

Eva Senghaas-Knobloch

Fairness und Fürsorglichkeit in Familie und Betrieb

Gewinnorientierte Wirtschaftsunternehmen – besonders Industriebetriebe – gelten gemeinhin nicht als Ort fürsorglicher Praxis, obgleich für Vorgesetzte eine Fürsorgepflicht besteht. Umgekehrt wird Familie¹ unter dem Gesichtspunkt von Regeln zur Einhaltung einer Fairnessstruktur eher selten betrachtet. Demgegenüber soll im folgenden an jenen Praxisformen, Erlebnisweisen und normativen Überzeugungen von Frauen und Männern angeknüpft werden, in denen wechselseitige Bezüge zwischen fürsorglicher und fairer Praxis sowohl im Betrieb als auch in der Familie deutlich werden.

Familie und Betrieb – zwei soziale Orte, zwei Praxiserfahrungen

Von außen betrachtet ist der Industriebetrieb ein Ort, in dem die Imperative der Wirtschaftlichkeit und der Effizienz herrschen. Unter der Geltung dieser Imperative ist ein interessengeleitetes und strategisches Handeln selbstverständlich, und zwar ebenso sehr auf seiten des Managements wie auf seiten der Beschäftigten. Ein zentraler Maßstab für Effizienz ist der Umgang mit der Zeit. Im Zusammenhang betriebswirtschaftlicher Rechnung kommt es darauf an, mit möglichst wenig (bezahltem) Zeitaufwand termingerecht qualitativ hochwertige Produkte bzw. Dienstleistungen zu erbringen. Die gesamte Tradition betriebswirtschaftlicher Rationalisierung baut darauf auf, mit geringerem Zeitaufwand mehr oder Besseres zustande zu bringen. Umgekehrt sind die Beschäftigten bestrebt, ihre dem Betrieb zur Verfügung gestellte Zeit und Arbeitskraft möglichst umfassend in Rechnung zu stellen.

Etwas anderes gilt offenbar im sozialen Ort Familie. Hier ist das Handeln eher an Verständigung, normativer Übereinkunft und vor allem an einem Zeitkonzept orientiert, das vielleicht am besten als Konzept der ›erfüllten Zeit‹ begriffen werden kann. Es geht hier nicht um die Aufrechnung von Zeitquanten, sondern um die Art und Weise, wie Zeit miteinander verbracht wird. Im Vordergrund steht die Qualität der miteinander geteilten und der einer anderen Person gewidmeten Zeit. Die Inkompatibilität des im Betrieb vorherrschenden Zeitbegriffs mit dem in der Familie wird mit Blick auf die Bedeutung der Zeit im Kontext von Betreuungsaufgaben besonders sichtbar. Trotz aller tatsächlich

vorhandenen Versuche, die neue Generation möglichst effizient aufzuziehen, bleibt es dabei: Kinder wachsen nach dem ihnen eigenen Rhythmus heran. Und, gute Pflege muß sich dem Heilungsprozeß einer kranken Person oder dem Zeitrhythmus einer alternden Person anpassen.

So betrachtet sind also Betrieb und Familie soziale Orte mit verschiedenen, wenn nicht gar entgegengesetzten Anforderungen an die Handlungsorientierungen der in ihnen handelnden Personen. So sehr dies gewiß der Fall ist, es ist doch nicht die ganze Realität. Um diese in den Blick zu nehmen, bedarf es neben der Betrachtung von Funktionen einer Perspektive, die von den Subjekten und ihren erlebten sozialen Beziehungen in den beiden Sphären ausgeht. Solche Untersuchungen wurden beispielsweise in den 70er Jahren in Frankfurt am Main und Hannover sowie zu Beginn der 80er Jahre in Bremen angestellt (Eckart / Jaerisch / Kramer 1979; Becker-Schmidt / Brandes-Erlhoff / Rumpf / Schmidt 1983; Volmerg / Senghaas-Knobloch / Leithäuser 1986; Eckart 1990). In all diesen Studien finden sich widersprüchliche Sicht- und Erlebnisweisen von erwerbsarbeitenden Frauen, die sich in beiden Praxisbereichen auskennen. Je nach zeitweilig eingenommenem Standort geraten in den beiden Sphären verschiedene Erlebnismuster in den Blick der Frauen.

Vom sozialen Ort der Produktionsarbeiterin aus betrachtet gilt der Betrieb als Sphäre fremdbestimmter Regeln und als Ort der Belastungen und Kränkungen, die aus dieser Fremdbestimmung rühren. Aus dieser Perspektive erscheint demgegenüber die Arbeit in der und für die Familie als eine selbstbestimmte, freie Tätigkeit. Nehmen jedoch die Fabrikarbeiterinnen in ihrer Vorstellungswelt den Ort der Familie ein und blicken aus ihren Erfahrungen mit Familienarbeit auf die betriebliche Sphäre, so treten andere Erlebnisweisen in den Vordergrund. Jetzt zeigt sich die Betriebsarbeit als die allgemein anerkannte, weil geldlich entlohnte Arbeit, während die Familienarbeit als gering geachtet, weil unentgeltlich, erscheint. Die Arbeit im Betrieb gewinnt zudem an positiver Bedeutung, weil ihr abgrenzbare und begrenzte Anforderungen zugrunde liegen, während die Arbeit in der Familie als schwer eingrenz- und abgrenzbar erlebt wird (siehe auch Kontos / Walser 1979). Die festen Zeitstrukturen im Betrieb werden in dieser Perspektive als Zeitgerüst erfahren, das eine Entlastung schafft, während die Zeit in der Familie selbst strukturiert werden muß – eine Aufgabe, die dann leichter fällt, wenn sie von den festen Zeitstrukturen im Erwerbsarbeitsleben umrahmt wird (siehe dazu Jahoda 1982).

