieren zu müssen, um beruflich oder gesellschaftlich Erfolg haben zu können“ (ebenda: 151f.).

Der zentrale Mechanismus, der diesen Umschlag von Freiheit in Zwang in der Arbeitswelt befördert ist die „**indirekte Steuerung**“: Unternehmensleitungen reichen die Überlebensbedingungen des Unternehmens – sprich: den Markt – bis auf das einzelne Team, Projekt oder den einzelnen Arbeitsplatz durch, die Beschäftigten werden direkt mit den Markt- und Kundenanforderungen konfrontiert. Zugleich setzt das Management über Kennzahlen und Zielvereinbarungen die Rahmenbedingungen, an deren Erreichung die Beschäftigten gemessen werden. In den Worten des ehemaligen Vorsitzenden der Metallarbeitgeber, Martin Kannegießer: „Die absolute Orientierung auf den Kunden und der Druck der Finanzmärkte muss auf jeden einzelnen Mitarbeiter heruntergebrochen werden. Das ist das Kunststück, das über das Überleben der Betriebe entscheidet“ (zit. in: Sauer 2007: 15).

Aus Arbeitnehmersicht formuliert Angela Schmidt vom Betriebsrat der IBM die ‚Errungenschaften‘ der indirekten Steuerung in folgender Weise:

„‚Tut was ihr wollt, aber seid profitabel‘: Diese Devise gilt in Unternehmen, die mit neuen Formen der Arbeitsorganisation experimentieren. Die Mitarbeiter werden nicht mehr hierarchisch gesteuert, sondern sie organisieren und motivieren sich selbst. Wo solche Systeme Einzug halten, kommt es zu paradoxen Erscheinungen: Die Zeiterfassung wird abgeschafft – und die Beschäftigten arbeiten so lange wie nie zuvor. (...) Die Mitarbeiter werden nicht mehr durch Weisungen geführt. In direkter Konfrontation mit Kunden, Kooperationspartnern, Marktsegmenten, Markt- und Unternehmensdaten managen sie sich selbst. Sie sollen das unternehmerisch Richtige selbständig erkennen und dies auch noch fachlich richtig umsetzen. (...) Unternehmerischer Misserfolg wird nicht vom Chef, sondern durch die ‚objektiven Folgen‘ des eigenen Tuns bestraft“ (Schmidt 2000, S 25).

Der Arbeitswissenschaftler Gert Schmidt (1999: 18f.) bringt diese Veränderungen auf die prägnante Formel: „von Produkt zu Projekt“, „von Erledigung zu Erfolg“, von „Schweiß zu Adrenalin“.

Hinzu kommt, dass die Beschäftigten nicht nur damit konfrontiert sind, permanente Überlastungen bewältigen zu müssen, sie stehen auch vor dem Problem, die gesundheitlichen Folgen ihrer eigenen Bewältigungsarbeit selbst verantworten zu müssen. In beiden Fällen liegt der Grund des Scheiterns bei ihnen: Wenn sie mit den Anforderungen nicht klar kommen, erwei-

sen sie sich als nicht hinlänglich leistungsfähig – und wenn sie daran krank werden, sind sie selbst schuld (siehe Sauer 2013: 66).

Nur wer immer wieder aufs Neue die Ziele erreicht und sich im Wettbewerb bewährt, hat es weiterhin verdient, dazuzugehören. Wer die – nicht selten von Jahr zu Jahr prozentual steigenden – Ziele nicht erreicht, gilt schnell als „low-performer“, der trotz Festanstellung um seinen Arbeitsplatz fürchten muss. Für die Beschäftigten wird die Arbeit damit zu einer Art permanenter Bewährungsprobe. Der Zwang, sich immer wieder neu beweisen zu müssen, und die damit verbundenen Unsicherheiten belasten enorm (siehe Boes 2014: 18). Aus einem Anerkennungsverhältnis wird Boes zufolge mehr und mehr ein „Schuldverhältnis“.

