

Gute Arbeit im Kapitalismus?

Das Arbeitsverhältnis als Beispiel für die Vorteile didaktischer Interdisziplinarität

Thorsten Hippe



Thorsten Hippe

Zusammenfassung

In der Wirtschaftsdidaktik wird oft postuliert, dass das Paradigma der Ökonomik den dominanten fachwissenschaftlichen Bezugspunkt wirtschaftlichen Lernens bilden soll. Sozialwissenschaftliche Kritiker fordern dagegen eine genuin interdisziplinäre Form wirtschaftlicher Bildung. Im Artikel werden diese beiden kontroversen Thesen exemplarisch anhand des Themas „Arbeitsverhältnis“ überprüft. Es zeigt sich, dass Lernprozesse zu diesem Thema aus guten didaktischen Gründen nicht nur die Ökonomik, sondern auch die Perspektiven der Arbeitssoziologie und der Organisationspsychologie *gleichberechtigt* berücksichtigen müssen.

Ein Großteil der Wirtschaftsdidaktik sieht im Paradigma der Ökonomik (Hermann/Suchanek 2005) das dominante fachwissenschaftliche Fundament wirtschaftlicher Bildung. Demnach soll das kategoriale Analyseschema zur Anleitung von Lernprozessen darin bestehen, a) das Handeln von Akteuren (nur) mit dem ökonomischen Verhaltensmodell zu analysieren, d.h. Individuen typisiert rationalen, opportunistischen Eigennutz zu unterstellen. Danach seien b) daraus folgende Kooperationsprobleme (z.B. Soziales Dilemma) aufzuzeigen und c) institutionelle Regeln zu identifizieren, die durch Setzung passender ökonomischer Anreize für alle Akteure diese Probleme lösen (z.B. Kaminski 2001/2002).

Paradigma der Ökonomik

Die Frage, ob auch andere sozialwissenschaftliche Disziplinen von Bedeutung für die Förderung wirtschaftlichen Lernens von Schülern sind, wird von der Wirtschaftsdidaktik kaum untersucht. Dennoch glaubt sie wissen zu können, dass das Paradigma der Ökonomik gut die alleinige fachwissenschaftliche Grundlage wirtschaftlicher Bildung bilden könne. So fragen Krol et al. (2006, 7) rhetorisch: „Die Ökonomik als fachwissenschaftlicher Bezugspunkt – was sonst?“ Zudem wird behauptet, dass sozialwissenschaftliche Disziplinen bzgl. des Erkenntnisgegenstands nur wenig gemeinsam hätten (DAI 2008, 17). Ein integrativer Lehrer(bildner) setze sich „zwischen alle Stühle“ (Retzmann et al. 2010, 85).

Bedeutung anderer sozialwissenschaftlicher Disziplinen

Kritiker dieser *reinen* Ökonomik-Didaktik entgegnen, dass sie a) zur unkritischen Affirmation heutiger ökonomischer Praktiken/Strukturen führe und b) die Bedeutung sozialer Konventionen, Normen und Kulturen als soziora-

lische Fundamente wirtschaftlicher Organisationen und Strukturen vernachlässige (Hedtke 2002).

Eine Schwäche dieser Kontroverse liegt darin, dass beide Seiten ihre Thesen zur Sinnhaftigkeit einer rein ökonomischen versus interdisziplinären Wirtschaftsbildung i.d.R. nur in abstrakt-pauschalen Generalformeln *behaupten* anstatt sie differenziert anhand konkreter Unterrichtsthemen zu *überprüfen/belegen*.

Prüfung der beiden
konträren Thesen
anhand des Themas
„Arbeitsverhältnis“

Darum prüfe ich im Folgenden die beiden konträren Thesen exemplarisch anhand des Themas „Arbeitsverhältnis“, d.h. der Beziehung zwischen Unternehmer und Arbeitnehmern auf der betrieblichen Mikroebene. Diese Beziehung hat eine große Bedeutung für den späteren Alltag der Lernenden, zumal diverse Charakteristika des jeweiligen Arbeitsverhältnisses laut empirischen Studien einen hohen Einfluss auf die subjektive Lebensqualität von Menschen haben. Daraus folgt als sachanalytische Leitfrage: Wie können Arbeitsverhältnisse so gestaltet werden, dass sie die potentiell konfligierenden Interessen a) von Unternehmen an hinreichender Arbeitsproduktivität und b) von Arbeitnehmern an humanen Arbeitsplätzen zugleich erfüllen? Welche Gefährdungen dieser Interessen zeigen sich in der heutigen Arbeitswelt?

ein genuin sozial-
wissenschaftlicher
Bildungsprozess

Dazu stelle ich dar, welche sozialwissenschaftlichen Disziplinen einen Beitrag zur kontroversen Diskussion dieser Frage leisten und wie deren verschiedene Perspektiven zueinander in Bezug gesetzt werden können. Dabei zeige ich, dass die Ökonomik bei diesem Thema nicht den dominanten fachwissenschaftlichen Bezugspunkt bilden sollte. Vielmehr ist ein *genuin sozialwissenschaftlicher* Bildungsprozess nötig, der neben Ökonomik (Kapitel 1) auch Arbeitssoziologie (Kapitel 2) und Organisationspsychologie (Kapitel 3) *gleichberechtigt* mit einbezieht. Denn ein rein ökonomischer Unterricht zu diesem Thema ohne organisationspsychologische und arbeitssoziologische Perspektive würde in der Tat a) zur Auslassung problematischer Entwicklungen in der heutigen Arbeitswelt neigen (Kapitel 2) und b) wirtschaftlich erfolgreiche, soziomoralische Alternativen zur ökonomischen Anreiz-Steuerung von Arbeitsverhältnissen übersehen (Kapitel 3).