Die skizzierten widersprüchlichen Erlebnisweisen von Familie und Betrieb, die je nach Standort der Betrachtung in den Vordergrund von erwerbsarbeitenden Familienfrauen rücken, verweisen auf grundlegende Bedürfnisse, die im Rahmen der modernen Gesellschaft unabweisbar geworden sind: das Bedürfnis nach individueller Abgrenzung und Selbstbestimmung, das Bedürfnis nach Anerkennung als Person und das Bedürfnis nach sozialer Zuwendung. Alle drei Bedürfnisse oder Ansprüche richten sich auf die Qualität eigener Tätigkeiten als Bestandteil zwischenmenschlicher Beziehungen. Dabei scheint der Beziehungscharakter von Tätigkeiten in der Sphäre der Familie selbstevident, aber auch in der betrieblichen Arbeitssituation treffen funktionale Anforderungen der Wirtschaftssphäre auf die subjektiven Sinnansprüche der Beschäftig-

ten und müssen von ihnen miteinander in einen Ausgleich gebracht werden. Da Menschen nicht als abstrakte Arbeitskraft in die Betriebe kommen, sondern als Personen mit ihren Interessen, ihren Bedürfnissen, Wünschen und Werten, haben auch ihre funktionalen Tätigkeiten – unablässig – subjektive und soziale Dimensionen.

Im Zusammenhang mit dem qualitativen Wandel der Arbeitswelt in Unternehmen, der sich seit den 90er Jahren flächendeckend ausbreitet, werden diese Dimensionen wieder deutlicher sichtbar. In den zu Beginn des 20. Jahrhunderts dominant gewordenen tayloristisch-fordistischen Konzepten industrieller Arbeitsorganisation wurde die personale Qualität von Arbeitskraft systematisch negiert und damit auch die mit ihr verbundenen sozialen Beziehungsansprüche. Neue Managementkonzepte formulieren demgegenüber neue Anforderungen an die Beschäftigten als Kompetenzträger und treffen dabei (in der Bundesrepublik Deutschland) nicht selten auf Betriebsräte, denen es gelingt, auch Ansprüche der Beschäftigten in rechtlich verbindlichen Betriebsvereinbarungen über die Reorganisation von Arbeit durchzusetzen. In verschiedener Ausgestaltung werden folgende neue organisatorische Grundmuster sichtbar: An die Stelle eines tiefgestuften hierarchischen Aufbaus, in dessen Folge Anweisungen und Ausführungen, Kopf- und Handarbeit, Entscheidungskompetenzen und Ausführungsverpflichtungen strikt getrennt waren, treten stärker dezentralisierte Organisationsformen. In diesen werden von höheren Führungsebenen, je allgemein gehaltene Zielvorgaben an nächstniedrigere Instanzen weitergereicht und die Verantwortlichkeiten zur konkreten Ausgestaltung der Arbeit auf der ausführenden Ebene angesiedelt. Unterschiedliche Konzeptionen und Ausgestaltungen von Gruppen- und Teamarbeit sind dabei Kristallisationspunkte.

Durch die Team- oder Gruppenarbeit treten das Thema der angemessenen Führung und das Thema der horizontalen Kooperation zwischen den Beschäftigten in den Vordergrund. Wenn selbst Gruppen am laufenden Montageband in der Automobilindustrie die Kompetenz zur eigenen Anwesenheits- und Urlaubsplanung haben, wenn sie eigene Qualifikationslisten führen und für die Qualität ihrer Produkte sowie die Verbesserung der Arbeitsgänge zuständig sind, werden Anforderungen an eine gute kollegiale und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit in einer völlig neuen Weise relevant. In der traditionell tayloristisch-fordistisch organisierten industriellen Produktionsarbeit ist im Grunde genommen jeder Arbeitsplatz ein Einzelarbeitsplatz, auch wenn das Produkt der eigenen Arbeit offensichtlich in einem Zusammenhang mit dem steht, was Kolleginnen und Kollegen vorher und nachher tun. Denn durch die Entscheidungs- und Kontrollkompetenzen der unmittelbaren Vorgesetzten in der tayloristisch ausgerichteten Organisation werden wechselseitige Erwartungen der Kolleginnen und Kollegen untereinander, ihre verschiedenen Haltungen zur Arbeit und ihre Konflikte in den Bereich der Informalität und Inoffizialität verbannt, also in eine Art Untergrund. Praktizierte neue Produktions- und Organisationskonzepte befreien demgegenüber die Beschäftigten von unmittelbar in den Arbeitsalltag hineinregierenden Anordnungen und direkten Kontrollstrategien und machen es zur Aufgabe der Gruppen und Teams selbst, die

vorgegebenen oder auch vereinbarten Ziele im Rahmen ihrer eigenen Arbeitsgestaltung zu erreichen.

Die Janusköpfigkeit der neuen Organisationsformen und -anforderungen sollte nicht übersehen werden (siehe dazu Moldaschl 1998 sowie Senghaas-Knobloch 1999). Die neue Verbindung ökonomischer Imperative und sozialer Kompetenzen kann unter der Perspektive der Selbst-Unterwerfung analysiert werden. Im hier gemeinten Zusammenhang kommt es mir jedoch darauf an, daß sogar in der industriellen Produktionsarbeit jetzt verstärkt soziale Kompetenzen offiziell gefragt werden, die bisher eher verborgen waren, aber für die nun geforderte Selbstregulierung unabdingbar werden: Team- und Gruppenmitglieder müssen für sich eine neue gemeinsame Handlungsperspektive finden. Dies geht nicht ohne Konflikte, und es verlangt Selbstreflexion, denn fast immer ist ein Bruch mit dem bisher eingeübten routinierten Verhalten nötig. Solcher Anstoß zur Selbstreflexion eigener Sinnbezüge in der Arbeit kam allerdings dem Forschungsvorhaben zugute, in dem es Mitte der 90er Jahre darum ging, mit Beschäftigten der Produktion in der Automobilindustrie Lebensziele, persönliche Erfahrungen und Sinnansprüche im Zusammenhang mit den neuen Organisations- und Produktionskonzepten zu erkunden (Senghaas-Knobloch / Nagler / Dohms 1997), einer Studie², aus der im folgenden berichtet werden soll: Wie werden die Anforderungen an die eigene Person in Familie und industrieller Erwerbsarbeit unter den neuen Vorzeichen erlebt und welche Ansprüche werden in den beiden Sphären an gelingende soziale Beziehungen gestellt? Diese Themenfelder haben wir mit Meistern und Meisterinnen, Gruppenarbeitern und Gruppenarbeiterinnen sowie Gruppensprechern und -sprecherinnen ausgelotet.