Ein für das Leben in Organisationen zentraler Aspekt dieser flexiblen und marktgesteuerten Organisationsformen ist, dass traditionelle Verhaltenserwartungen als nicht mehr zeitgemäß angesehen werden – bzw. mit einem Begriff dieser Tagung: als überlebt gelten. Das traditionelle Leistungsprinzip basierte auf der sozialen Zugehörigkeit zu einer Organisation, auf einem langfristig angelegten vertrauensvollen sozialen Austausch (also auf einer Reziprozität des Gebens und Nehmens) und auf einem Gefühl wechselseitiger Verpflichtung und Dankbarkeit (Kotthoff 2015). Dies alles fällt beim Übergang zu einem stärker ökonomisch orientierten Leistungsprinzip zunehmend weg. Es löst Ärger und Kränkungen bei den Beschäftigten aus, wenn Führungskräfte die bisherigen Arbeitsweisen und kulturellen Traditionen eines Betriebs als überholt abwerten. Es verletzt die Würde von Beschäftigten und belastet das Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen (siehe Becke 2008). Der Arbeitssoziologe Hermann Kotthoff zitiert in dem alsbald in der Zeitschrift *Supervision* erscheinenden Heft über „Zugehörigkeit“ den Techniker eines bekannten IT-Unternehmens, der folgendes beklagt: „Menschen sind nicht mehr wichtig, Funktionen sind wichtig. Man registriert uns in Clustern, als Unkostenfaktor, als Hindernis auf dem Weg zur Zielerreichung. Wir sind Nummern geworden. Teams sind nur noch Verwaltungseinheiten, sie schrumpfen, wachsen oder lösen sich nach Bedarf des Managements auf. Wir laufen mittags zur Kantine ohne ein bekanntes Gesicht gesehen zu haben. Die meisten, die wir kannten, sind in alle Winde zerstreut. Es ist einsam geworden“ (Kotthoff 2015: *).

Standen um die Jahrhundertwende die Ambivalenzen der neuen Autonomie – die neuen Freiheiten wie die neuen Zwänge – im Zentrum des arbeitspolitischen Diskurses, hat dies mittlerweile einer deutlichen Ernüchterung Platz gemacht. Gerade in der IT-Branche – einst Hort kreativer und innovativer Start up-Firmen – ist mittlerweile von der „industrialisierten Nutzung von Subjektleistungen“ die Rede (Boes u.a. 2014: 17). Sieghard Neckel (2013) bringt das Dilemma moderner subjektiver Arbeit anschaulich auf den Punkt: „Wenn ich Menschen ständig auffordere: Bringe deine ganze Persönlichkeit in deine Arbeit ein, nicht nur deine kognitiven Fähigkeiten, sondern deine Gefühle, deine Werte, deine Kreativität, stelle dir selbst deine Aufgaben, erledige deine Projekte eigenständig, uns als Management interessiert nur dein Ergebnis – wenn das so ist, dann mobilisiert man permanent die besten Seiten des Menschen. Wenn die Unternehmen diese Mobilisierung jedoch gleichzeitig auf das ökonomisch Verwertbare begrenzen wollen und sagen, es zählt von dem, was du eingebracht hast, aber nur das, was auch Gewinn abwirft, und du sollst zwar selbständig sein, aber unsere Hierarchien gibt es selbstverständlich weiter – wenn es also zu solch widersprüchlichen Bot-

schaften kommt, dann kann ich das als Management irgendwann nicht mehr kontrollieren, weil mit dieser Aktivierung zugleich die Ansprüche der Beschäftigten wachsen. Ich lasse damit also einen Geist aus der Flasche.“

2. Gutes Leben zwischen Arbeit und Politik

Damit wende ich mich einem Akteur zu, der seit 20 Jahren im Mittelpunkt meiner Forschungs- und Beratungsarbeit steht und der nicht nur für das Über-Leben, sondern auch für **gutes Leben** in Organisationen eine wichtige Rolle spielt: die Rede ist vom Betriebsrat.³

Mit rund 300.000 gewählten Mitgliedern sind Betriebsräte nicht nur ein bedeutender arbeitspolitischer Akteur, sondern eine gewichtige Säule unseres demokratischen Systems.⁴ Die auf den ersten Blick große Zahl kann jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass nur noch 43 Prozent – also weniger als die Hälfte – der Beschäftigten in der westdeutschen Privatwirtschaft von einem Betriebsrat vertreten werden. Hier im Osten sind es übrigens nur 36 Prozent, also nur noch ca. ein Drittel (Tornau 2014: 38).