1. Das Arbeitsverhältnis aus Sicht der Ökonomik

„Ausbeutung“ in
Deutschland ein
Relikt des 19.
Jahrhunderts

Für die Ökonomik ist das vom Marxismus beklagte Machtungleichgewicht zwischen Arbeit und Kapital zugunsten des letzteren und die daraus folgende „Ausbeutung“ des Arbeiters zumindest in Deutschland ein Relikt des 19. Jahrhunderts. Arbeitnehmer würden von Unternehmen heute eher als Partner denn als bloße Weisungsempfänger behandelt (Dietz 2006). Arbeitgeber handelten gemäß dem Motto „Zuckerbrot statt Peitsche“ (Fehr/Renninger 2001). Die große Mehrheit der Arbeitnehmer sei daher mit ihren Arbeitsplätzen zufrieden (Akerlof/Shiller 2009, 155).

Erstens schütze der Reputationsmechanismus des Marktes Arbeitnehmer vor einer respektlosen Behandlung durch Arbeitgeber: „Ein Arbeitgeber mit einem Ruf für ruppige Behandlung der Arbeitnehmer wird gerade von tüchtigen Arbeitnehmern gemieden. Er ist deshalb auf Dauer einem Konkurrenten nicht ge-

wachsen, der durch seinen Ruf guter Behandlung der Arbeitnehmer gerade die Besten an sich bindet.“ (Von Weizsäcker 1998, 275). Zweitens sei das Arbeitsverhältnis durch Informationsasymmetrien zu Lasten des Arbeitgebers geprägt, da Arbeitsverhalten und -motivation der Arbeitnehmer oft nur begrenzt beobachtbar seien (Dietz 2006). Das Arbeitsverhältnis ist eine Prinzipal-Agent-Beziehung, in dessen Rahmen der Agent (Arbeitnehmer) den Prinzipal (Arbeitgeber) heimlich durch Leistungszurückhaltung („Shirking“) schädigen kann. Dies veranlasse Arbeitgeber dazu, ein arbeitnehmerfreundliches Betriebsklima zu schaffen, um sich das Wohlwollen der Beschäftigten zu sichern.

Prinzipal-Agent-
Beziehung

Im Zentrum des Erkenntnisinteresses der Ökonomik steht also weniger die Frage, wie eine eventuelle „Ausbeutung“ der Arbeitnehmer zu verhindern sei, sondern wie man mögliches „Shirking“ durch Arbeitnehmer unterbinden kann. Die ökonomische Sichtweise ist didaktisch von großer Bedeutung zur Förderung des Perspektivenwechsels in die Rolle des Unternehmers und dessen betriebliche Steuerungsprobleme.

Zur Lösung der Problematik wird u.a. eine Lockerung des Kündigungsschutzes empfohlen, um Anreize der Arbeitnehmer zu Absentismus („Blaumachen“) zu senken (Sinn 2005, 173). Zudem überlegen einige ArbeitsökonomInnen, wie man Arbeitnehmer zu unternehmerischem Handeln (Entwicklung eigener Ideen zur Kostenreduktion etc.) motivieren kann, um die Effizienz von Unternehmen zu fördern. Für viele Ökonomen spielt dabei die Setzung passender ökonomischer Anreize für Arbeitnehmer eine wichtige Rolle, z.B. durch den internen Wettbewerb um Beförderungen und durch leistungs- bzw. erfolgsabhängige Bezahlung (Lazear/Shaw 2007; Venohr 2006; Halal 2000).

ökonomische
Anreize für
Arbeitnehmer

So empfehlen einige Ökonomen, Unternehmen in kleine Geschäftsbereiche und korrespondierende Teams von Arbeitnehmern zu disaggregieren, die von detaillierter Bevormundung seitens des Top-Managements befreit sind. Den Teams sollen feste ökonomische Ziel-Kennziffern vorgegeben und ansonsten ein gewisser Spielraum bzgl. der Methoden der Erledigung ihrer Arbeit und der Organisation ihres Geschäftsbereichs eingeräumt werden (Dezentralisierung), der auch gewisse unternehmerische Freiheiten beinhalten kann. Diese Entscheidungsautonomie müsse aber durch wirkmächtige Anreiz-Systeme, d.h. durch eine hohe ökonomische Eigenverantwortung der Teams der Geschäftsbereiche ergänzt werden. So sollen die Teams in entsprechend hohem Maße (mit)verantwortlich für die finanziellen Erfolge/Verluste ihres Geschäftsbereichs sein (Profit-Center), sodass sich die Gehälter erfolgsvariabel gestalten.

Zur didaktischen Veranschaulichung dieser ökonomischen Steuerungsstrategie und zur nötigen Schulung der kategorialen Kompetenz des Denkens in Anreizen eignet sich eine konkrete Fallstudie z.B. zur Würth-Gruppe (Venohr 2006). Dieser wirtschaftlich sehr erfolgreiche Konzern, der im Großhandel mit Befestigungs- und Montagetechnik tätig ist, betreibt seit langem eine Politik der Dezentralisierung. Entscheidungsrechte werden so weit wie sinnvoll an einzelne operative Einheiten vor Ort und ihre Mitarbeiter-Teams verlagert, sodass diese „wie Unternehmen im Unternehmen“ agieren. So legen die Außendienstmitarbeiter z.B. innerhalb gewisser Grenzen die Produktpreise selber kundenspezifisch fest. Fast jeder Mitarbeiter wird erfolgsabhängig entlohnt. Bei Außendienstmitarbeitern ist über die Hälfte der Vergütung variabel, d.h. abhängig von