Was heißt guter Umgang miteinander in Familie und Betrieb?

Wer erwerbstätig ist, kennt den wechselseitigen Einfluß, den der Familienalltag auf den Betrieb hat und den der Betriebsalltag auf die Familie hat. »Wenn das Private stimmt«, dann »überträgt sich das auch auf die Arbeit«³, so heißt es in einer Diskussion von Gruppenarbeiterinnen und -arbeitern in der Montage. Wer dagegen »frustriert« ins Werk kommt, ist vermutlich auch »auf der Arbeit am Nörgeln, läßt womöglich den Frust an den Kollegen aus und schmeißt alles kaputt«. Man weiß von sich selbst, daß es nicht leicht ist, die innere Stimmung je auszuwechseln, wenn man von der Sphäre der Familie in den Betrieb oder umgekehrt wechselt. Die Eindrücke und Erlebnisse der einen Sphäre werden von den Personen, die in dieser ihre Erfahrungen machen, auch in die andere Sphäre übertragen: »Es gibt auch Tage, daß man in der Arbeit mit allen rumgestritten hat, und man ist voll fertig, kommt nach Hause und möchte ganz allein sein und sagt: ›laßt mich alle in Ruhe!‹ Da gibt es bestimmt solche Tage.«

Zuhause von der Familie nichts wissen zu wollen, weil Streitigkeiten im Arbeitsleben noch nicht bewältigt wurden, wird als besonders problematisch empfunden, denn die Familie und der Freundeskreis gelten als die Sphäre, in

der die wünschenswertesten Formen des zwischenmenschlichen Umgangs im Idealfall verwirklicht werden können. Doch die Sphäre der Familie und Freundschaft⁴ ist nicht schottendicht abzutrennen von der Sphäre des Arbeitslebens. Täglich werden die Grenzen zwischen diesen beiden Lebensbereichen überschritten. Es stellt sich die Frage, ob in diesen beiden Bereichen womöglich ganz verschiedene Auffassungen von guten und angemessenen sozialen Umgangsformen Geltung haben, oder aber ob es doch Werte gibt, die in beiden Sphären Geltung haben.

In den Gruppendiskussionen von MeisterInnen und ProduktionsarbeiterInnen findet sich eine Fülle von Einfällen, Ideen und Gedanken, wenn es darum geht, zu beschreiben, was einen ›guten Umgang in Familie oder unter Freunden kennzeichnet‹. Die Sphäre von Familie und Freundschaft wird beispielsweise charakterisiert durch ›Nichtalleinsein‹, durch ›Verschwiegenheit‹, durch ›Rücksicht, Einfühlsamkeit, Verständnis‹. Immer genannt und besonders hervorgehoben werden ein ›offener, ehrlicher‹ Umgang miteinander, das ›Sich-austauschen‹, ›Miteinanderreden‹ und das ›Vertrauen‹ sowie das ›Füreinanderdasein‹.

Vertrauen in der Familie, unter Partnerinnen und Partnern und unter Freundinnen und Freunden gilt zugleich als Voraussetzung für eine gute Beziehung und als eine große Kostbarkeit, um die man sich immer wieder bemühen muß. Wenn Vertrauen besteht, ist es möglich, »auch das Intimste mit deinen Freunden zu besprechen, ohne ... daß das dann nachher weitergetragen wird«. Vertrauen heißt hier also, sich angstlos verletzlich machen. Aufgebaut wird das Vertrauen durch das *Miteinanderreden*, in den Worten einer Produktionsmitarbeiterin: »Man weiß, das ist meine Familie. Und wenn etwas ist, kann man das bereden ...« Vertrauen gilt als die Frucht des Gesprächs und des offenen und ehrlichen Umgangs miteinander.

Vertrauen – so wird in den Gruppendiskussionen der Beschäftigten deutlich – baut sich aber auch aus der *tätigen Hilfe füreinander* auf. Insbesondere Frauen betonen, wie wichtig die Praxis des Füreinanderdaseins ist – »in guten wie in schlechten Zeiten«. So äußert sich eine Arbeiterin: »Da kann ich immer hingehen. Meine Familie ist immer für mich da. Wenn ich sie brauche, ist sie da ... Wenn bei meiner Familie was ist, dann bin ich immer für sie da ... Wenn es ein Notfall ist, dann würde ich alles stehen und liegen lassen und für meine Familie da sein. Das ist für mich Füreinanderdasein.« Füreinanderdasein bewährt sich im Notfall in den vielfältigen Situationen von Angewiesenheit und Hilfsbedürftigkeit. Gegenseitigkeit ist dabei unmittelbar als Strukturelement mitgedacht.

Offenheit, Vertrauen und Füreinanderdasein: für unsere Gesprächspartner und Gesprächspartnerinnen aus der industriellen Produktion ist im Begriff der Liebe vereint, was den Umgang der Menschen in der Welt der Familie und Freundschaft prägen sollte: »Liebe, Vertrauen, Ehrlichkeit. Liebe ist eben alles.« »Liebe« – so wird betont – »ist wirklich ein starkes Wort, und das sollte man auch verstehen und nicht so lax damit umgehen.« In der Welt der Familie und Freundschaft bestimmt Liebe die Qualität der Offenheit füreinander, des Vertrauens ineinander und der gegenseitigen Hilfe.

Normative Vorstellungen über einen ›guten Umgang‹ in Familie und Freundschaft – so ist deutlich geworden – sind von einem Verständnis dieser Sphäre als einer persönlichen Sphäre der Zuneigungen und verständigungsorientierten Handelns getragen. Wie sehen nun die Wünsche von Beschäftigten in der industriellen Produktion an einen guten Umgang unter Kollegen bzw. im betrieblichen Arbeitsleben aus? Es zeigt sich hier, daß die Werte und Handlungsorientierungen, für die in der außerbetrieblichen Sphäre Geltung beansprucht wird, weitgehend den Vorstellungen über einen guten Umgang in der Arbeitswelt entsprechen. Auch für den Umgang unter Kolleginnen und Kollegen werden die Werte und Handlungsorientierungen genannt, die sich in den Überlegungen über einen »guten Umgang« in der Sphäre von Familie und Freundschaft finden: *Offenheit und Ehrlichkeit, aufeinander zugehen und miteinander reden* sowie *Vertrauen und Hilfsbereitschaft*. Für die Beschäftigten in der Produktion bilden diese Handlungsorientierungen den Inbegriff dessen, was für sie Gruppenarbeit bedeutet bzw. bedeuten sollte; so in der folgenden Äußerung einer jüngeren Montagearbeiterin: »Ja, also für mich heißt Gruppenarbeit miteinander arbeiten, also nicht mehr für sich alleine. Das heißt, in dem Moment: miteinander auskommen und halt über alles reden, was anfällt an Problemen. Und halt auch einander helfen. Es kann ja mal passieren, daß der eine ein bißchen unpäßig ist« (Senghaas-Knobloch 1997, 120).