Nachdem Betriebsräte sich früher oft damit begnügten, die betrieblichen Rahmenbedingungen der Arbeit (z.B. Fragen der Arbeitszeit) zu regulieren, darauf zu achten, dass die Arbeitsgesetze im Betrieb eingehalten werden und die Anliegen einzelner Arbeitnehmer zu vertreten, sind sie heute gefordert, sich proaktiv mit den eingangs skizzierten Entwicklungen und mit der Bewältigung von krisenhaften Situationen zu beschäftigen. Man kann ohne Übertreibung sagen, dass Betriebsräte nicht selten die einzigen sind, denen das Wohl des **gesamten Betriebs** mit seinen ökonomischen, sozialen und lebensweltlichen Aspekten am Herzen liegt. Engagiert und professionell arbeitenden Betriebsräten geht es nicht nur um das **Überleben** des Unternehmens, sprich: um Standortsicherung und den Erhalt von Arbeitsplätzen, sondern auch um ‚**gutes Leben**‘ in der Arbeitswelt, um nachhaltige Produktion und sinnvolle Arbeit, um die Beschäftigungsfähigkeit (employability) der Mitarbeiter – und damit um Qualifizierung und Weiterbildung –, um gesundheitsförderliche und alternsgerechte Arbeitsbedingungen, die Vereinbarkeit von Arbeit und Leben und nicht zuletzt um Demokratie auch und gerade hinter den Werkstoren und Hochglanzfassaden moderner Dienstleistungstempel.

Nicht wenige Betriebsräte werden heute in Reorganisationsprozesse einbezogen, arbeiten in Steuerungs- und Projektgruppen mit und tragen damit Mit-Verantwortung am unternehmerischen Geschehen – zuweilen mehr, als ihnen lieb ist.⁵ Sie steuern ihre Erfahrung und ihr Wissen über das Unternehmen bei und korrigieren damit die oft kurzsichtige betriebswirtschaftliche Handlungslogik. Ihre Schutz- und Kontrollfunktion wird ergänzt durch die Ausarbeitung von innovativen Konzepten, um *vorbeugend* gegen den Abbau von Personal und von Arbeitsplätzen vorzugehen. Betriebsräten kommt im Reorganisationsgeschehen oftmals – ähnlich

³ Personalräte im öffentlichen Dienst und Mitarbeitervertretungen in kirchlichen oder diakonischen Einrichtungen zählen ebenfalls zu den betrieblichen Interessenvertretungen. Ich lasse sie hier deshalb außen vor, da sich im öffentlichen Dienst oder in kirchlichen Tendenzbetrieben manche Fragen anders stellen und die gesetzlichen Grundlagen zum Teil erhebliche Unterschiede zum Betriebsverfassungsgesetz aufweisen.

⁴ Zahlenmäßig dahinter rangieren übrigens die 220.000 Angehörigen von Kommunalparlamenten (siehe Hoffmann 2014: 4).

⁵ In gewisser Weise können Betriebsräte als Führungskräfte angesehen werden – ich habe an anderer Stelle die besondere Rolle von Betriebsratsvorsitzenden als „paradoxe Führungskräfte“ beschrieben (siehe Tietel 2007).

übrigens wie Supervisoren – die Aufgabe zu, die gefühlsmäßigen Aspekte der permanenten Veränderungsprozesse (Unsicherheiten, Ängste, mangelnde Wertschätzung des Bestehenden) aufzufangen und abzufedern.

Als Gewährsmann für Produktivität von Betriebsräten möchte ich Hans-Ulrich Niedenhoff ins Feld führen, der 35 Jahre lang im Institut der deutschen Wirtschaft – auf Arbeitgeberseite also – für die Erforschung von Gewerkschaften und Betriebsräten zuständig war. Niedenhoff bringt seine Erfahrungen auf einen knappen Nenner: „Von einer qualifizierten Zusammenarbeit der Betriebsparteien Arbeitgeber und Betriebsrat hängt der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens in hohem Maße ab“ (Niedenhoff 2008: 330). Eine herausragende Stellung hat der Betriebsrat Niedenhoff zufolge selbst im Bewusstsein des Managements: Empirischen Untersuchungen belegen, „dass der Betriebsrat ein wichtiges Mitentscheidungsorgan ... und ein wichtiger Produktionsfaktor ist (ebenda: 334f.).

Die „Gestaltung der Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat“ ist Niedenhoff zufolge eine zentrale „Führungsaufgabe“; ein Konsens mit dem Betriebsrat führt in der Regel zu dauerhaften und betriebsnahen Lösungen, mit denen Betriebsrat, Arbeitgeber und Arbeitnehmer „sehr gut leben können“ (ebenda: 337f.).