Fallstudie Würth-
Gruppe

Leistungsgrößen wie dem individuellen Umsatz. Bei dauerhafter Verfehlung der Ziele werden Mitarbeiter spätestens nach 2 Jahren entlassen. Diese Leistungsanreize werden dadurch erhöht, dass die relative Performanz von Teams und einzelnen Mitarbeitern für die gesamte Belegschaft transparent gemacht wird, indem interne Rankings publiziert werden und die Größe des Dienstwagens eines Mitarbeiters von seinem Verkaufserfolg abhängt. Zur weiteren Steigerung der Leistungsanreize setzt die Würth-Gruppe auf *internen* Wettbewerb: *innerhalb des Konzerns* wurde ein zweites Unternehmen (Reca-Norm) gegründet, das dem *Einzelunternehmen* Würth Konkurrenz macht: „Für Überschneidungen bei Kunden gibt es keinerlei formalisierte Abstimmungsprozesse. Konzern-intern gelten die Gesetze des freien Marktes. Die Konkurrenz im eigenen Haus ist – nach der Würth-Denkweise – allemal die beste, sie belebt den emotionalen Wellengang im Unternehmen. Daneben wird der Vertriebsdruck durch zwei getrennte Vertriebsmannschaften verstärkt.“ (Venohr 2006, 110)

Behavioral
Economics

Allerdings hält nicht jeder Wirtschaftswissenschaftler solche Anreize generell für sinnvoll. Ökonomische Anreize können unerwünschte Nebenfolgen erzeugen wie z.B. bei der Firma Sears, Roebuck & Co., deren Automechaniker nach Anzahl der Reparaturen bezahlt wurden, was zu vielen unnötigen Reparaturen und zur Schädigung des Firmenrufs führte. Aus solchen Problemen folgern Vertreter der Behavioral Economics (Dietz 2006; Akerlof/Shiller 2009, 144ff.), dass Unternehmen auf ein anderes Instrument zur Mitarbeitermotivation setzen: den Effizienzlohn. Sie nehmen an, dass sich zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern eine „Geschenkaustauschbeziehung“ herausbildet. Innerhalb dieser lasse der Arbeitgeber den Arbeitnehmern in Form generöser Entlohnung, d.h. eines höheren Festlohns als es die Situation am Arbeitsmarkt erfordert (Effizienzlohn), ein „Geschenk“ zukommen (Vertrauensvorschuss), das der Arbeitnehmer mit einem *freiwilligen* „Gegengeschenk“ in Form hoher Arbeitsmotivation erwidere (Akerlof/Shiller 2009, 155). Die Behavioral Economics geht davon aus, dass sich der Arbeitnehmer nicht als opportunistischer Homo Oeconomicus verhält, sondern als Homo Reciprocans, der wohlwollendes Verhalten anderer Menschen *freiwillig* reziprok erwidert, obwohl er den Vertrauensvorschuss wegen Informationsasymmetrien ausbeuten könnte. Diese Theorie stützt sich empirisch auf Laborexperimente und eine repräsentative Befragung von Personalmanagern in den USA.

Homo Reciprocans

Allein wegen dieses theoretischen Pluralismus *innerhalb* der Wirtschaftswissenschaft sollte das ökonomische Verhaltensmodell bei diesem Thema nicht das privilegierte Analyseschema des Lernprozesses bilden, denn die obige Effizienzlohn-Theorie der Behavioral Economics stellt nicht opportunistischen Eigennutz, sondern *internalisierte* Normen (Dietz 2006, 153), d.h. moralische Reziprozität(erwartungen) als zentrale Kategorie in den Mittelpunkt. So berichtet Bewley (zit. nach Dietz 2006) aus seiner Befragung von Personalmanagern in den USA: „Many business people believe that *moral* commitment is all that stands between them and chaos.“

2. Das Arbeitsverhältnis aus Sicht der Arbeitssoziologie

Im Vergleich zur Ökonomik ist die Arbeitssoziologie deutlich kritischer, was die Verbreitung arbeitnehmerfreundlicher Arbeitsformen im heutigen Kapitalismus anbetrifft. Die These der Ökonomik, dass die Gefahr der „Ausbeutung“ heute gering sei, hält die Arbeitssoziologie für obsolet (Marrs 2010). So zeigen empirische Studien der Arbeitssoziologie z.B. zur IT-Branche und zum Bankensektor, dass ehemals arbeitnehmerfreundliche, von den Beschäftigten früher als „kommunitaristisch“ beschriebene Betriebskulturen zunehmend durch eine neue Unternehmenssteuerungsstrategie ersetzt werden. Diese als „marktzentrierter Kontrollmodus“ (Marrs 2010) bezeichnete Strategie, die weitgehend der von einigen Ökonomen empfohlenen unternehmensinternen Dezentralisierung (s.o.) entspricht und Arbeitnehmer über ökonomische Anreize steuern will, führt aus Sicht der Arbeitssoziologie oft zu einer „Ausbeutung“ gerade auch qualifizierter Arbeitnehmer in Form einer massiven arbeitsmäßigen Überlastung.

marktzentrierter
Kontrollmodus

Eine Ursache für diesen Wandel der Unternehmenskultur sei der Siegeszug des *Finanzmarkt*-Kapitalismus. Die erhöhten Renditeforderungen der neuen Kapitalgeber (Investmentfonds) würden vom Topmanagement in Form von nicht verhandelbaren und ständig erhöhten finanziellen Leistungszielen auf die einzelnen Geschäftsbereiche, Teams und Arbeitnehmer übertragen. Letztere seien vor die Wahl gestellt, die finanziellen Ziele entweder zu erreichen oder den Fortbestand der eigenen Abteilungen/Arbeitsplätze durch drohendes Outsourcing, Offshoring etc. zu gefährden (Boes/Bultemeier 2008). Zudem würden Beschäftigte durch ständige engmaschige Leistungsvergleiche (z.B. monatliches Ranking der Verkaufszahlen von Bankmitarbeitern und Filialen) und eine stark erfolgsabhängige Vergütung unter Druck gesetzt. Zugleich beklagen viele Arbeitnehmer ein – durch den hohen Renditedruck bedingtes – massives Missverhältnis zwischen der Knappheit der vom Management bereitgestellten Personalressourcen und der Maßlosigkeit von Termin- und Ertragszielen.