Könnte es allerdings sein, daß die wortgleichen Bezeichnungen für Werte und Handlungsorientierungen in den beiden Sphären etwas Verschiedenes bedeuten? Muß man richtigerweise – wie eine Arbeiterin vorschlägt – z.B. von »zwei verschiedenen Ehrlichkeiten« sprechen? Im Verlauf der Auseinandersetzung über diese These zwei verschiedener Ehrlichkeiten entwickelte sich in den Diskussionen Klarheit darüber, daß zwar die Themen, die Inhalte, auf die sich *Offenheit und Ehrlichkeit* beziehen, im Betrieb andere sind als im Freundes- und Familienkreis, daß dies aber nicht implizieren muß, den normativen Anspruch auf einen offenen und ehrlichen Umgang im Arbeitsleben ganz und gar aufzugeben. Offen mit den Kollegen in der Arbeitswelt umgehen heißt selbstverständlich nicht, ihnen gegenüber das eigene Privatleben ausbreiten. Die ›geheimsten Geheimnisse‹, die Freundinnen und Freunden gegenüber dargelegt werden können, sollen in der Tat nicht Gegenstand der offenen Rede im kollegialen Kreis sein. Hier kommt es vielmehr darauf an, einander offen in jenen Angelegenheiten zu begegnen, die man im Arbeitsleben gemeinsam hat. Trotz dieser klärenden Differenzierung blieben einige Kolleginnen bei ihrer skeptischen Haltung mit Blick auf das Thema Ehrlichkeit im Arbeitsleben. In der Rede von zwei verschiedenen Ehrlichkeiten schwingt etwas von dem Klima der Vorsicht und des Mißtrauens mit, das nicht selten unter Kolleginnen und Kollegen herrscht. Zugleich wird aber auch deutlich, daß man unter einem solchen Klima des Mißtrauens, ja der Schadenfreude – zum Beispiel über Fehler, die durch kollegiales Handeln hätten vermieden werden können – selbst leidet. Entsprechend gilt Vertrauen als Voraussetzung und Frucht von Offenheit in den Diskussionen der Arbeiterinnen und Arbeiter – auch kontrafaktisch – als wünschenswerter Umgang unter Kolleginnen und Kollegen.

Schwer wiegen allerdings die Erfahrungen mit enttäuschem und mißbrauchtem Vertrauen, das dem einmal aufgebauten Mißtrauen zugrunde liegt und in einen Teufelskreis führen kann. Solche negativen Erfahrungen strahlen auch auf die andere Handlungsorientierung aus, die ebenso in allen Erörterungen über einen guten Umgang unter Kolleginnen und Kollegen im Mittelpunkt steht, aber in der Praxis als nur wenig realisiert erfahren wird: die *Hilfsbereitschaft*. Woher, so wird gefragt, weiß ich denn, ob die von mir erbetene oder die mir angebotene Hilfsbereitschaft wirklich ehrlich gemeint ist? Daß sie nicht leicht von einer »unehrlichen Hilfsbereitschaft zu unterscheiden ist«, wird an dem Beispiel ausgeführt, »wenn der Kollege zu dir sagt: ›Ja klar, mach ich, ist kein Thema«, er aber hintenrum ganz anders redet«, indem er den, dem er geholfen hat, als faul anschwärzt. Solche Erfahrungen mit unehrlicher Rede und Verhaltensweise verstärken Argwohn und Mißtrauen, die das industrielle Arbeitsleben in tayloristischen Strukturen beherrschen.

In den bisher dominanten tayloristisch-fordistischen Formen der Arbeitsorganisation waren von Produktionsarbeiterinnen und -arbeitern persönliche Bewältigungsstrategien entwickelt worden, um sich gegen Mehrbelastungen in einem Umfeld zu schützen, das durch Eintönigkeit, körperliche Zwangshaltungen und Freiheitsentzug charakterisiert war. Diese Bewältigungsstrategien dienten allerdings nicht nur dem Selbstschutz, sondern prägten auch den Charakter der sozialen Beziehungen unter den Kolleginnen und Kollegen. Sie trugen damit zu schwersten Problemen bei denjenigen bei, die sie praktizierten, aber auch bei denjenigen, die von ihnen betroffen waren. Das gilt beispielsweise für die oft bei anderen angeprangerte Selbstschutzstrategie des Sichdummstellens. Sie dient zur Abwehr immer weiterer Leistungszumutungen. Zugleich verletzt sie aber auch das persönliche Selbstkonzept und schürt – wie erwähnt – Argwohn unter Kolleginnen und Kollegen: Wenn immer es um die Übernahme neuer, ungeliebter Arbeiten geht, stellt sich die Frage, ob man womöglich von den anderen übervorteilt werden könnte. Argwohn, von anderen übervorteilt zu werden, trägt nicht dazu bei, Lösungen für einen kollegialen Zusammenhalt zu finden. Um so bedeutsamer ist für ProduktionsarbeiterInnen, wenn sie unter den Bedingungen selbstregulierter Gruppenarbeit die Erfahrung machen, daß ihre Fähigkeit wächst, miteinander zu reden und Vertrauen untereinander aufzubauen (siehe dazu Senghaas-Knobloch / Nagler / Dohms 1997, Kapitel 6, 117f.).

