

Henry Johns,
Günther Vedder (Hrsg.)

WA Institut für
interdisziplinäre
Arbeitswissenschaft

Organisation von Arbeit und berufsbegleitendem Lernen

Schriftenreihe zur interdisziplinären
Arbeitswissenschaft

Band 10

Rainer Hampp Verlag

Henry Johns, Günther Vedder (Hrsg.)

Organisation von Arbeit und berufsbegleitendem Lernen

Schriftenreihe zur interdisziplinären Arbeitswissenschaft,

hrsg. von Axel Haunschild, Günther Vedder, Band 10

Rainer Hampp Verlag, Augsburg, München 2017, 443 S.,

ISBN 978-3-95710-219-5 (print), € 37.80

ISBN 978-3-95710-319-2 (e-book pdf), € 34.99

Im Weiterbildungsstudium Arbeitswissenschaft (WA) an der Leibniz Universität Hannover stehen seit 1980 die Organisation von Arbeit sowie eine persönlichkeitsförderliche Arbeitsgestaltung im Mittelpunkt des Interesses. Gleichzeitig geht es um die Frage, wie die neuesten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse in angemessener Form an berufsbegleitend Studierende vermittelt werden können. Seit einiger Zeit gewinnen zudem Fragen nach der Zukunft der Arbeit unter der Rahmenbedingung einer fort-schreitenden Digitalisierung an Bedeutung. Der vorliegende Band greift vor diesem Hintergrund das breite Spektrum der Inhalte und Lernformen im Weiterbildungsstudium Arbeitswissenschaft auf. Die Autorinnen und Autoren sind als ehemalige oder derzeitige Beschäftigte oder als Lehrbeauftragte eng mit dem WA verbunden.

Die Beiträge im ersten Teil beschäftigen sich mit dem Lehren und Lernen in einem berufsbegleitenden Weiterbildungsstudium. Teil 2 umfasst Beiträge, die sich mit Lernprozessen außerhalb formal organisierter Lernformen und mit Organisationen als Lernsubjekten auseinandersetzen. Die Beiträge in Teil 3 sind dem Zusammenhang von Arbeit, Gesundheit und demografischer Entwicklung gewidmet. Im vierten Teil geht es um Konzepte und Erfahrungsberichte zu arbeitswissenschaftlichen Handlungsfeldern im Personalbereich. Abgerundet wird der Sammelband im letzten Teil mit Beiträgen zum Verhältnis Arbeit-Individuum-Gesellschaft.

Die insgesamt 22 Beiträge bieten eine Fülle von Anregungen für alle, die sich mit der Organisation von Arbeit und arbeitsbezogenen Lernprozessen befassen.

Schlüsselwörter: Gender Mainstreaming, Arbeits- und Gesundheitsschutz,
Betriebliches Gesundheitsmanagement,
Betriebliche Gesundheitsförderung, Prävention

Henry Johns war und Günther Vedder ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für interdisziplinäre Arbeitswissenschaft der Leibniz Universität Hannover.

Schriftenreihe zur
interdisziplinären Arbeitswissenschaft

Band 10

Herausgegeben von
Axel Haunschild, Günther Vedder

Henry Johns, Günther Vedder (Hrsg.):

Organisation von Arbeit und berufsbegleitendem Lernen

Rainer Hampp Verlag

Augsburg, München 2018

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-95710-219-5 (print)

ISBN 978-3-95710-319-2 (e-book)

Schriftenreihe zur interdisziplinären Arbeitswissenschaft: ISSN 2196-8089

ISBN-A/DOI 10.978.395710/3192

1. Auflage, 2018

© 2018 Rainer Hampp Verlag Augsburg, München
Vorderer Lech 35 86150 Augsburg
www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

Inhaltsverzeichnis

Axel Haunschild

Vorwort.....5

Teil 1: Lehren und Lernen im WA.....11

Elisabeth Wienemann und Andrea-Kristin Schubert

Arbeitsbezogenes Lernen auf Augenhöhe - das Weiterbildungsstudium
Arbeitswissenschaft (WA) als „empathischer“ universitärer Lernort.....13

Günther Vedder und Ella Korinth

Der Faktor Diversität im berufsbegleitenden Lehren und Lernen
des Weiterbildungsstudiums Arbeitswissenschaft (WA)51

Henry Johns und Christine Schwarz

Die geheimen Spielregeln der Organisation.....63

Christiane Schmidt

„Lernen mit Neuen Medien – Arbeit im Team“
Forschendes Studieren in netzgestützter Kooperation.....79

Teil 2: Lernen in Organisationen/Organisationales Lernen.....93

Stefanie Hiestand

Lernort Betrieb ‚reloaded‘ – Zur Bedeutung einer
lern- und kompetenzförderlichen Arbeitsgestaltung.....95

Eva Clasen

Wenn Arbeiten und Lernen zusammenfallen.
Zum beruflichen Selbstverständnis in der Wissensarbeit.....115

Julia K. Gronewold

Kompetenz- und Organisationsentwicklung in der
wissensintensiven Arbeit – Reflexion als Bindeglied?!.....129

Désirée Ladwig und Sonja Beer

Kompetenzen in der digitalisierten Arbeitswelt.....147

Maik H. Wagner und Elisabeth Baden-Prahl

Mit Wissen arbeiten. Einige Grundlagen für die Praxis.....173

Teil 3: Arbeit und Gesundheit	185
<i>Claudia Bindl, Ute Held und Nadine Pieck</i>	
Betriebliches Gesundheitsmanagement im Dialog – Lernen in Theorie und Praxis.....	187
<i>Christiane Perschke-Hartmann</i>	
Gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung.....	209
<i>Astrid Rimbach</i>	
Digitalisierung, demografischer Wandel und Gesundheit - Erfolgsfaktoren zur Entwicklung und Realisierung eines betrieblichen Demografie- und Gesundheitsmanagements (BDGM.).....	227
Teil 4: Arbeit und Personalmanagement	247
<i>Anja Gerlmaier und Erich Latniak</i>	
Lebensphasenorientiertes Personalmanagement im betrieblichen Spannungsfeld von Diversität und Gerechtigkeit.....	249
<i>Christoph Hauke</i>	
Arbeitswelt 4.0 und Führung 4.0.....	273
<i>Monika Huesmann und Marc Gärtner</i>	
Mehr Freiräume wagen. Impulse zur Implementierung flexibler Arbeitsmodelle für Führungskräfte.....	289
<i>Günther Vedder und Margit Vedder</i>	
Auszeiten von der Arbeit – was man im Sabbatical lernen kann.....	305
<i>Marion Dix</i>	
Lerneffekte aus 30 Jahren Gleichstellungsarbeit – ein Erfahrungsbericht.....	323