Finanzmarkt-
Kapitalismus

Auf den daraus folgenden Leistungsdruck reagieren Beschäftigte mit a) einer *Intensivierung* der Arbeitszeit (Leistungsverdichtung), b) einer *Flexibilisierung* der Arbeitszeit (ständige Verfügbarkeitsbereitschaft) und c) einer erheblichen *Extensivierung* der Arbeitszeit (Überstunden). Jeder 10. Vollzeitbeschäftigte arbeitet über 60 Std./Woche. Die Arbeitssoziologie spricht von einer „Entgrenzung der Arbeit“, da viele Beschäftigte dadurch große Probleme haben, effektive Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben zu ziehen. Dabei spielt auch der Konformitätsdruck gegenüber den Kollegen (peer group pressure) eine Rolle (Boes/Bultemeier 2008, 74), denn wer überlange Arbeitszeiten verweigert oder bei Krankheit zu Hause bleibt, tut dies angesichts knapper Personalkapazitäten auf Kosten der Belastung seiner Kollegen. Der vertikale Konflikt zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer um die Arbeitszeit werde von Unternehmen somit in einen horizontalen Konflikt transformiert, wo er angesichts unabweisbarer Marktzwänge, dringender Kundenwünsche und erwarteter Kollegialität gruppendynamisch erstickt werde.

Entgrenzung der
Arbeit

Als Folge der Flexibilisierung, Intensivierung und Extensivierung der Arbeitszeit wird eine starke Zunahme gravierender psychosomatischer Erkrankun-

gen wie z.B. Tinnitus, Burnout, Schlafstörungen konstatiert (siehe auch den anschaulichen Online-Artikel „Arbeiten, bis der Arzt kommt“ von Rudzio/Uchatius in DIE ZEIT Nr.28/2010). Viele Beschäftigte beschreiben ihre Arbeit als stark Stress erzeugend:

„Sie werden wahnsinnig, sie arbeiten lang und sind manchmal verzweifelt innerlich. Es ist so ein Druck, so ein Stress. Wie gesagt, ich mache meine Arbeit gern, sonst würde ich das nicht aushalten. Ich weiß auch nicht, wie lange ich das noch aushalte, weil die presen mich aus wie eine Zitrone. Weil mein privates Leben geht dabei so ziemlich in die Loten.“ (Bankangestellte, zit. nach Boes/Bultemeier 2008, 83).

Gerlmaier et al. (2010) zeigen in ihrer empirischen Studie zur psychischen Belastung von IT-Beschäftigten, dass der Anteil derjenigen, die nach der Arbeit problemlos abschalten können, von 51% (2001) auf 29% (2009) gesunken ist. Beschäftigte berichten über eine deutliche Zunahme ernster gesundheitlicher Beschwerden als Folge von Überlastung:

„Die Krankheitsbilder als solches sind gravierender geworden. Dass jemand Tinnitus hat, oder auch Gehörsturz, das hat es früher nicht so oft gegeben. So auch dieses Burnout-Syndrom. Das hat es früher nicht in dieser Ausprägung gegeben.“ (IT-Angestellter, zit. nach Baukrowitz 2008, 3).

Die Beschäftigten können sich kaum vorstellen, ihre Arbeit in der derzeitigen Form bis zur Rente ausüben zu können:

„Bemerkenswert war auch, dass fast niemand die Frage, ob er oder sie sich vorstellen könne, die gegenwärtige Tätigkeit bis zur Rente auszuüben, mit Ja beantwortete. Meist wurde mit einem entschiedenen `nein, auf keinen Fall` geantwortet – oft begleitet von einem Lachen, das den Aberwitz dieser Vorstellung deutlich machen sollte.“ (Boes et al. 2008a, 8).

Auch die empirische Studie von Gerlmaier et al. (2010) zeigt, dass der Anteil der IT-Beschäftigten, die meinen, dass ihre Arbeit auf Dauer durchgehalten werden kann, von 57% (2001) auf 37% (2009) gesunken ist. Dennoch sei die Diskussion psychosomatischer Überforderungen in den Betrieben oft tabuisiert: „Unsere Sozialberatung berichtet mir immer davon, dass die Burnoutfälle drastisch ansteigen. Offen jammert niemand, aber die Beschäftigten leiden. Trotzdem bitten sie darum, dass die Sozialberatung nicht auf dem Firmengelände stattfinden soll, weil sie sich trotz allem fit zeigen wollen und niemand sehen soll, dass sie Hilfe brauchen.“ (Betriebsrat, zit. nach Becker et al. 2010, 215).

psychosomatische
Überforderung

So werde psychosomatische Überforderung oft individualisiert, d.h. als persönliches Versagen interpretiert und nicht auf den Wandel der Unternehmensstrategien bezogen. Viele qualifizierte Beschäftigte erleben es als schwere Selbstbildschädigung, wenn sie dem maskulinen Souveränitätsgebaren, das der marktzentrierte Kontrollmodus einfordert, nicht gerecht werden. Da sie zudem eine hohe intrinsische Motivation für ihre Arbeit *als solche* zeigen, schalten sie ihr psychosomatisches Frühwarnsystem aus, bis sich die verdrängten Erholungsbedürfnisse schlagartig ihr Recht verschaffen:

„Eine Aussage, die für viele Beschäftigteninterviews stehen kann, lautet z.B. ‚ich blende das aus, sonst würde ich meine Arbeit gar nicht mehr schaffen.‘ Dabei werden sie von ihrem Körper und den Grenzen ihrer gesundheitlichen Belastbarkeit regelrecht überrascht:

„mich hat es auch mal, wie man so schön sagt, rausgeschossen für vier Wochen. Wo ich auf dem Weg zum Kunden war und gesagt habe, irgendwo gemerkt habe, das da geht nicht mehr. Das geht einfach nicht, ich muss zurückfahren. Ich kann nicht. Vier Wochen krank, fertig. Ich habe wirklich in die Abende und jedes Wochenende gearbeitet, jeden Feiertag und irgendwo habe ich gespürt zu glauben, das hat keinen Effekt.“ (Beschäftigter IT-Industrie, zit. nach Boes et al. 2008b, 57f.)