Bei näherer Betrachtung zeigt sich, daß die Beziehungswerte des offenen und ehrlichen Umgangs miteinander in der Sphäre der Familie keineswegs etwas anderes bedeuten als im Betrieb. Der allgegenwärtige Topos »Offenheit und Ehrlichkeit« bringt zum Ausdruck, daß tatsächlich jede Form sprachlicher Verständigung auf der vertrauensvollen Annahme wahrhaftiger Rede beruht. Ohne dieses vorausgehende Vertrauen ist eine Verständigung über konkrete Inhalte nicht möglich. Mit dem Topos »Offenheit und Ehrlichkeit« wird diese kommunikative Grundvoraussetzung für eine gelingende Beziehung zwischen Personen angesprochen. In der Sphäre von Liebe und Freundschaft bezieht offenes Miteinanderreden all das ein, was die beteiligten Personen zur Herausbildung und Erhaltung von Vertrauen in dieser Sphäre als nötig erachten. Ent-

sprechend gilt für die Sphäre des Arbeitslebens, daß offenes Miteinanderreden jeweils so weit gehen soll, wie es zur Vertrauensbildung in eben dieser Sphäre beitragen kann.

Damit aber ein offener und vertrauensvoller Umgang miteinander in den allfälligen Problem- und Konfliktsituationen, in denen es um Zusammenarbeit oder Hilfsbereitschaft geht, praktisch an Bedeutung gewinnen kann, bedarf es in beiden Sphären einer Voraussetzung, die sich aus den beispielhaften Darstellungen gestörter und gelingender Beziehungen ergibt: der wechselseitigen *Anerkennung als Person*. Anerkennung als Person – so beschreiben es die Beschäftigten in der industriellen Produktion – erweist sich in der Sphäre von Familie und Freundschaft als ›Gleichberechtigung‹ und in der Sphäre von Betrieb und Arbeit als ›wechselseitige Achtung‹.

In der Sphäre von Familie, Freundschaft und Liebe gilt Gleichberechtigung als Schutz gegen einseitige Vereinnahmung und Entgrenzung der Ansprüche aneinander. Füreinanderdasein, so wird in den Diskussionen deutlich, bedeutet auch in der Familie nicht die Aufgabe eigener Wünsche, Bedürfnisse und Interessen. Füreinanderdasein muß daher mit Gleichberechtigung einhergehen, wenn die Beziehung dauerhaft sein soll. Vor dem Erfahrungshintergrund einer zerrütteten und neu begonnenen Partnerbeziehung heißt es beispielsweise in einer Diskussion über ›Gleichberechtigung‹ in der Familie als Voraussetzung für einen guten Umgang von seiten eines Gruppenarbeiters:

Wenn ich mir die Freiheit rausnehme und ich gehe sonntags morgens zum Frühschoppen, dann muß ich es auch tolerieren können, daß ich zuhause auf die Kinder aufpasse, wenn meine Frau Sonntag nachmittag zum Kaffee zu einer Freundin geht ... Das ist auch wieder ein Prinzip, ein Geben und Nehmen ... Denn über kurz oder lang bleibt da sonst jemand auf der Strecke.

Gleichberechtigung bezeichnet eine Praxis gegenseitigen ›Gebens und Nehmens‹ als gelebte Anerkennung der anderen Person. In der Sphäre der Arbeit zeigt sich diese Anerkennung in der Achtung der Würde des anderen. Für die Beschäftigten in der Produktion manifestiert sie sich in einem ›fairen Umgang miteinander‹. Ein ›fairer Umgang miteinander‹ äußert sich beispielsweise in einem ›guten Umgangston‹ innerhalb und zwischen Ebenen der betrieblichen Hierarchie. Die Tatsache, daß beispielsweise jemand Vorgesetzter ist, soll ihm oder ihr nicht das Recht geben, die Unterstellten als Personen herabzusetzen. Und das gilt besonders auch in den mittleren und höheren Hierarchieebenen, im Umgang zwischen Abteilungsleitern und MeisterInnen beispielsweise. Eines fairen Umgangs bedarf es auch zwischen den Kollegen.

Mit der neuen Verteilung von Kompetenzen und Verantwortlichkeiten im Rahmen dezentraler Organisationsformen wie der Gruppenarbeit wird das Bedürfnis nach Anerkennung als Person gestärkt, denn seine Berücksichtigung hat auch funktionale Bedeutung. Das schafft aber im kollegialen Umgang neue Ansprüche aneinander. Ein ›fairer Umgang‹ miteinander macht es nötig, auf den Kollegen ›zuzugehen‹, sich ihm als Person insbesondere dann zuzuwenden, »wenn man weiß, da ist jemand, der hat wirklich Probleme mit

sich ...« Produktionsarbeiter, die schon längere Zeit Gruppenarbeit praktiziert haben, zeigen sich davon überzeugt, daß Mißtrauen und Mißgunst überwunden werden können und Zusammenarbeit und Zusammenhalt notwendig und möglich sind. Die Zeiten, in denen man sich stillschweigend freute, daß anderen und nicht einem selbst die schwierigen und die unangenehmen Aufgaben zugefallen waren, oder in denen man gleichgültig zusah, wenn einem Kollegen ein Fehler unterlief, gelten unter dem Vorzeichen praktizierter Zusammenarbeit in der Gruppe als glücklicherweise überholt. Dem Kollegen, der gerade schwierigere Aufgaben als man selbst hat, wird geholfen, auch wenn man nicht sein Kumpel ist. Und die Fehler, die in der eigenen Gruppe verursacht wurden, werden ausgebügelt, wenn man von den Kollegen der nächsten Gruppe darauf aufmerksam gemacht wird. Die Beschäftigten in der Automobilproduktion beschreiben diese neuen Formen der kollegialen Zusammenarbeit als Umgangsformen, die von ihnen zwar ganz erhebliches Umdenken verlangen, jedoch befriedigender sind als die traditionellen, in der man höchstens mit seinem »engsten Kumpel« sprach und im übrigen Indifferenz oder Mißtrauen herrschte. »Faire Umgangsformen« scheinen also unter neuen Organisationsstrukturen besser verwirklichter als unter den alten. Gefährdet werden die Haltungen der Fairness und Umsicht allerdings durch neuere Managementtendenzen, dem internen Gruppenprozeß zuwenig Zeit einzuräumen und damit den befriedigenderen, aber auch voraussetzungsvollen Verfahren zur selbstregulierten Konfliktlösung die notwendigen Ressourcen zu entziehen.⁵ Es ist keineswegs uitgemaakt, ab welchem Belastungsgrad die erwünschten neuen Haltungen wieder erstickt werden.