Niedenhoff zufolge zeigt sich deutlich ein „Wandel im Selbstverständnis der Betriebsräte“: „Weg vom defensiven betriebsverfassungsrechtlichen Bewacher und Bewahrer, hin zum konstruktiven Mitgestalter der Unternehmenspolitik“ (ebenda: 336). Und er warnt: „Durch einen unbedachten Umgang mit diesem zentralen Arbeitnehmervertretungsorgan Betriebsrat können sich Manager sehr schnell ins Abseits manövrieren“ (ebenda). Eine Warnung, die man nicht nur Managern, sondern auch Organisationsberatern und Supervisoren ins Stammbuch schreiben möchte.

In neuerer Zeit weiten Betriebsräte und Gewerkschaften ihren Aktionskreis stärker auf Fragen der Innovation und der Qualifizierung aus. Dahinter steckt die Einsicht, dass die Zukunft unseres Landes nicht im Lohndumping und in der Unterbietung von Billiglohnländern liegen kann, sondern im gezielten Ausbau des Technologiestandorts Deutschland mit seinen hochqualifizierten Beschäftigten. „Besser statt billiger“ heißt hier die Devise und unter diesem Motto kümmern sich Betriebsräte darum, Forschungs- und Entwicklungsabteilungen eher auszubauen als outzusourcen und das Qualifikations- und Innovationspotential der Beschäftigten zu fördern. In der gegenwärtigen Tarifrunde fordert die IG Metall neben Gehalt erstmals auch die Möglichkeit zur Bildungsteilzeit.

Dies ist nicht zuletzt Resultat einer Beschäftigtenbefragung der IG Metall aus dem Jahr 2013, die mit mehr als 500.000 Teilnehmenden zu den größten Befragungen zählt, die je die Erwartungen von Beschäftigten an Arbeit und Politik erkundet hat. Neben „Sicherheit“ und „zuverlässigen kollektiven Regelungen“, die nach wie vor hoch in der Gunst von Beschäftigten rangieren, wünschen sich die Beschäftigten

- eine neue Balance zwischen den Flexibilisierungsanforderungen der Unternehmen und ihren eigenen Wünschen und Vorstellungen. Sie wollen, dass ihre Flexibilisierungswünsche gleichberechtigt neben den betrieblichen Anforderungen stehen. Sie wünschen sich

- die bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Leben sowie die Ermöglichung von Betreuungs- und Pflegeaufgaben.
- Von ganz besonderer Bedeutung ist den Befragten die Weiterbildung – hier möchten sie individuell gefördert werden.
- Darüber hinaus wollen die Menschen alters- und altersgerecht arbeiten können (siehe Wetzel 2014).

Ein Konzept, mit dem sich die Gewerkschaften gegenwärtig verstärkt dem Leben in Organisationen zuwenden, ist das der „**Guten Arbeit**“. Es knüpft an das in den 1970er Jahren verfolgte Projekt „Humanisierung des Arbeitslebens“ an und orientiert sich am Leitbild der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) von „Decent Work“, also von „anständiger Arbeit“. Die Europäische Union hat das Konzept von Guter Arbeit in ihre „Gemeinschaftsstrategie zu ‚Gesundheit und Sicherheit bei der Arbeit‘“ aufgenommen.

Ich komme zum Schluss – und damit auch zu einem wichtigen Beratungsthema.

Es fällt heute vielen Betriebsräten ausgesprochen schwer, eine angemessene Rollenidentität zu entwickeln. Die Anforderungen an sie laufen auf ein „**Allround-Talent**“ hinaus, das zumindest im Ansatz Arbeitsrechtler, Tarifexperte, Betriebswirt, Arbeitszeitexperte, Arbeitsschützer und Gesundheitsexperte, Spezialist für gute Arbeit, Innovationstreiber, IT- und Datenschutzexperte, Konfliktlöser, Qualitätsspezialist, Demographie- und Weiterbildungsexperte, Mülleimer und Seelentröster – und nicht zuletzt eben auch Beteiligungsexperte sein soll. Betriebsräte bewegen sich zwischen dem Pol dieses „Allround-Talents“, das auf alle betrieblichen Fragen eine Antwort hat und dem Pol eines „**Universal-Dilettanten**“, an dem der beständige Zweifel nagt, ob er die komplexen Zusammenhänge wirklich genügend versteht und alles Wichtige bedacht hat. Zwischen diesen Polen eine Balance zu finden, ist eine große strategische, organisatorische, soziale und persönliche Herausforderung.

Überlebt haben sich – das kann ich abschließend nur noch andeuten – Formen der bloßen Stellvertreterpolitik. Betriebsräte (und Gewerkschaften) müssen lernen, die Beschäftigten einzubeziehen und ihre Politik im Durchgang durch den Dissens mit heterogenen Beschäftigtengruppen und verschiedenartigen Interessen zu begründen und zu vertreten. Hier gibt es für reflexive Berater, die sich nicht nur am Management und Fragen von Führung orientieren, noch viel zu tun (siehe Tietel und Kunkel 2011).