So beschäftigt sich die Arbeitssoziologie (z.B. Kocyba/Voswinkel 2007) auch intensiv mit dem Problem des Präsentismus (Arbeiten trotz Krankheit), das sie empirisch für bedeutsamer erachtet (Preisendörfer 2010) als das von der Ökonomik betonte Problem des Absentismus (s.o.). Um die obigen Probleme zumindest einzudämmen, fordert die Arbeitssoziologie ein *generelles* Mitbestimmungsrecht der Beschäftigten bei der Festlegung von Leistungszielen.

Präsentismus

Die arbeitssoziologische Perspektive weist erhebliche Bildungsrelevanz auf, da sie Lernende für mögliche Nebenfolgen ökonomischer Steuerungsformen und die psychosomatischen Grenzen menschlicher Belastbarkeit durch „moderne“ Arbeitsformen sensibilisiert. Somit eignet sie sich gut zu einer kritischen Auseinandersetzung mit der heutigen Arbeitswelt. Dabei sollte man sich bemühen, psychosomatischen Erkrankungen das Stigma zu nehmen, indem diese als verständliche biologische Reaktion des Körpers thematisiert werden, die ebenso ernst zu nehmen ist wie andere Krankheiten, und nicht nur „Simulanten“ oder „Schwächlinge“, sondern viele Menschen betreffen können. Zudem kann die arbeitssoziologische Sicht genutzt werden, die Neigung zur Individualisierung, d.h. zur Selbstzuschreibung der Verantwortung für chronische Erschöpfung zu hinterfragen. Dabei können Lernende präventiv an kritischer Reflexivität gegenüber ökonomistischen Kulturen gewinnen, in der grenzenlose Flexibilität und Mobilität, Aufopferung des Privatlebens für den Beruf und pausenlose Steigerung der persönlichen Wettbewerbsfähigkeit verlangt wird.

Dazu ist eine reine Ökonomik-Didaktik hingegen kaum geeignet. Denn viele Vertreter der Ökonomik stellen wirtschaftspolitische Forderungen auf und arbeiten mit einer Rhetorik, die geeignet ist, die obige Problematik zu verschärfen. So sind die wirtschaftspolitischen Analysen und Forderungen der Ökonomik oft in einseitiger Weise von Formeln wie „Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit“ geprägt, die mit „Fleiß“, „verlängerten Arbeitszeiten“ und „strenger Leistungsorientierung“ zu erreichen sei (so wörtlich der von 243 Ökonomik-Professoren unterschriebene „Hamburger Appell“). Die Frage, ob die Leistungsorientierung mancherorts schon heute allzu „streng“ ausfallen könnte, stellt die Ökonomik erst gar nicht.

strenge Leistungsorientierung

Theoretischer Hintergrund der *Einseitigkeit* solcher Appelle ist der Bias, dass menschlicher Wohlstand in der Ökonomik in erster Linie an Höhe und Qualität des für den Konsum produzierten Outputs (und der *Zahl* der Arbeitsplätze) festgemacht wird, sodass ökonomischer Leistungswettbewerb – ohne Rücksicht auf seine Intensität – *ausschließlich* positiv bewertet wird. Je stärker der globale Rendite- und Leistungsdruck, desto besser für das BIP-Wachstum. Was dies jedoch für menschliche Bedürfnisse nach *Arbeits-Freude*, Ruhe, Erholung(sfähigkeit), schöpferischer Muße etc. bedeutet, wird dagegen nicht analysiert. Zwar wird *abstrakt behauptet*, dass die Ökonomik Wohlstand angeblich nicht nur an materiellen Zielen festmache (Homann 2007, 3), aber die *einseitige*

Forschungs-*Realität* spricht eine ganz andere Sprache: Während unzählbare Studien der (Arbeits)Ökonomik Wege zur Erhöhung von ökonomischer Wettbewerbsfähigkeit, „Flexibilität“, Mobilität und BIP-Wachstum vorschlagen, spielen Formen übermäßiger Arbeitsbelastung von Erwerbstätigen und deren negative Folgen für Gesundheit und Familienleben in den Analysen und Forderungen der deutschen (Arbeits)Ökonomik bisher keine Rolle. Die wenigen Wirtschaftswissenschaftler, für die dies nicht gilt (z.B. Ulrich Thielemann), sind *Kritiker* der Ökonomik.

Die Vorteile des heutigen Leistungsdrucks bzgl. der Optimierung des Konsums überwiegen demnach *per se* dessen Schattenseiten für Produzenten, die laut Ökonomik demgegenüber vernachlässigbar sind: „Es ist richtig, dass Markt und Wettbewerb dem einzelnen permanent viel abverlangen. Doch gerade dieses stressige System produziert ein hohes allgemeines Wohlstandsniveau. Der Wettbewerb sorgt für Preissenkungen, Qualitätssteigerungen und Innovationen“ (Homann 2007, 3). Natürlich ist eine wettbewerbliche Marktwirtschaft mit adäquaten Leistungsanreizen einer wettbewerbslosen Planwirtschaft vorzuziehen. Aber überwiegen die Vorteile von Konsum-Steigerung und -Optimierung die Nachteile des Leistungsdrucks auch dann noch, wenn dieser so stark wird, dass er die psychosomatische Gesundheit von Erwerbstätigen massiv schädigt?