Teil 5: Zum Verhältnis Arbeit - Individuum - Gesellschaft.....	339
<i>Anett Hermann</i>	
Arbeit und Karriere.....	341
<i>Simon Springmann</i>	
Sinn des Lebens, Sinn der Arbeit.....	359
<i>Sascha Liebermann</i>	
Herausforderung des Arbeitsverständnisses durch ein Bedingungsloses Grundeinkommen.....	381
<i>Thomas Hoebel, Andreas Braun, Katharina Braunsmann, Fabian Klisch und Kathrin Wagner</i>	
Arbeit und Gewalt.....	407
<i>Günther Vedder</i>	
Arbeit für geflüchtete Menschen in Deutschland.....	427

Vorwort

Axel Haunschild¹

Wie wollen wir arbeiten? Und wie passen unsere Wünsche dazu, wie wir jetzt und zukünftig arbeiten müssen und sollen? Spätestens seit der Industrialisierung und der Entstehung von Lohnarbeit werden diese Fragen permanent gesellschaftlich verhandelt, denn der Produktionsfaktor Arbeit hat seinen Preis und die Gestaltung und Organisation von Arbeit orientiert sich nicht allein daran, wie wir arbeiten wollen. Das Forschungsprogramm "Humanisierung des Arbeitslebens (HdA)" in der zweiten Hälfte der 1970er und in den 1980er Jahren war Ausdruck eines gesellschaftlichen Unbehagens mit einer tayloristischen und fordistischen Arbeitsgestaltung, die im Zuge betriebswirtschaftlicher Rationalisierung und technischer Machbarkeit den arbeitenden Menschen und seine Bedürfnisse und Wünsche aus dem Blick verlor bzw. instrumentalisierte.

Die Arbeitswissenschaft, deren Ursprünge selbst unter anderem auf das Scientific Management Taylors zurückgehen, hat mit ihren unterschiedlichen disziplinären Perspektiven das Erkenntnisziel, Arbeit zu analysieren und unter Berücksichtigung von Produktivitäts- und Effizienzzielen sowie von Kriterien menschengerechter Arbeit wissenschaftlich begründete Empfehlungen für die Arbeitsgestaltung zu entwickeln. Da Arbeit gesellschaftlich organisiert und damit historisch kontingent ist, unterliegt sie einem beständigen Wandel. Der Arbeitswissenschaft geht daher die Arbeit nicht aus. Aktuell entfaltet das Thema "Zukunft der Arbeit" sogar eine besondere (meta-)diskursive Kraft, die sich unter anderem aus in ihren Auswirkungen schwer abschätzbaren gesellschaftlichen Herausforderungen wie dem demographischen Wandel, der Digitalisierung (Industrie bzw. Arbeit 4.0) und der globalen Arbeitsteilung mit ihren (kapitalistischen) Wettbewerbsbedingungen und deren Auswirkungen auf die Umwelt und soziale Ungleichheiten speist. Die Zunahme nicht nur, aber sicherlich auch beruflich bedingter psychischer Erkrankungen verweist zudem auf individuelle Auswirkungen einer Arbeitswelt, die aufgrund von wachsenden Flexibilitäts-, Entgrenzungs-, Selbstvermarktungs- und Mobilitätsanforderungen mit neuen Belastungskonstellationen verbunden ist.

¹ Prof. Dr. Axel Haunschild ist Direktor des Instituts für interdisziplinäre Arbeitswissenschaft der Leibniz Universität Hannover; Email: axel.haunschild@wa.uni-hannover.de

Noch ist kein neues Forschungsprogramm zur Humanisierung des Arbeitslebens ins Leben gerufen worden, aber das Weißbuch Arbeiten 4.0 des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA), das gewerkschaftliche Handlungsprogramm "Gute Arbeit", die von vielen Arbeitsforschern unterzeichneten Eschborner Thesen sowie die Gründung von Instituten und Forschungseinrichtungen zur Zukunft der Arbeit verweisen auf einen gesellschaftlich wahrgenommenen und artikulierten Bedarf, die Entwicklung der Arbeitswelt nicht denjenigen allein zu überlassen, die Arbeitskraft zweckorientiert und eigeninteressiert nutzen.

Mit den angesprochenen gesellschaftlichen Entwicklungen, den Veränderungen der Arbeitswelt sowie dem Diskurs zur Zukunft der Arbeit gewinnt auch das Thema "Lernen" auf individueller und organisationaler Ebene (wieder) an Bedeutung. Es stellt sich die Frage, wie es Organisationen gelingen kann, wandlungs- und innovativfähig zu sein bzw. zu werden, ohne die auch vorhandene Funktionalität stabilisierender Strukturen und Routinen zu gefährden. Lebenslanges arbeits- und berufsbezogenes individuelles Lernen ist zweifach normativ eingelagert in arbeitsweltliche Veränderungen – als Möglichkeit der kontinuierlichen individuellen Weiterentwicklung und als permanent zu erbringende Anpassungsleistung an (Arbeits-)Markterfordernisse und betriebliche Leistungspolitiken. Aus diesen Lernerfordernissen ergeben sich die Fragen, wann (während der Arbeit, innerhalb oder außerhalb der Arbeitszeit), wo (im Betrieb, in Bildungseinrichtungen, Zuhause, bei überbetrieblichen Veranstaltungen) und wie (formalisiert oder informell) individuell gelernt wird und wie individuelles und organisationales Lernen miteinander verknüpft sind.

Das heutige Institut für interdisziplinäre Arbeitswissenschaft (iAW) an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Leibniz Universität Hannover geht zurück auf die vor fast 40 Jahren gegründete Zentrale Einrichtung Weiterbildungstudium Arbeitswissenschaft (WA). Das WA wurde mit dem Ziel gegründet, als Beitrag zur Humanisierung des Arbeitslebens einen universitären Lernort zu schaffen. Dieser Lernort sollte nicht nur ein Ort sein, an dem Fach- und Führungskräften, die Arbeit für andere gestalten, arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse vermittelt werden, sondern auch ein Ort, der einen intensiven Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis, lebenslanges Lernen und eine Öffnung der Hochschule für Studierende ohne Abitur ermöglicht. Schon früh und vor allem lange vor der mit der Bologna-Reform eingeführten kompetenzorientierten Gestaltung von Studiengängen wurde ein didaktischer Fokus auf die Kombination aus Fachkenntnissen und Sozial- und Handlungskompetenzen gelegt, weil nur so organisationale Änderungen in Richtung einer menschengerechten Arbeitsgestaltung initiiert und erfolgreich umgesetzt werden können.

Der Blick des WA und auch heute des iAW auf Arbeit mit ihren Ausprägungen, Auswirkungen und Veränderungen ist interdisziplinär und breit. Die Interdisziplinarität spiegelte sich immer sowohl bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als auch den externen Dozentinnen und Dozenten wider. Die thematische Breite fand und findet sich in den angebotenen Lehrveranstaltungen wieder, die in den Grundlagen von historischen Ursprüngen der Arbeitswissenschaft über arbeitswissenschaftliche Methoden hin zur gesellschaftlichen Organisation von Arbeit reichen und in den Studienschwerpunkten vom Betrieblichen Gesundheitsmanagement, über das Personalmanagement und Ansätze des Managements und der Personalführung hin zum organisationalen Change Management sowie zu Beratungsansätzen und -kompetenzen. Die Kombination der genannten Themenfelder mit einem Fokus auf die Arbeitsanalyse und -gestaltung kann im deutschsprachigen Raum nach wie vor als einzigartig bezeichnet werden.