Ich danke für Ihre und Eure Aufmerksamkeit.

Literatur

Boes, Andreas, Tobias **Kämpf**, Barbara **Langes** und Thomas **Lühr**: Informatisierung und neue Entwicklungstendenzen von Arbeit. In: Arbeits- und industriesoziologische Studien (AIS), Jahrgang 7, Heft 1, Mai 2014, S. 5-23

Brinckmann, Ulrich (2014): Umgemünzte Demokratie. In: Wetzel u.a. (S. 80 – 81)

- Bude**, Heinz: Gesellschaft der Angst. Hamburg: Hamburger Edition HIS Verlag, 2014
- Dingeldey**, Irene; André **Holtrup** und Günter **Warsewa** (2014): Gouvernance von Arbeit im deutschen Erwerbssystem: Alte, neue oder eine Normalitäten? In: Arbeits- und Industriesoziologische Studien (AIS), Jahrgang 7, Heft 2, November 2014, S. 5-21
- Honneth**, Axel (2002): Organisierte Selbstverwirklichung. Paradoxien der Individualisierung. In: ders. (Hg.): Befreiung aus der Mündigkeit. Frankfurt/New York: Campus, S. 141-158
- Kotthoff**, Hermann (2015): Zugehörigkeit – womit und wofür? Betriebssoziologische, betriebswirtschaftliche und organisationspsychologische Perspektiven. In: Zeitschrift Supervision, Heft 2, S. **
- Neckel**, Sieghard (2013): Interview WOZ, Nr. 39/2013
- Sauer**, Dieter (2007): „Arbeiten ohne Ende“. Hintergründe – Konsequenzen für Arbeitsbedingungen und Gesundheit. Vortrag auf der Verdi/FiDi-SekretärInnentagung am 3. und 4. Mai 2007 in Göttingen (Manuskript) [siehe: http://www.unsere-aufsichtsratswahl.de/download/LG__Referat%20%20Dieter%20Sauer.pdf]
- Sauer**, Dieter (2013): Die organisatorische Revolution. Hamburg: VSA-Verlag, 2013
- Schmidt**, Angela (2000): Mit Haut und Haaren: Die Instrumentalisierung der Gefühle in der neuen Arbeitsorganisation. In: Denkanstöße. IG Metall in der IBM, Frankfurt: IG Metall, S. 25-42
- Schmidt**, Gert (1999): Kein Ende der Arbeitsgesellschaft. Berlin: Ed. Sigma
- Tietel**, Erhard (2006): Konfrontation – Kooperation – Solidarität. Betriebsräte in der sozialen und emotionalen Zwickmühle. Berlin: Edition Sigma (2.Aufl. 2008).
- Tietel**, Erhard (2007): Betriebsratsvorsitzende als paradoxe Führungskräfte. In: Haubl/Daser (Hrsg.): Macht und Psyche in Organisationen. Göttingen und Zürich: Vandenhoeck& Ruprecht, S. 279-319
- Tietel**, Erhard (2009): Der Betriebsrat als Partner des Beraters in Reorganisationsprozessen. In: Thomas Leithäuser/Sylke Meyerhuber/Michael Schottmayer (Hrsg.): Sozialpsychologisches Organisationsverstehen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 265-298
- Tietel**, Erhard (2009): Ökonomisierung und Subjektivierung von Arbeit - Ambivalenzen und Paradoxien. In: Triangel-Institut (Hrsg.): Beratung im Wandel, Berlin: Leutner Verlag, S. 13-33
- Tietel**, Erhard und **Kunkel**, Roland (Hrsg.) (2011): Reflexiv-strategische Beratung. Gewerkschaften und betriebliche Interessenvertretungen professionell begleiten. Wiesbaden: VS-Verlag
- Tornau**, Joachim F.: Kein Betrieb ohne Betriebsrat. Magazin Mitbestimmung, 3/2014, S. 37-39

Wetzel, Detlef, Jörg **Hofmann** und Hans-Jürgen **Urban** (Hrsg.) (2014): Industriearbeit und Arbeitspolitik. Kooperationsfelder von Wissenschaft und Gewerkschaften. Hamburg: VSA

Wetzel, Detlef (2014): Die Arbeit der Zukunft gestalten. In Wetzel et al., S. 15 – 19