Ein Unterricht, der sich auf die Ökonomik fokussiert und die Arbeitssoziologie ignoriert, würde so in der Tat zur stillschweigenden Akzeptanz kontroverser ökonomischer Praktiken (des marktzentrierten Kontrollmodus) neigen, da er ein wichtiges Problem der heutigen Arbeitswelt außer Acht lässt. Daher ist die ökonomische Perspektive mit einer soziologischen Perspektive (Rosa 2006) zu kontrastieren. Letztere erkennt die unbestreitbaren positiven Effekte von Wettbewerb an, zeigt aber auch Sensibilität für dessen Schattenseiten: „Das Bestehen im Wettbewerb und die Erfüllung der Wettbewerbszwänge ist zu einem ebenso unerbittlichen wie dominanten Endzweck geworden. Was schnell geht, muss noch schneller gehen, was schon wächst, muss noch schneller wachsen. Aus dem Glücks- und Freiheitsversprechen der Akzeleration zahlreicher technischer und sozialer Prozesse ist ein unnachgiebiger Beschleunigungszwang geworden, der Menschen, Gesellschaften und die Natur zu überfordern droht.“ (Rosa 2006, 82)

Auf die arbeitssoziologische Kritik würde die Ökonomik evtl. entgegenen, dass die hohe Arbeitsbelastung Folge (zu) hoher Lohnkosten in Deutschland sei, was Arbeitgeber dazu zwingt, den Personalbestand knapp zu halten.

3. Das Arbeitsverhältnis aus Sicht der Organisationspsychologie

Auch die Organisationspsychologie erörtert die Frage, wie eine hohe Arbeitsmotivation der Beschäftigten generiert werden kann. Im Gegensatz zur Ökonomik setzt sie dabei aber nicht auf ökonomische Anreize. Entscheidend sei vielmehr, dass das (Top-)Management ein hohes authentisches Interesse am Wohlergehen seiner Mitarbeiter zeige und sich intensiv um die Sorgen der Belegschaft kümmere:

Wohlergehen der
Mitarbeiter

“You must care deeply for the well-being of your employees and find a way to demonstrate that caring – crossing boundaries of power and hierarchy to do so.” (Gittell 2003, 252)

“Numerous studies in organizational psychology have reported similar patterns: When managers show that they care for their employees, social-exchange relationships develop, which engender effective work behavior, positive employee attitudes, and organizational commitment. Managers should show that they genuinely care about them as persons.” (Dur 2008, 1)

Als wirtschaftlich äußerst erfolgreiches Vorbild für diesen Unternehmensführungsstil wird die US-Fluggesellschaft Southwest Airlines angeführt (Gittell 2003; Osterloh/Weibel 2006, 115f.), die sich als Fallstudie zur konkreten Veranschaulichung des organisationspsychologischen Denkansatzes eignet.

Fallstudie Southwest Airlines

Erstens strebt dieser Führungsstil eine intensive, beziehungsförderliche Kontakt- und Kommunikationskultur im Unternehmen an. Dabei geht es v.a. um die kommunikativ-interaktive Durchlässigkeit und informell-persönliche Auflockerung formaler Hierarchien. Dazu dienen z.B. regelmäßige Treffen zwischen dem Topmanagement und wechselnden Kleingruppen der Belegschaft sowie eine Open-Door-Politik, d.h. ein hohes Maß an Zugänglichkeit des Managements für die Beschäftigten. Auf den unteren Hierarchieebenen wird dafür gesorgt, dass Vorgesetzte ihre Mitarbeiter nicht distanziert überwachen, sondern einen Teil ihrer Zeit Seite an Seite mit ihnen *dieselben* Aufgaben bearbeiten.

Kontakt- und Kommunikationskultur im Unternehmen

Zweitens sollen Mitarbeiter einbezogen werden bei Entscheidungen, die die Organisation des eigenen Arbeitsplatzes, Arbeitsziele und -mittel, Arbeitszeipläne, Weiterbildungsmaßnahmen etc. betreffen (Osterloh/Weibel 2006).

Entscheidungen

Drittens spielt die Garantie von Beschäftigungssicherheit, verstanden als (weitgehender) Verzicht auf betriebsbedingte Entlassungen (wenigstens solange ein Unternehmen Gewinne macht) eine zentrale Rolle. Hierzu wird auf die laut empirischen Studien stark negativen Effekte von Entlassungswellen („Downsizing“) auf das Commitment der *verbleibenden* Belegschaft zur Firma verwiesen. „Nothing kills your company’s culture like layoffs. Not furloughing people breeds loyalty.“ (Herb Kelleher, Gründer von Southwest Airlines, zit. nach Gittell 2003, 243). Rezessionen seien eine gute Gelegenheit für das Management zu zeigen, dass es *in aufrichtiger Weise* Sorge für das Wohlergehen der Mitarbeiter trage. Auch hier gilt das Verhalten von Southwest Airlines als Vorbild, die seit ihrer Gründung vor 40 Jahren nie einen Mitarbeiter aus betrieblichen Gründen entlassen haben. Southwest Airlines hielt an dieser Personalpolitik – im Gegensatz zu allen anderen US-Fluggesellschaften – selbst nach der Terrorattacke vom 11.9.2001 und der folgenden Krise der US-Flugfahrtbranche fest, obwohl dies vorübergehend zu hohen finanziellen Verlusten führte. Zentrale Voraussetzung für diese Loyalität sei das Vorhalten hoher finanzieller Reserven im Unternehmen, um temporäre Verluste kompensieren zu können. Solche Reserven würden von Akteuren auf Finanzmärkten (z.B. Analysten), denen es wegen ihrer rein finanzwirtschaftlichen Ausbildung oft an Sensibilität für organisationspsychologische Belange fehle, jedoch kritisiert, was eine auf Loyalität zur Belegschaft setzende Unternehmenspolitik erschwere (Gittell 2003, 245ff.).