Hilfsbereitschaft als sozialer Wert und Anspruch an einen guten kollegialen Umgang kann sich zum einen – wie in den eben genannten Beispielen – auf die kooperative Bewältigung gemeinsamer Aufgaben im Arbeitsalltag beziehen. Darüber hinaus gibt es zum anderen jedoch Situationen, in denen Hilfsbereitschaft mit der Klärung von *Hilfsbedürftigkeit* verbunden ist. Auch in der Sphäre der kollegialen Zusammenarbeit findet sich eine fürsorgliche Hilfsbereitschaft: Eine Kollegin oder einen Kollegen »mitziehen« oder »mittragen«, wird diese Praxis der Hilfsbereitschaft für Bedürftige genannt. Eine Erfahrung dieser Art schildert in einer Gruppendiskussion ein Produktionsarbeiter:

Im Prinzip ist es heute schon so, daß die Schwächeren getragen werden ... Ich selber habe es erlebt ... Ich hatte eine Magenoperation und war nun sechs Wochen krank und war bestimmt nicht der Kräftigste, als ich zurückkam ... Na ja, nun gut, alles, was schwer war, schwer zu heben oder so, das haben die mir ohne Kommentar abgenommen. Von alleine. Das ging dann ein paar Wochen, bis ich dann selber sagte: »Ich kann das auch selber wieder« (Senghaas-Knobloch 1997, 122).

Unter welchen Umständen aber Bedürftigkeit anerkannt wird und wann sie als Überforderung empfunden wird, ist situationsabhängig, also klärungsbedürftig. In der Sphäre der Arbeit gibt es neben der interpersonellen Voraussetzung bestimmte strukturelle Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, damit die Hilfs-

bereitschaft unter Kolleginnen und Kollegen ein dauerhaftes Fundament erhält. Zu diesen Voraussetzungen gehört, daß sie nicht zum Nachteil der Helfenden gerät und daß die Bereitschaft zur Hilfeleistung nicht auf Dauer einseitig bleibt und somit überfordert wird. Im betrieblichen Arbeitsleben geht es immer auch um die Verteilung knapper guter Arbeit und guter Positionen, aber auch reichlich vorhandener ungeliebter Arbeit und schlechter Positionen. Der Zusammenhalt wird dauerhaft gestört, wenn es bei der Verteilung dieser Positionen wie bei einem Nullsummenspiel zugeht, in dem den einzelnen gewissermaßen nahegelegt wird, sich selbst Verbesserungen zu Lasten der anderen zu verschaffen.

Gerechte Konfliktlösung als Fairness und Fürsorglichkeit

Ein guter Umgang miteinander muß sich in den allfälligen Konflikten bewähren; Konflikte sind Teil lebendiger sozialer Beziehungen in der Sphäre von Familie und Freundschaft und in der Sphäre von Betrieb und Erwerbsarbeit. Wenn es um normative Erörterungen darüber geht, was guten Umgang ausmacht, besteht darin Einigkeit. Entsprechend wird bei der Erörterung von Wünschen an einen guten Umgang miteinander in diesen beiden Sphären von den Beschäftigten in der industriellen Produktion auch immer das Thema Streit und Konflikt genannt. Mit Blick auf die Sphäre der Familie wird die Bedeutung des richtigen Umgangs mit Streit geradezu emphatisch hervorgehoben: »Das ist der offene Streit und der ehrliche Streit«, heißt es in einer Diskussion. Aber auch, wenn es um die Qualität der Zusammenarbeit in der industriellen Produktion geht, wird die wünschenswerte Art und Weise angesprochen, wie Konflikte miteinander ausgetragen werden sollen. Nach Auffassung der Beschäftigten in der Produktion kommt es gerade unter den neuen Formen dezentraler Organisation und Verantwortlichkeiten auf die *Fähigkeit zur gerechten Konfliktlösung und guten Problembewältigung* an. Sie muß gebildet und gefördert werden. An Unterstützungen für die Herausbildung zeigten sich ganz besonders die gewählten Gruppensprecher und -sprecherinnen interessiert.

In der sozialwissenschaftlichen feministischen Debatte über Strukturen moralischen Handelns wird unterschieden, ob Urteile über für richtig und gut erachtetes Handeln auf persönlicher Anteilnahme beruhen oder sich an formalen Regeln orientieren, ob sie sich an der Liebe zur Person oder an der Liebe zur Wahrheit orientieren.⁶ Die Sphäre von Familie und Freundschaft gilt als die Sphäre, in der die Praxis der Fürsorglichkeit waltet, während in der Sphäre der Arbeit bestenfalls auf gerechte Regeln gehofft werden könne. Wer aber in die betriebliche Lebenswelt eintaucht, erkennt, daß diese Unterscheidung nur beschränkt praktikabel ist und in der Praxis auch nur beschränkt Geltung hat.

In der Sphäre von Familie und Freundschaft wird mit dem Begriff des Füreinanderdaseins die Art und Weise benannt, wie sich tätige Liebe ausdrücken sollte. Das Füreinanderdasein drückt eine fürsorgliche Beziehung aus, in der nicht im einzelnen zugerechnet wird, was in welcher Zeit füreinander getan

wird, sondern aus Bedürftigkeit und Zuwendung resultiert. Liebe hat einen großen Zeithorizont, sie kann sich über lange Zeiträume gerade darin ausdrücken, daß das Füreinanderdasein asymmetrisch strukturiert ist, wie es beispielsweise für die frühen Eltern-Kind-Beziehungen symptomatisch ist. Aber – so zeigte es sich in den Diskussionen der Beschäftigten in der Produktion über gute Umgangsweisen in Familie und Freundschaft – Fürsorglichkeit kann zwischen Erwachsenen nicht ohne Gleichberechtigung und Gegenseitigkeit auskommen. Was das im einzelnen konkret heißt, muß durch offenes Miteinanderreden und gegebenenfalls offenen Streit geklärt werden.