Der Titel dieses von Henry Johns und Günther Vedder herausgegebenen Bandes, "Organisation von Arbeit und berufsbegleitendem Lernen", kombiniert daher ganz bewusst das Arbeiten und das Lernen. Nicht nur weil individuelles und organisationales Lernen notwendige Bedingung gelungener Arbeitsgestaltung ist, sondern auch weil das WA eine spezifische Organisation des universitären Lernens darstellt, die trotz oder auch gerade wegen ihrer fast 40 Jahre zurückreichenden Ursprünge immer noch innovativ und auf die spezifischen Lerninteressen der eingeschriebenen Teilnehmerinnen und Teilnehmer ausgerichtet ist. Auf die Schwierigkeiten, ein solches Weiterbildungsstudium unter den aktuellen hochschulpolitischen Rahmenbedingungen wissenschaftlicher Weiterbildung weiter anzubieten, sei an dieser Stelle nur hingewiesen.

Die Autorinnen und Autoren dieses Bandes sind fast alle als ehemalige oder derzeitige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Instituts für interdisziplinäre Arbeitswissenschaft oder als Lehrbeauftragte langjährig und eng mit dem WA verbunden. Es ist beeindruckend, welche Themenbreite und Aktualität sich in den zusammengetragenen Beiträgen findet und wie viele Autorinnen und Autoren auf die Anfrage von Henry Johns und Günther Vedder positiv reagiert und ein Kapitel beigetragen haben.

Die Beiträge im ersten Teil ("*Lehren und Lernen im WA*") befassen sich mit besonderen didaktischen Konzepten und deren Umsetzung im Weiterbildungsstudium Arbeitswissenschaft, mit dem WA als besonderem Lernort (Wienemann/Schubert), mit der herausfordernden, aber auch in besonderer Weise anregenden Diversität der Studierenden (Vedder/Korinth) sowie mit spezifischen und innovativen Seminarkonzepten und -inhalten zu geheimen Regeln in Organisationen (Johns/Schwarz) und zum Lernen mit sozialen Medien (Schmidt).

Der zweite Teil ("*Lernen in Organisationen/Organisationales Lernen*") fasst Beiträge zusammen, die sich mit Lernprozessen außerhalb formal organisierter Lernformen und mit Organisationen als Lernsubjekten befassen. Der Zusammenhang von Lernen und Arbeiten wird im Hinblick auf lern- und kompetenzförderliche Arbeitsgestaltung (Hiestand) sowie für das Feld der Wissensarbeit (Clasen; Gronewold) behandelt. Auch werden Kompetenzerfordernungen in einer digitalen Arbeitswelt (Ladwig/Beer) diskutiert und handlungsorientiert Formen individuellen und organisationalen Wissens unterschieden (Wagner/Baden-Prahl).

Eine menschengerechte Arbeitsgestaltung, so lässt sich aus dem zweiten Teil folgern, schafft lernförderliche Arbeitsbedingungen. Als ein zentrales Kriterium menschengerechter Arbeitsgestaltung hat sich zudem heute in der Arbeitswissenschaft durchgesetzt, dass Arbeit nicht nur nicht krank machen sollte, sondern im Idealfall gesundheitsförderlich gestaltet ist. Der Zusammenhang zwischen "*Arbeit und Gesundheit*" wird im dritten Teil behandelt. Für ein nachhaltig wirksames betriebliches Gesundheitsmanagement und eine gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung wird die Bedeutung von Aushandlungsprozessen in einem dialogbasierten Lernraum (Bindl/Held/Pieck), die Bedeutung kontextbezogener betrieblicher Ansätze, die auch und gerade neue Steuerungsformen und Leistungspolitiken in den Blick nehmen (Perschke-Hartmann), und die Bedeutung der Verzahnung eines betrieblichen Demografie- und Gesundheitsmanagements (Rimbach) herausgearbeitet.

Weite Teile der Literatur zum Personalmanagement bzw. zum Human Resource Management nehmen nicht das Thema Arbeit in den Blick, sondern betriebswirtschaftliche Fragen einer auf Organisationsziele ausgerichteten Gestaltung personalwirtschaftlicher Maßnahmen und Instrumente. Eine arbeitswissenschaftliche Perspektive zeichnet aus, dass sie den arbeitenden Menschen nicht aus dem Auge verliert und auch die mit Personalmanagementansätzen verbundenen Belastungen und Beanspruchungen sowie die Interessenlagen der Beschäftigten (und ihrer Vertretungsorgane) analysiert. In den Beiträgen des vierten Teils ("*Arbeit und Personalmanagement*") finden sich instruktive Beispiele für eine solche Perspektive. Vorgestellt und diskutiert werden Ansatzpunkte für ein lebensphasenorientiertes Personalmanagement (Gerlmaier/Latniak), die Herausforderungen einer Arbeitswelt 4.0 für die Personalführung (Hauke) und flexible Arbeitsmodelle für Führungskräfte (Huesmann/Gärtner). Unter anderem auf persönlichen Erfahrungen basieren die Beiträge zu Sabbaticals (Vedder/Vedder) und zur betrieblichen Gleichstellungsarbeit (Dix).

Wir können Formen und Wirkungen gegenwärtiger Arbeit nur verstehen, wenn wir uns mit der Bedeutung, die wir Arbeit zuschreiben, befassen. Diese Bedeutungszuschreibungen unterliegen einem Wandel, sie sind individuell unterschiedlich und sie sind zugleich in häufig unbewusster Weise gesellschaftlich

geprägt. Die Beiträge im fünften und letzten Teil ("*Zum Verhältnis Arbeit - Individuum - Gesellschaft*") leisten zum Verständnis dieser Bedeutungszuschreibungen einen Beitrag und sie setzen sich mit grundlegenden gesellschaftlichen Dimensionen von Arbeit auseinander. Welcher Zusammenhang besteht zwischen Arbeit und gesellschaftlich vordefinierten Karriereformen (Hermann)? Wie haben sich Vorstellungen über den Sinn des Lebens und den Sinn der Arbeit gewandelt (Springmann)? Wie hängt unser Arbeitsverständnis mit gesellschaftlichen Formen der Bezahlung von Arbeit zusammen und was könnte sich durch ein Bedingungsloses Grundeinkommen verändern (Liebermann)? Welcher Zusammenhang besteht zwischen Arbeit und Gewalt (Hoebel/Braun/Braunsmann/Klisch/Wagner)? Was trägt zum Gelingen der Arbeitsmarktintegration geflüchteter Menschen bei (Vedder)? Diese Fragen und die in den Beiträgen gegebenen Antworten verweisen darauf, dass das, was wir über Arbeit denken und was wir mit Arbeit verbinden, gesellschaftlich geprägt und damit einer rein betrieblichen Gestaltung nur begrenzt zugänglich ist.