Beschäftigungssicherheit

Viertens wird eine Bezahlung nach individueller Leistung eher skeptisch betrachtet. Während andere – wirtschaftlich weniger erfolgreiche – US-Fluggesellschaften stark auf solche Anreize setzen, entlohnt Southwest Airlines seine

Bezahlung nach Seniorität und Funktion

Beschäftigten nach Seniorität und Funktion und beteiligt sie am Unternehmensgewinn. Aus rein ökonomischer Perspektive könne man zwar kritisieren, dass die Anreizwirkung einer Gewinnbeteiligung für den einzelnen Beschäftigten zu schwach sei, da der Zusammenhang zwischen der Anstrengung des Einzelnen und dem Unternehmensgewinn zu gering ist. Wichtiger als Anreize sei jedoch die symbolische Bedeutung der Gewinnbeteiligung, die ein gemeinsames Schicksal und die Bereitschaft eines Unternehmens zum Ausdruck bringe, Erfolge mit den Beschäftigten fair zu teilen.

relationale
Kompetenz

Fünftens wird die Bedeutsamkeit einer sorgfältigen Auswahl von Mitarbeitern betont, *und zwar in erster Linie mit Blick auf deren „relationale Kompetenz“*, d.h. die Fähigkeit/Bereitschaft zum Teamwork, zur Perspektivenübernahme, zur Kooperation und zum respektvoll-sensiblen Umgang mit anderen Menschen (Gittell 2003, 85). Southwest Airlines hat diesbezüglich ein sehr aufwändiges Auswahlverfahren entwickelt.

Perceived
Organisational
Support

Dieser Unternehmensführungsstil basiert nicht auf dem Modell des Homo Oeconomicus, sondern auf dem Modell des Homo Reciprocans und der organisationspsychologischen Theorie des Perceived Organisational Support, wonach eine hohe Wertschätzung des Unternehmens gegenüber den Beschäftigten von diesen *freiwillig* reziprok erwidert wird, d.h. ihre Arbeitsmotivation stark fördert. Die Stichhaltigkeit dieser Theorie wurde in einer empirischen Metastudie (mit 70 Einzelstudien) nachgewiesen (Rhoades/Eisenberger 2002). Im Gegensatz zum Denkmodell der Ökonomik(-Didaktik) werden Präferenzen der Akteure nicht als opportunistisch angenommen und stabil gehalten, sondern man „fragt nach den Determinanten prosozialer Präferenzen anstelle einer axiomatischen Annahme von opportunistischen Neigungen“ (Osterloh/Frey 2005).

Gleichwohl bildet der ökonomische Denkansatz *einen* wichtigen Bestandteil eines guten sozialwissenschaftlichen Unterrichts. So sollte z.B. kritisch diskutiert werden, wie verallgemeinerbar der organisationspsychologische Führungsstil auf die Gesamtwirtschaft ist. Laborexperimente zeigen, dass sich 40-66% der Menschen freiwillig reziprok verhalten, eine signifikante Minderheit von 20-30% jedoch opportunistisch agiert. Dies ist wohl ein Grund, warum die Organisationspsychologie und Southwest Airlines einen so hohen Wert auf die sorgfältige Auswahl der Bewerber nach „relationaler Kompetenz“ setzen (s.o.). So kann man zu dem differenzierten Urteil gelangen, dass sehr viele, aber bei weitem nicht alle Unternehmen den organisationspsychologischen Führungsstil anwenden könn(t)en, da ein Teil der Arbeitnehmer das Wohlwollen eines Unternehmens nicht reziprok erwidert, sondern opportunistisch ausnutzt. Zur Motivation solcher Mitarbeiter eignet sich der ökonomische Ansatz (Kapitel 1).

4. Fazit

Die didaktische Sachanalyse zum Arbeitsverhältnis zeigt, dass ein Vergleich verschiedener disziplinärer Perspektiven hier sehr wohl möglich und weitaus sinnvoller ist als die Ökonomik als zentrales Analyseschema zu privilegieren. Integrativ gebildete Lehrer setzen sich keinesfalls „zwischen alle Stühle“ (Retz-

mann et al. 2010). Vielmehr können sie bei diesem Thema einen differenzierten, wirklichkeitsnäheren, kritischeren und optionenreicheren Unterricht gestalten.

Die Disziplinen unterscheiden sich hier nicht bzgl. ihres Gegenstands, sondern bzgl. ihrer normativen Empfehlungen (vgl. Tabelle 1). Während die Ökonomik den Gegenstand vornehmlich aus der Perspektive von Arbeitgebern betrachtet, diese als potentielle Opfer des „Shirking“ der Arbeitnehmer analysiert und ökonomische Anreize fordert, die dies verhindern, nimmt die Arbeitssoziologie die Perspektive von Arbeitnehmern ein, analysiert diese als potentielle Opfer psychosomatischer Überforderung im marktzentrierten Kontrollmodus und fordert daher verstärkte Mitbestimmungsrechte. Die Organisationspsychologie nimmt eine vermittelnde Position ein, die die Interessen beider Akteure berücksichtigt und empfiehlt, in Unternehmen eine reziproke Kultur loyaler Fürsorge zu etablieren.

normative
Empfehlungen

Anstatt der üblichen pauschal-abstrakten Befürwortung/Ablehnung interdisziplinärer Bildungsformen sind somit differenzierte, konkrete didaktische Sachanalysen zu einzelnen Themen gefordert.