Wie wir sahen, ist aber auch in der Sphäre von Arbeit und Betrieb die Handlungsorientierung der Hilfsbereitschaft von Relevanz. Sie kann strukturell erschwert oder verhindert werden. Sie kann jedoch auch begünstigt und unterstützt werden. Das hängt davon ab, welche Verfahren vorgesehen sind, um die folgenden Fragen zu beantworten: Wie soll unangenehme Arbeit verteilt werden? Wie soll gute Arbeit verteilt werden? Wer soll besondere Zuwendung und Hilfe erhalten? In der traditionellen Arbeitsorganisation oblag es den unmittelbaren Vorgesetzten, im Rahmen ihrer Fürsorgepflicht einem Mindestmaß an Anteilnahme und Fürsorglichkeit auch im Arbeitsleben zur Geltung zu verhelten. Diese Art »austeilender Gerechtigkeit« wurde allerdings von den Betroffenen nicht selten als ungerecht empfunden, schon wegen ihrer Nichttransparenz. Im Rahmen neuer Arbeitsorganisationsformen kann die Regie der Selbstregulierung daran manches verbessern. Es kann beispielsweise nachvollziehbar werden, wodurch die besondere Bedürftigkeit eines Kollegen begründet ist, und worin die besondere Zuwendung oder Hilfeleistung bestehen sollte. Je mehr Kompetenzen und Verantwortlichkeiten in die Arbeitsgruppen gegeben werden, desto mehr obliegt es auch den Mitgliedern dieser Gruppe, soziale Kompetenzen zu entwickeln, um situationsangemessen zu gerechten Lösungen in Problem- und Konfliktfällen zu kommen.⁷

Entscheidend für ein Klima der Fairness ist, daß sich Gruppen ein gemeinsames Verständnis darüber verschaffen, welche der anfallenden Tätigkeiten als befriedigende, gute bzw. als unangenehme, schlechte Arbeit gilt, und welche Fähigkeiten vorhanden sein müssen, um diese Arbeiten zu tun. Auf dieser Basis können in der Gruppe Pläne entwickelt werden, wie möglichst gemeinsame Voraussetzungen, z.B. durch Qualifizierungen, geschaffen werden, damit die anfallenden Tätigkeiten von möglichst vielen übernommen werden können. Und es können Kriterien und Regeln entwickelt werden, wie gute und schlechte Tätigkeiten verteilt werden sollen. Um Mißtrauen und Furcht vor Übervorteilung in Situationen abzubauen, in denen es um die Übernahme unangenehmer Aufgaben, schlechter Arbeit, geht, gibt es zum einen die Möglichkeit, die schlechte Arbeit zu einer besonders interessanten um- und aufzuwerten, sie also von einem schlechten zu einem guten sozialen Gut zu verändern, und es gibt zum anderen die Möglichkeit, daß sich alle Gruppenmitglieder abwechselnd gemäß einem selbstaufgestellten formalen Rotationsplan daran beteiligen. Beide Wege werden von Gruppenmitgliedern in der industriellen Produktion eingeschlagen.⁸ Beide Wege werden allerdings ungangbar, wenn die negative Qualität eines vorgegebenen zu verteilenden

schlechten Guts ein bestimmtes absolutes Maß übersteigt, beispielsweise wenn es um Fragen geht, die die Gruppenmitgliedschaft selbst betreffen, etwa bei dem Ansinnen dauerhafter Versetzung aus der Gruppe heraus. Bei extrem schlechten ›Verteilungsgütern‹ wird lieber die autoritative Entscheidung von Vorgesetzten gesucht als in die Gefahr zu geraten, den Gruppenkonsens durch das ›Ausgucken‹ eines Opfers zu zerstören.

Im Unterschied zur Sphäre von Familie und Freundschaft fehlt im Arbeitsleben zudem die strukturelle Voraussetzung eines ausreichend langen Zeithorizonts. Da Arbeitsgruppen nur auf Zeit miteinander zu tun haben, wird ihnen auch bei der besten Vertrauensbildung jener Zeithorizont fehlen, der es ihnen erlaubt, dem Prinzip der Bedürftigkeit unter allen Umständen Vorrang zu verschaffen. Ob der bedürftigen Kollegin oder dem bedürftigen Kollegen Hilfe gegeben wird, wird zu einem großen Teil davon abhängen, ob die nötige einseitige Zuwendung zeitlich absehbar ist, die eigenen Kräfte also nicht überfordert erscheinen, und ob von allen Gruppenmitgliedern darauf vertraut werden kann, im Fall eigener Bedürftigkeit auch selbst in den Genuß einer entsprechend fürsorglichen Zuwendung zu kommen. Diese Bedingungen machen schon deutlich, daß es im Arbeitsleben – mehr als in der Sphäre von Familie und Freundschaft – auf formale Verfahren ankommt, in denen diese Bedingungen geklärt und mehr oder minder explizit konsensual entwickelte Gerechtigkeitskriterien sowie Verfahren zur Konfliktlösung ausgearbeitet werden können.

Dennoch: so wie ein guter Umgang in der Sphäre von Familie und Freundschaft auch ein Verständnis von Fairnessregeln und Gegenseitigkeit einschließt, hat in der Sphäre der Erwerbsarbeit die der Fürsorglichkeit entsprechende Handlungsorientierung der Anteilnahme und Zuwendung einen bedeutsamen Platz. Fürsorglichkeit kann in beiden Sphären praktisch werden, wenn das Bedürfnis nach Selbstbestimmung, das Bedürfnis nach Anerkennung und das Bedürfnis nach sozialer Zuwendung in den Rahmenbedingungen und in der Kommunikationsstruktur berücksichtigt sind. Unter solchen Voraussetzungen unterstützen partizipativ entwickelte Fairnessregeln auch Möglichkeiten für eine fürsorgliche Praxis, und die fürsorgliche Praxis verweist umgekehrt auf die Situationsabhängigkeit geltender Fairnessregeln.

Anmerkungen

- 1 Wenn im folgenden von Familie die Rede ist, geht es in erster Linie um die Beziehung zwischen Erwachsenen.
- 2 In dem von der Hanns-Lilje-Stiftung geförderten Vorhaben wurde in anderthalbtägigen Forschungsseminaren mit sechs verschiedenen Gruppen (Meisterinnen und Meistern; Produktionsarbeiterinnen und Produktionsarbeitern) aus zwei Automobilunternehmen erörtert oder im Rollenspiel erprobt, wie sie ihre eigene berufsbiographische Entwicklung erleben, welche Wünsche sie an einen guten Umgang innerhalb der Familie und im Arbeitsleben haben, wie sie typische alltägliche Konflikte im Arbeitsleben lösen würden und welche Fähigkeiten von ihnen in der Gruppenarbeit verlangt werden (siehe dazu Kapitel II von Senghaas-Knobloch / Nagler / Dohms 1997, S. 33ff.)