Ein Vorwort kann die einzelnen Beiträge eines Herausgeberbandes nicht angemessen würdigen, aber es soll ja auch deren Lektüre nicht ersetzen. Mir bleibt, allen Beteiligten an diesem Buch herzlich zu danken. Henry Johns und Günther Vedder für die hervorragende Idee zu diesem Buch und deren stringente Umsetzung. Katharina Band und Kevin Lünsmann für die wertvolle Mitarbeit in der Endphase der Entstehung des Buches. Dem Verleger Rainer Hampp, der uns bei diesem Band wie auch bei den vorangegangenen neun Bänden der Schriftenreihe zur interdisziplinären Arbeitswissenschaft nicht nur schnell und unkompliziert, sondern immer auch sehr kooperativ unterstützt hat. Und allen Autorinnen und Autoren für ihre Beiträge, die zusammengenommen einen faszinierenden Einblick geben, mit welchen vielschichtigen Fragestellungen und Problemen sich eine als interdisziplinär verstehende Arbeitswissenschaft heute befasst und welche Gestaltungsansätze sie entwickelt, um Arbeitsbedingungen zu verbessern. Auch in Zukunft wollen wir zusammen mit den Dozentinnen und Dozenten im Weiterbildungsstudium Arbeitswissenschaft und mit unserer arbeitswissenschaftlichen Forschung und Beratung hierzu unseren Beitrag leisten.

Axel Haunschild

Hannover, Juni 2018

Teil 1:
Lehren und Lernen im WA

Arbeitsbezogenes Lernen auf Augenhöhe - das Weiterbildungsstudium Arbeitswissenschaft (WA) als „empathischer“ universitärer Lernort

Elisabeth Wienemann¹/Andrea-Kristin Schubert²

Gliederung

1. Der Zeit voraus - Berufsbegleitendes Studieren für die Praxis
2. Zielgruppe mit gesellschaftlichem Auftrag
3. Aus einer anderen Zeit – Arbeitswissenschaft und Selbstverständnis
4. Forschendes Lernen im Transfer zwischen Wissenschaft und Praxis
5. Vom Wissenserwerb zur Kompetenzentwicklung – das curriculare Konzept
6. Entwicklung von Menschen und lernende Organisationen
7. Das WA als Modell arbeitsbezogenen Lernens?

¹ Dr. Elisabeth Wienemann war von 1977 bis 2013 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für interdisziplinäre Arbeitswissenschaft der Leibniz Universität Hannover; Email: elisabeth.wienemann@wa.uni-hannover.de.

² Dipl.-Psych. Andrea-Kristin Schubert ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für interdisziplinäre Arbeitswissenschaft der Leibniz Universität Hannover; Email: andrea.schubert@wa.uni-hannover.de.

Der vorliegende Beitrag gibt einen Einblick in Wurzeln und Wirkungen des Lernens und Lehrens im Weiterbildungsstudiums Arbeitswissenschaft (WA). Es wird darin auf das Lehr- und Lernkonzept des Instituts für interdisziplinäre Arbeitswissenschaft (IAW) eingegangen, das im WA praktiziert und weiterentwickelt worden ist und auch auf das jüngst eingeführte Master-Studium Arbeitswissenschaft ausstrahlt. Um die spezifischen Charakteristika des Lernens oder auch des Lernortes WA zu begründen, werden schlaglichtartig inhaltliche Quellen und Episoden der Entwicklung aufgegriffen. Wichtig ist es uns darzustellen, wie die Weiterbildungsstudierenden die Art des Lernens und Lehrens erlebt haben. Dazu werden illustrierend Erfahrungen aus der Perspektive der Studierenden eingestreut. Die Zitate sind schriftliche Rückmeldungen, die den Evaluationsbögen entnommen wurden oder von ehemaligen Studierenden des WA stammen.

„Lang, lang ist es her, dass ich an Kursen im WA (...) teilgenommen habe. Schon damals war ich begeistert von dem vielfältigen Angebot, der gelungenen Verknüpfung von Wissenschaft, Beratung und beruflicher Praxis und der wirklich ganz besonderen Arbeitsatmosphäre in den Seminaren. (...) Durch meine aktuelle, neue Auseinandersetzung mit arbeitswissenschaftlichen Themen und systemischen Ansätzen wird mir erst so richtig bewusst, wie hochkarätig und „einmalig“ die Seminare im WA damals waren.“ (Ehemalige Studierende 2016)

Andere Aussagen wurden Ergebnissen einer Erhebung entnommen, die 2008-2009 im Rahmen einer Kursfolge des Projektstudiums bei ehemaligen Studierenden durchgeführt wurde. Aufgegriffen werden die Antworten zu der Frage: 'Was sollte im WA unbedingt beibehalten werden?' (Ehemaligenbefragung 2009).

1. Der Zeit voraus – Berufsbegleitendes Studieren für die Praxis

Anfang 1980 startete das WA als Studienmodell an der Universität Hannover. Konzept sowie Struktur dieses Studienangebots waren für die Hochschule ein Novum. Es versetzte die Maßstäbe für die universitäre Weiterbildung - von wissenschaftlichen Einzelvorträgen oder Aufbauqualifizierungen für Hochschulabsolventen hin zu einer auf berufliche Entwicklungen ausgerichteten Weiterqualifizierung für betriebliche Fach- und Führungskräfte.

Das bundesweite Hochschulrahmengesetz legte 1976 in § 21 die Grundlage für die Einrichtung weiterbildender Studiengänge an Hochschulen. Die Teilnahme sollte neben Personen mit abgeschlossenem Hochschulstudium auch solchen Bewerbern offenstehen, welche die „erforderliche Eignung im Beruf oder auf andere Weise erworben haben“. Die Veranstaltungen sollten „berufspraktische Erfahrungen für die Lehre nutzbar machen“ und „die aus der beruflichen Praxis entstandenen Bedürfnisse der Teilnehmer berücksichtigen“ (HRG 1976). Dieses zeichnet das WA aus Sicht der Studierenden auch aus:

„Die Offenheit für Leute aus verschiedenen beruflichen Zusammenhängen! – das Studieren in unterschiedlichen Studienschwerpunkten - mit darin enthaltenen topaktuellen Fachthemen - der Praxisbezug zu den Arbeitsfeldern der Studierenden – Teilnahmemöglichkeit ohne Abitur.“ (Ehemaligenbefragung 2009)