Tabelle 1: Das Arbeitsverhältnis aus Sicht drei sozialwissenschaftlicher Disziplinen

	Ökonomik	Arbeitssoziologie	Organisationspsychologie
Interessenperspektive	Vornehmlich Arbeitgeber	Arbeitnehmer	Arbeitgeber + Arbeitnehmer
Akteursmodell	Homo Oeconomicus	Homo Laborans ¹	Homo Reciprocans
Normatives Kernproblem	Verhinderung von „Shirking“; Förderung unternehmerischer Verhaltensweisen bei Arbeitnehmern; Absentismus	Verhinderung psychosomatischer Erkrankung von Arbeitnehmern durch Leistungsüberforderung; Präsentismus	Sicherung der Loyalität der Arbeitnehmer zum Unternehmen durch dauerhafte, intensive soziale Beziehungen
Qualität der heutigen Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer	heute keine „Ausbeutung“ der Arbeitnehmer mehr; der Markt zwingt Unternehmen, Arbeitnehmer respektvoll zu behandeln	oft unterdrückte Konflikte; marktzentrierter Kontrollmodus führt zu „ausbeuterischen“ Tendenzen	Beziehungen können sowohl kooperativ als auch konflikthaft sein; hängt stark vom einzelnen Unternehmen ab
Steuerungskonzept zur Lösung des Problems	Monetäre Anreize, Wettbewerb	Partizipation, Mitsprache der Arbeitnehmer	Fürsorge für Mitarbeiter, Auswahl nach relationaler Kompetenz
Unternehmens-Vorbild	Würth-Gruppe	keins genannt	Southwest Airlines

¹ Hier wird auf die Dreifachbedeutung von lat. „laborare“ abgestellt: 1) arbeiten, sich anstrengen, 2) auf etwas brennen, 3) leiden, geplagt werden.

Literatur

- Akerlof, G. & Shiller, R. (2009): *Animal Spirits*. Frankfurt
- Baukowitz, A. (2008): *Gesund arbeiten, leben und altern in der IT-Industrie*. http://www.diwa-it.de/img/content/doku_world_cafe.pdf
- Becker, K. et al. (2010): *Markt, Gesundheit und eigensinniges Handeln. Der betriebliche Arbeits- und Gesundheitsschutz als umkämpftes Terrain*. In: K. Becker et al. (Hg.): *Grenzverschiebungen des Kapitalismus*. Frankfurt, 202-227
- Boes, A. & Bultemeier, A. (2008): *Informatisierung – Unsicherheit – Kontrolle*. In: K. Dröge et al. (Hg.): *Rückkehr der Leistungsfrage*. Berlin, 59-90
- Boes, A. et al. (2008a): *Gesundheit am seidenen Faden. Innenansichten zu den Herausforderungen der Gesundheitsförderung in der IT-Industrie*. http://www.isf-muenchen.de/pdf/arbeitspapier_02_v3.pdf
- Boes, A. et al. (2008b): *Gesundheit am seidenen Faden. Zur Gesundheits- und Belastungssituation in der IT-Industrie*. <http://www.isf-muenchen.de/pdf/Hochseilakt-Gesundheit.pdf>
- DAI (Deutsches Aktieninstitut) (2008): *Ökonomische Bildung in allgemeinbildenden Schulen*. Frankfurt
- Dietz, M. (2006): *Der Arbeitsmarkt in institutionentheoretischer Perspektive*. Stuttgart
- Dur, R. (2008): *Gift Exchange in the Workplace*. <http://ftp.iza.org/dp3839.pdf>
- Fehr, E. & Renninger, S. (2001): *Unvollständige Arbeitsverträge schaffen Arbeitslosigkeit*. *Neue Züricher Zeitung*, 13. Januar, S. 27
- Gerlmaier, A. et al. (2010): *Gesund altern in High-Tech-Branchen?* <http://www.iaq.uni-due.de/iaq-report/2010/report2010-04.pdf>
- Gittell, Jody (2003): *The Southwest Airlines Way*. New York
- Halal, W. (2000): *From hierarchy to enterprise*. In: R. Varey & B. Lewis (Ed.): *Internal marketing*. London, 3-24
- Hedtke, R. (2002): *Die Kontroversität in der Wirtschaftsdidaktik*. In: *GWP* 51, 173-186
- Homann, K. & Suchanek, A. (2005): *Ökonomik*. Tübingen
- Homann, K. (2007): *Das ethische Programm der Marktwirtschaft*. http://archiv.insm.de/Downloads/Karl_Homann_Forum.pdf
- Kaminski, H. (2001/2002): *Zum Verhältnis von Fachwissenschaft und Fachdidaktik in der ökonomischen Bildung*. In: *Unterricht Wirtschaft*, Heft 8, 49-55 + Heft 9, 60-68
- Kocyba, H. & Voswinkel, S. (2007): *Krankheitsverleugnung*. http://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_150.pdf
- Krol, G. et al. (2006): *Standards für die ökonomische Bildung in der gestuften Lehrerbildung*. http://www.wiwi.uni-muenster.de/ioeb/downloads/forschen/paper/IOEB_DP_01_2006.pdf
- Lazear, E. & Shaw, K. (2007): *Personnel Economics: The Economist's View of Human Resources*. NBER Working Paper No. 13653
- Marrs, K. (2010): *Herrschaft und Kontrolle in der Arbeit*. In: F. Böhle et al. (Hg.): *Handbuch Arbeitssoziologie*. Wiesbaden, 331-356
- Osterloh, M. & Weibel, A. (2006): *Investition Vertrauen*. Wiesbaden
- Osterloh, M. & Frey, B. (2005): *Corporate Governance*. In: B. Schauenberg et al. (Hg.): *Institutionenökonomik als Managementlehre?* Wiesbaden, 333-364
- Preisendörfer, P. (2010): *Präsentismus*. In: *Zeitschrift für Personalforschung* 24, 401-408.
- Retzmann, T. et al. (2010): *Ökonomische Bildung an allgemeinbildenden Schulen*. http://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/presse/Pressemeldungen/2010/Gutachten.pdf
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002): *Perceived Organizational Support*. In: *Journal of Applied Psychology* 87, 698-714
- Rosa, H. (2006): *Wettbewerb als Interaktionsmodus*. In: *Leviathan* 34, 82-104
- Sinn, H.-W. (2005): *Ist Deutschland noch zu retten?* Berlin
- Venohr, B. (2006): *Wachsen wie Würth*. Frankfurt
- Von Weizsäcker, C. (1998): *Das Gerechtigkeitsproblem in der Sozialen Marktwirtschaft*. In: *Zeitschrift für Wirtschaftspolitik* 47, 257-288