- 3 Zu den Wortzitaten siehe im folgenden jeweils Senghaas-Knobloch / Nagler / Dohms 1997, hier: S. 189ff.
- 4 Gewiß sind die Beziehungen zwischen Freunden und Freundinnen oder Familienangehörigen nicht einfach gleichzusetzen. Doch in unserem Zusammenhang kam es auf den Vergleich von Praxisformen und sozialen Normenvorstellungen in von persönlichen Beziehungen versus von funktionalen Anforderungen geprägten sozialen Orten an. In dieser Hinsicht sind Familie und Freundschaft durch persönliche Beziehungen charakterisiert.
- 5 Konzepte für Gruppenarbeit ohne genügend vorgesehene Zeit für den Gruppenprozeß und die Wiederausbreitung des getakteten Bandes nehmen seit Ende der 90er Jahre zu und schaffen viel Enttäuschung. Zu den problematischen Ergebnissen des globalen Benchmarking in der Automobilindustrie siehe Springer (1999). Als kritisch muß auch gewertet werden, daß in der Reorganisationsberatung die Kategorie Belastung so gut wie ausgeklammert ist.
- 6 Siehe beispielsweise Gilligan 1984, Maihofer 1988, Brucker 1990, Larrabee 1993; kritisch Nunner-Winkler 1995.
- 7 Zu solchen Konfliktfällen gehört die Situation, daß Gruppenmitglieder die Aufgaben fehlender Kolleginnen übernehmen müssen, oder daß bei Personalengpässen in anderen Bereichen einzelne Gruppenmitglieder zeitweilig dort einspringen müssen (siehe Brigitte Nagler 1997 »Richtig und gerecht handeln. Konfliktbearbeitung im Lernprozeß«, in: Senghaas-Knobloch / Nagler / Dohms 1997, S. 163ff.).
- 8 Übrigens entsprechend den Überlegungen, die Walzer (1992) für die Gerechtigkeitsproblematik »harter Arbeit« entwickelte. Siehe auch Maihofer 1988.

Literatur

- Becker-Schmidt, Regina / Ute Brandes-Erlhoff / Mechthild Rumpf / Beate Schmidt (1983): *Arbeitsleben – Lebensarbeit. Konflikte und Erfahrungen von Fabrikarbeiterinnen*. Bonn.
- Bierbrauer, Günter: Gender und Verfahrensgerechtigkeit. In: Günter Bierbrauer / Walter Gottwald / Beatrix Birnbreier-Stahlberger (Hrsg.) (1998): *Verfahrensgerechtigkeit*. Köln, S. 21–40.
- Brucker, Carola M. (1990): *Moralstrukturen. Grundlagen der Care-Ethik*. Weinheim.
- Eckart, Christel / Ursula G. Jaerisch / Helgard Kramer (1979): *Frauenarbeit in Familie und Fabrik*. Frankfurt/M./New York
- Eckart, Christel (1990): *Der Preis der Zeit. Eine Untersuchung der Interessen von Frauen an Teilzeitarbeit*. Frankfurt/M./New York
- Gilligan, Carol (1984): *Die andere Stimme. Lebenskonflikte und Moral der Frau*. München / Zürich.
- Jahoda, Marie (1982): *Employment and unemployment. A social-psychological analysis*. Cambridge.
- Kontos, Silvia / Karin Walser (1979): *Weil nur zählt, was Geld bringt. Probleme der Hausfrauenarbeit*. Gelnhausen / Berlin.
- Larrabee, Mary Jeanne (ed.) (1993): *An Ethic of Care*. New York / London.
- Maihofer, Andrea (1988): Ansätze zur Kritik des moralischen Universalismus. In: *Feministische Studien*. Jg. 6, Nr. 1, S. 32–52.
- Moldaschl, Manfred (1998): Internalisierung des Marktes. Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte. In: *Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung*. S. 197–250.
- Nagler, Brigitte (1996): »Zwei Ehrlichkeiten« und »das Morgen gestalte ich«. In: Otto Lange / Eva Senghaas-Knobloch (Hrsg.): *Richtig oder gerecht? Arbeitserfahrungen und Lebensziele. Loccumer Protokolle 4/96*. S. 43–58.
- Nagler, Brigitte (1997): *Richtig und gerecht handeln. Konfliktbearbeitung im Lernprozeß*. In: Senghaas-Knobloch / Nagler / Dohms: *Zukunft der industriellen Arbeitskultur*. S. 163–188.

- Nunner-Winkler, Gertrud (1995): *Weibliche Moral*. München.
- Senghaas-Knobloch, Eva (1997): Herausforderung Gruppenarbeit. Erlebnisperspektiven von Werkern und Werkerinnen. In: Senghaas-Knobloch / Nagler / Dohms: *Zukunft der industriellen Arbeitskultur*. S. 110–136.
- Senghaas-Knobloch, Eva / Brigitte Nagler / Annette Dohms (1997): *Zukunft der industriellen Arbeitskultur. Persönliche Sinnansprüche und Gruppenarbeit*. Münster, 2. Aufl.
- Senghaas-Knobloch, Eva (1999): Anerkennung und Verwertung personaler Qualitäten. Auswirkungen neuer Managementkonzepte auf die betriebliche Lebenswelt. In: *Journal für Psychologie*. Jg. 7, Heft 3, S. 77–89.
- Springer, Roland (1999): *Rückkehr zum Taylorismus? Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg*. Frankfurt/M.
- Volmerg, Birgit / Eva Senghaas-Knobloch / Thomas Leithäuser (1986): *Betriebliche Lebenswelt. Eine Sozialpsychologie industrieller Beziehungen*. Opladen.
- Walzer, Michael (1992): *Sphären der Gerechtigkeit. Ein Plädoyer für Pluralität und Gleichheit*. Frankfurt/M. / New York.