Vielen Universitäten blieb diese im HRG vorgesehene und in den Länderhochschulgesetzen übernommene Regelung zur Öffnung weiterbildender Studiengänge für Studieninteressierten ohne Hochschulzugangsberechtigung fremd; sie erschien ihnen weder sinnvoll noch umsetzbar. 1982 bekräftigte die Westdeutsche Rektorenkonferenz ihre Position mit folgender Stellungnahme: „Wissenschaftliche Weiterbildung als Angebot der Hochschulen ist Weiterbildung von Hochschulabsolventen. Sie dient dem Erwerb zusätzlicher und ergänzender Qualifikationen nach abgeschlossenem Studium (WRK 1982).“

Neben der Öffnung eines Studienwegs für Berufstätige ohne Hochschulzugangsberechtigung setzte das WA von Beginn an weitere innovative Akzente: Das inhaltliche Konzept der interdisziplinären Arbeitswissenschaft, die Ausrichtung auf den gesellschaftlichen Auftrag zur menschengerechten Gestaltung der Arbeit sowie das auf die Aufgaben arbeitswissenschaftlicher Fachkräfte in der betrieblichen Praxis ausgerichtete Studienangebot im Baukastensystem mit verschiedenen Zertifikatsabschlüssen der Universität. Dieses umfasste zudem erhebliche praxisbezogene Anteile, welche in einem Curriculum ausgewiesen und in der Studien- und Prüfungsordnung festgeschrieben wurden.

Jahrzehnte später bezeichneten Hochschulpolitiker/innen die Realisierung von „offener Hochschule“, von „modularisierten Studienangeboten im Baukasten-system“ sowie des „lebenslangen Lernens“ immer noch als „anstehende“ Herausforderungen (Nds. MWK 1/2008, HRK 7/2008). Da bestand das WA bereits lange Zeit, ja war sogar zeitweise der größte weiterbildende Studiengang in Präsenzform an einer deutschen Hochschule mit attraktiven Bedingungen für die Studierenden wie:

„Die Möglichkeit für Berufstätige das Studium aufzunehmen ohne Pflicht/Druck Leistungsnachweise zu erbringen - der wissenschaftliche Hintergrund - die Offenheit für neue aktuelle Themen - die praxisorientierten Workshops mit starkem Realitätsbezug - die Studienangebote am Wochenende.“ (Ehemaligenbefragung 2009)

Gänzlich ungewöhnlich war jedoch die seinerzeit in der Studien- und Prüfungsordnung abgesicherte Möglichkeit eines lebenslangen - oder besser - Berufslebens begleitenden Lernens im Rahmen eines universitären Studiengangs.

Der Wissenschaftsrat hatte bereits 1966 in seinen „Empfehlungen zur Neuordnung des Studiums an wissenschaftlichen Hochschulen“ die Notwendigkeit lebenslangen Lernens aufgezeigt und die Universitäten aufgefordert entsprechende Voraussetzungen dafür zu schaffen. Die dazu erforderlichen modularen Konzepte wurden jedoch nur in wenigen weiterbildenden Studiengängen realisiert. Die aktuellen Studienstrukturen mit engen Vorgaben und begrenzten Studienzeiten verunmöglichen dagegen ein längeres Verbleiben in einem Studienangebot. Das Modell lebenslanger Weiterbildung wie im WA bleibt auf absehbare Zeit an den meisten Hochschulen Utopie.

Das Weiterbildungsstudium Arbeitswissenschaft könnte also mit Fug und Recht als „innovativer universitärer Lehr- und Lernort“ beschrieben werden. Das allein taugt jedoch nicht dazu, die spezifischen Qualitäten des Lernorts WA angemessen zu beschreiben. Wesentlich für seine Attraktivität sind Faktoren wie die interdisziplinäre arbeitswissenschaftliche Ausrichtung, die ausgewiesene Praxisorientierung und die aktivierenden sowohl die Kompetenzen als auch die Persönlichkeit stärkenden sowie handlungsförderlichen Lehr- und Lernformen. Darüber hinaus gelang es in vielen Kursen und insbesondere in längeren Kursreihen sich intensiv austauschende "Communities" herzustellen und mit ausgewählten Lernformaten exemplarisches Lernen und dialogische Lernprozesse zu erfahren, was die Teilnehmenden über das Studium hinaus sehr wertschätzen:

„Die hohe Qualität der Lehrveranstaltungen und Dozenten - die konstruktive, methodisch vielseitige Vermittlung - die Dozententeams aus Wissenschaft und Praxis - die Möglichkeiten zum Austausch und Ausprobieren - die angenehme Lernatmosphäre - Gruppenarbeit,

Teamcoaching, persönliche Beratungsangebote und Supervision - wertschätzende, humorvolle Umgangsweise." (Ehemaligenbefragung 2009)

In der Zusammensetzung der Dozentinnen und Dozenten des WA sowie bei der Auswahl der externen Lehrbeauftragten wurde Wert auf eine breite Repräsentanz fachwissenschaftlicher bzw. praxisbezogener Ansätze der Arbeitswissenschaft gelegt. Aus dem Pool der Lehrenden wurden Verfahren und Methoden aus sehr verschiedenen Kontexten ins arbeitswissenschaftliche Weiterbildungsstudium eingebracht. Daraus sind Impulse unterschiedlichster Art sowohl für wissenschaftliches Arbeiten und forschendes Lernen als auch für persönliche Entwicklungen gesetzt worden. Die Umsetzung des Gelernten in die Praxis erfolgte dann regelmäßig durch die Studierenden selbst, wurde aber oftmals von – meist intern tätigen – Lehrenden unterstützt oder in mehrsemestrigen Projektkursen begleitet.

Im WA konnte sich so ein kontinuierlicher fachlicher Dialog zwischen den betrieblichen Expertinnen und Experten sowie den arbeitswissenschaftlichen und aus der Praxis kommenden Lehrenden entfalten. Ein kritischer Blick auf die Arbeitsbedingungen, deren erfahrene oder erforschten Unzulänglichkeiten nicht selten durch arbeitswissenschaftliche Ansätze in der Tradition von Taylor und Ford mit verursacht worden waren, lenkte die Aufmerksamkeit auf die Möglichkeiten und Vorteile menschengerechter Arbeitsgestaltung. Verfolgt worden ist das Ziel, im WA auf wissenschaftlicher Basis gemeinsam mit den Studierenden geeignete Lösungsansätze für Probleme der Praxis zu entwickeln. Außerdem werden Schritte für sachgerechtes zielgerichtetes Handeln in den jeweiligen beruflichen Rollen herausgearbeitet. Durch konsequente Anwendung systemischer Perspektiven auf die betrieblichen Realitäten wie auf die beruflichen Anforderungen und Rollen entwickelt sich mit der Zeit bei den Beteiligten ein hohes Maß an so genannter Feldkompetenz, wenn sie gemeinsam an einem Thema arbeiten. Zudem hat das WA von Anfang an für eine Lehr- und Lernkultur gestanden, in der es nicht ausschließlich um den fachlich-wissenschaftlichen Austausch gehen sollte, sondern auch um die Entwicklung selbstreflexiver, kommunikativer und beratungsbezogener Kompetenzen. Dafür wurden entsprechende didaktische Elemente und Einheiten eingeplant, in denen zwischen den Expertinnen und Experten aus der betrieblichen Praxis und den wissenschaftlich Tätigen ein verdichteter Lernkontakt entstehen konnte. Dieser war durch Offenheit, Respekt und Vertrauen gekennzeichnet und ermöglichte auf beiden Seiten nicht nur einen Kompetenzgewinn sondern auch herausragende ganzheitliche Lernerfahrungen, wie es die folgende Aussage ausdrückt.

„Danke für intensiven inhaltlichen Input und intellektuelle Herausforderungen, für Denkanstöße, die mich beruflich weitergebracht haben, für emotionale Anstöße, die mich persönlich weitergebracht haben, für die Gelegenheit (...) von und mit euch zu lernen, für den großen Spaß!“ (Studierende 2014)

Wenn man also das Spezifische des Weiterbildungsstudiums Arbeitswissenschaft auf ein Charakteristikum hin aggregieren will, so ist es weit treffender als nur ein innovativer, empathischer, universitärer Lehr- und Lernort mit einer Vielfalt an Reflexionsräumen zu bezeichnen, an dem arbeits- bzw. berufsbezogenes forschendes Lernen auf Augenhöhe erfolgt.

2. Zielgruppe mit gesellschaftlichem Auftrag

Eine inspirierende Quelle des Lernens im WA ist immer die Zusammensetzung der Studierenden gewesen. Sie arbeiten in verschiedenen betrieblichen Handlungsfeldern wie auch Hierarchieebenen und kommen aus unterschiedlichen Branchen sowie Beschäftigungsbereichen. Egal ob sie zuvor bereits einen Studienabschluss erworben hatten oder die Eignung ausschließlich durch ihre bisherige Berufstätigkeit nachweisen konnten, der Eintritt in das WA war nie voraussetzungslos. Alle mussten sie „eine mindestens zweijährige Berufserfahrung in privaten oder staatlichen Unternehmen, Verbänden und Verwaltungen nachweisen und in planender, organisierender, technisch gestaltender, ausbildender, entscheidender, mitbestimmender oder beratender Funktion tätig gewesen sein.“ (Vorl. Prüfungs- und Studienordnung 1980)

In der Regel brachten die Studierenden neben hoher Lernbereitschaft bereits ein erhebliches Maß an Expertise mit. So verfügten sie alle über spezielle fachliche Kompetenzen sowie über mehrjährige Berufspraxis und vielfach auch über Erfahrungen, sich professionell in den Strukturen komplexer betrieblicher Systeme zu bewegen. Ihre Motivation zur Teilnahme rührte vor allem daher, dass sie in einschlägigen Tätigkeitsfeldern arbeiteten oder sich konkret darauf vorbereiten wollten, neue Aufgaben darin zu übernehmen. In jedem Fall benötigten sie zusätzliche arbeitswissenschaftliche Kenntnisse für die Bewältigung der sich verändernden beruflicher Anforderungen, wie die folgende Aussage illustriert.

„Das berufsbegleitende Studium Arbeitswissenschaft hat mich einige wichtige Jahre meines Berufslebens begleitet. Viele Kurse, Dozierende und Studierende haben mich in dieser Zeit sehr geprägt und ich weiß sicher, dass es eine absolut positive Auswirkung auf meinen beruflichen Werdegang hatte. Die ein oder andere mutige Entscheidung oder Herausforderung hätte ich ohne den Hintergrund aus dem WA so nicht

getroffen, nicht angenommen und auch nicht in dieser Form gemindert.“ (Ehem. Studierende 2013)

Die Heterogenität der Studierenden im WA stellte die Lehrenden des Öfteren vor didaktische und methodische Herausforderungen und forderte von den Beteiligten in konkreten Seminarsituationen manches Mal Geduld und Nachsicht ein. Dennoch wird die „Vielfalt der Sichtweisen und beruflichen Hintergründe - der Austausch und die Anregungen - das Netzwerken“ (Ehemaligenbefragung 2009) von Teilnehmenden immer wieder positiv hervorgehoben. Und auch die Lehrenden haben davon profitieren können, weil die Studierenden aus ihrer jeweiligen Perspektive aktuelle Fragestellungen und Probleme an die Arbeitswissenschaft herantrugen. So bekamen beide Seiten Impulse ihre jeweilige Expertise zur thematischen Weiterentwicklung oder zur Lösung anstehender Probleme einzubringen. In den Veranstaltungen musste dafür natürlich ausreichend Raum vorgesehen werden. Die vielfältige und zugleich spezifische Zusammensetzung der Studierenden im WA ist keineswegs die Folge eines glücklichen Zufalls. Sie ist vielmehr Ausfluss eines konkreten gesellschaftlichen bzw. bildungspolitischen Auftrags aus der Entstehungsphase des WA. Dieser war in den Zuwendungsbescheid für die Finanzierung des Modellversuchs an der Universität Hannover hineinformuliert worden. Auch sachlich gut begründete Argumente und viel Überzeugungskraft allein hätten nicht ausgereicht, um die Universität Hannover dafür zu gewinnen im Jahr 1980 Studierende einzuschreiben, die in der Mehrzahl zwar über eine berufliche Ausbildung verfügten, aber "nur" zu 11% einen Universitäts- und zu 19% einen FH-Abschluss nachweisen konnten (Bösterling/Wienemann 1982, S.14).

Auf die gesetzlichen Grundlagen des Weiterbildungsstudiums und zur Öffnung der Hochschule und auf die abweisende Haltung, die seinerzeit in den hochschulpolitischen Gremien dazu eingenommen wurde, ist eingangs bereits verwiesen worden. Insofern hatte die Intervention des damaligen Bundesministers für Bildung und Wissenschaft besonderes Gewicht. Um nicht mit der verbrieften Freiheit von Forschung und Lehre zu kollidieren wurde der politische Auftrag ausschließlich als Bedingung für Mitfinanzierung formuliert. So hieß es im Zuwendungsbescheid von 1976: „Bei der Auswahl des Adressatenkreises soll mindestens die Beteiligung der in den §§ 2-7 des Gesetzes über Betriebsärzte, Sicherheitsingenieure und andere Fachkräfte für die Arbeitssicherheit (ASiG) genannten Personen sichergestellt und die in den §§ 90 und 91 des BetrVG (Betriebsverfassungsgesetzes) aufgeführten Erfordernisse berücksichtigt werden.“ (zit. nach Bösterling/Wienemann 1981, S.45) Die hier angesprochenen Erfordernisse aus den zitierten Gesetzen beziehen sich insbesondere auf die Pflichten der Betriebsparteien die "menschengerechte Gestaltung der Arbeit" zu beachten und dabei „die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse“ anzuwenden (hierzu mehr in Punkt 3).

Neben den im ASiG explizit aufgeführten Zielgruppen lassen sich aus dem Bezug auf das BetrVG eine ganze Reihe weiterer Funktionsträger und -trägerinnen als potenziell zu berücksichtigende Adressaten ableiten: Unmittelbar sind dies der Arbeitgeber und die in seinem Auftrag handelnden Personen sowie der Betriebsrat und weitere betriebliche Interessenvertretungen. Mittelbar sind es alle jene, die in einem Betrieb auf die Gestaltung und Organisation von Arbeit und Arbeitsbedingungen Einfluss nehmen und ihre Kompetenzen im Hinblick auf eine menschengerechte Gestaltung der Arbeit erweitern möchten. Für die Teilnahme am WA wurden daraus abgeleitet die folgenden arbeitswissenschaftlichen Tätigkeitsfelder eingegrenzt: Arbeitsgestaltung, Führung und Arbeitsorganisation, Personalwesen und Organisationsentwicklung, Arbeitsschutz und Prävention, Interessenvertretung und Mitbestimmung sowie arbeitswissenschaftliche Informations- und Beratungstätigkeit.

Bezogen auf die arbeitswissenschaftliche Weiterbildung wäre die Beschränkung auf Hochschulabsolventen Ende der 70er-Jahre völlig inadäquat gewesen. Das bestätigte die differenzierte Adressatenanalyse im Rahmen der Curriculum-Entwicklung (Bösterling/Wienemann 1981, S.43ff.). Denn seinerzeit verfügte nur eine Minderheit der arbeitswissenschaftlich tätigen Fachkräfte im Betrieb über einen Hochschulabschluss. Letztlich ist also die Auflage von Seiten des mitfinanzierenden Bundesbildungsministeriums entscheidend dafür gewesen, dass die für das WA so wichtige Öffnung für die gesamte Breite arbeitswissenschaftlich Tätiger im Betrieb durchgesetzt werden konnte.

Als Lernort hat das WA Personen aus verschiedenen Tätigkeitsbereichen, Fachgebieten, Hierarchieebenen sowie Interessenslagen immer wieder Kommunikationsanlässe geboten, in denen sie sich miteinander über betriebliche Problemsituationen unmittelbar austauschen konnten. Dabei konnten sie als Studierende auf taktische Winkelzüge oder Konformitätszwang verzichten, was in ihrer betrieblichen Rolle in dieser Offenheit selten möglich war. So entstanden Netzwerke, die auch außerhalb des WA-Kontextes über verschiedene Zielgruppen hinweg als Kompetenzpool genutzt wurden. Kontroverse Positionen in den Diskussionen zu vertreten, um dann gemeinsam an der thematischen Weiterentwicklung arbeitswissenschaftlicher Fragestellungen wie zur Gestaltung „gesunder Arbeit“ zu arbeiten und schließlich miteinander konstruktive Lösungskonzepte für die Probleme der Praxis zu entwickeln, wurde oftmals als Modell für den Umgang mit den Fach- und Interessensgruppen im eigenen betrieblichen Umfeld angesehen und führte dort nicht selten zu Kulturveränderungen.

Heute werden die Zielgruppen des WA oft verkürzt als „Fach- und Führungskräfte, die verantwortlich Arbeit, Arbeitsbedingungen und Veränderungsprozesse gestalten“, beschrieben. Drei Viertel der Studierenden verfügen nun über einen Universitäts- oder Hochschulabschluss, ein Viertel über andere Formen der Berufsausbildung. Sie sind überwiegend in Führungsfunktionen im mittleren oder

operativen Management oder als interne und externe Experten vor allem im Personal- und Gesundheitsmanagement, in der Arbeits- und Prozessgestaltung, in Interessenvertretungen, als Aus- und Weiterbildende oder in Beratungsfunktionen tätig. Seit den 90er-Jahren ist auch der Anteil von Selbstständigen im WA deutlich gestiegen, die entweder Führungsaufgaben im eigenen Unternehmen wahrnehmen oder externe Beratung im betrieblichen Kontext anbieten. Auch sie nutzen das WA, um sich arbeitswissenschaftlich auf dem aktuellen Stand zu halten:

„Dieses Studium hat mir über berufsrelevante Inhalte hinaus eine Erweiterung des persönlichen Blickfeldes ermöglicht. Es hat mich inspiriert zur Fortschreibung meiner freiberuflichen Angebote, stellt ein kompetentes Forum zur Reflexion der eigenen Praxis dar, und ich habe aktuelle Diskussionen und Entwicklungen mitbekommen.“

(Ehem. Studierender 2016)

Das IAW fühlt sich dem gesellschaftlichen Auftrag weiterhin verpflichtet. In seinem Profil hebt es hervor, dass es für die Entwicklung menschengerechter, salutogener Lösungen die Erkenntnisse, Ideen und Anregungen unterschiedlicher Wissenschaftsdisziplinen zusammenführt. Mit Hilfe der im IAW entwickelten Konzepte haben z.B. viele Betriebe die arbeits- und sozialrechtlichen Anforderungen umgesetzt und Programme auf den Weg gebracht, um für ihre Beschäftigten gesundheitsförderlichere Arbeitsbedingungen zu schaffen. Mit seinem ganzen Fundus an arbeitswissenschaftlichen Kompetenzen hat das IAW über all die Jahre engagiert an der Umsetzung des Leitbildes gearbeitet, das mit dem Ziel verknüpft ist, "die Entwicklung von Menschen, Arbeit und Organisationen durch Weiterbildung, Forschung und Beratung umfassend zu fördern".

Das WA legt bis heute Wert darauf arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu vermitteln und Kompetenzen zu erweitern, die es den berufstätigen Studierenden – und darüber hinaus den betrieblichen Organisationen - ermöglichen, Arbeit menschengerechter zu gestalten. Sich an dieser Aufgabe aktiv beteiligen zu können und aus der jeweiligen Rolle heraus konstruktiv Einfluss zu nehmen, ist für viele Studierende neben der persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung der eigentliche Gewinn aus dem Studium wie aus der folgenden Aussage hervorgeht:

„Die Gruppe, die Dozenten, die Reflexionen und die Intensität der Arbeit an unserer Situation haben mir besonders gefallen. Ich bin wesentlich weitergekommen, eine Strategie zu finden und Möglichkeiten der Umsetzung zu sehen und auch zu tun. Eine tolle Möglichkeit zur persönlichen Weiterentwicklung und Praxisbezug von hohem Nutzen.“

(Studierende 2016)

Diese Grundhaltung und die Erfahrung, mit dem Gelernten etwas bewirken zu können, ist eine der wesentlichen Voraussetzungen dafür, dass viele die Mühen des berufsbegleitenden Studiums über längere Zeit auf sich genommen haben und das Weiterbildungsangebot für unterschiedliche Zielgruppen über all die Jahre attraktiv geblieben ist.

3. Aus einer anderen Zeit - Arbeitswissenschaft und Selbstverständnis

Die werte- und handlungsorientierten Anteile des Lern- und Lehrkonzepts sowie das Selbstverständnis des IAW haben viel mit den Haltungen zu tun, die in der Entstehungsphase des WA die Arbeits- und Bildungspolitik hierzulande prägten und daneben viele andere westliche Industriegesellschaften bewegten. Sie fanden zunächst ihren Niederschlag in der Entwicklung des Curriculums und wurden danach von den Lehrenden engagiert in die Veranstaltungen des Weiterbildungsstudiums hineingetragen.

Die Wurzeln des Weiterbildungsangebots liegen in der Zeit des gesellschaftlichen Auf- und Umbruchs der 60er- und 70er Jahre in Westdeutschland. Im politischen Leben standen die Themen "Demokratisierung" und "Bildungsreform" ganz vorne auf der Agenda. Als die SPD 1969 mit dem Wahlkampfslogan „Mehr Demokratie wagen“ warb, wurde bereits seit einigen Jahren in europäischen und schließlich auch in deutschen Betrieben die "Humanisierung der Arbeit" mit einem Mehr an demokratischer Beteiligung sowie eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen gefordert.

Mit der Durchsetzung des Taylorismus und Fordismus als Produktionsprinzipien wurde zu Beginn der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts die industrielle Arbeit durch verschärfte Rationalisierung und Intensivierung geprägt. Die Erwartung, dass der technische Fortschritt in den 50er- und 60er-Jahren „automatisch“ auch zu einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen führen würde, hatte sich nicht erfüllt. Die Beschäftigten waren trotz gestiegener Einkommen immer weniger bereit, erfahrene Dequalifizierungen sowie gestiegene Gefährdungen und Belastungen hinzunehmen. Auf gewerkschaftlichen wie politischen Bühnen selbst kirchlichen Kanzeln kam die Kritik an den bestehenden Arbeitsbedingungen zur Sprache ebenso wie die Forderung nach Beteiligung der Arbeitenden und Mitbestimmung. Die als unzumutbar empfundenen Arbeitsverhältnisse wurden von der Literatur (Werkkreis Literatur der Arbeitswelt) bis hin zu den Medien (Fernsehreihe „Humanisierung des Arbeitslebens“) aufgegriffen. Das Arbeitsleben geriet in dieser Phase immer stärker in den Blick der gesellschaftlichen Öffentlichkeit und machte sie sensibel gegenüber gesundheitsgefährdenden Belastungen, restriktiven Arbeitsbedingungen, dürftigen Arbeitsinhalten und autoritären Führungsstilen (Sauer 2011). In Verbindung mit den entstehenden Studenten-, Lehr-

lings- und anderen außerparlamentarischen Bewegungen erweiterte sich der Fokus noch einmal auf Themen wie das Bedürfnis nach Anerkennung, Selbstentfaltung in der Arbeit und Würde des Menschen (Negt 2011). Unter dem Motto „Die Arbeit menschlicher gestalten“ wurde der Druck auch auf die Arbeitgeber immer stärker daran mitzuwirken, die Arbeitsverhältnisse zu verbessern.

Die neue sozialliberale Regierung brachte zügig eine Reihe von arbeits-, sozial- und bildungspolitischen Reformvorhaben auf den Weg, darunter das Betriebsverfassungsgesetz 1972, das Arbeitssicherheitsgesetz 1973, die Arbeitsstättenverordnung 1975, das Hochschulrahmengesetz 1976, die sich alle auf die weitere Entwicklung der Arbeitswissenschaft bzw. des WA auswirkten. Von herausragender Bedeutung für die weitere Entwicklung der Arbeitsbedingungen war das 1974 vom Bundesforschungsministerium aufgelegte Aktions- und Forschungsprogramm zur „Humanisierung des Arbeitslebens“. Aus den dafür zur Verfügung gestellten Geldern wurden in der Folgezeit im Zusammenwirken von politischen Institutionen, Arbeitgeberverbänden, Gewerkschaften und wissenschaftlichen Einrichtungen in erheblichem Umfang technische und organisatorische Neuerungen in Unternehmen und Verwaltungen sowie eine Vielzahl von Forschungsprojekten zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und zur menschengerechten Gestaltung der Arbeit initiiert und durchgeführt (Sauer 2011, Fricke/Wagner 2012).

Die Projekte lösten in der Praxis einen Modernisierungsschub in großem Maßstab aus. Technische Neuerungen wie die Entwicklung von Industrierobotern wurden ebenso gefördert wie die Einführung ganzheitlicher Arbeitsverfahren und Gruppenarbeit. Gesundheitliche Gefährdungen durch Arbeitsstoffe, Lärm und andere Umgebungseinflüsse wurden reduziert und Motivationsverluste durch belastende monotone einseitige und inhaltsleere Arbeit aufgespürt um dagegen Maßnahmen zu ergreifen. In Verbindung mit dem Humanisierungsprogramm entwickelte sich eine regelrechte „Gestaltungseuphorie“ (Sauer 2011). Weite Kreise wurden für eine bessere Qualität der Arbeit sensibilisiert. Selbst Arbeitgeberverbände konstatierten in dieser Zeit: „Wir wissen heute, dass Art und Struktur der Arbeit eine hervorragende Stellung einnehmen, wenn es um die Arbeitsmotivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter geht. Die innere Distanz des arbeitenden Menschen – Karl Marx sprach von ‚Entfremdung‘ - soll überwunden werden, der monotone Fließbandarbeitsplatz soll umgestaltet werden, um Sinnerfüllung, Erfolgserlebnis und Verbindung innerhalb der Gruppe zu steigern (zit. nach Springer 1997, S.40).“ Im wissenschaftlichen Bereich gerieten vor allem die Arbeitswissenschaft und die sozialwissenschaftliche Arbeitsforschung in einen Aufwind. Das HdA-Programm sah für alle Praxisprojekte eine sozialwissenschaftliche Begleitforschung vor, die vor allem die Wirkung der Maßnahmen auf die Arbeitenden untersuchen sollte. 1974 nahm auch eine „Kommission zur Entwicklung eines arbeitswissenschaftlichen Aufbau- und

Weiterbildungsstudiums in Niedersachsen“ unter Beteiligung des niedersächsischen Wissenschaftsministeriums ihre Tätigkeit auf (Lipproth/Schultze et. al. 2007).

Die Soziologie hatte sich bereits kritisch mit den negativen Folgen der fortschreitenden Arbeitsteilung und des Fließbandeinsatzes in der industriellen Fertigung auseinandergesetzt. Schließlich wurden Anfang der 70er Jahre in Verbindung mit der Veröffentlichung der Studie zu „Industriearbeit und Arbeiterbewusstsein“ (Kern/Schumann 1970) die grundsätzlichen Einschätzungen zur Veränderung von Arbeit und Qualifikation in Zeiten des technischen Wandels revidiert. Ernüchternd, wie einer der Forscher rückblickend beschreibt, wurde in den Sozialwissenschaften festgestellt: „Technischer Fortschritt allein reicht für sozialen Fortschritt, wenn darunter auch die Arbeitsbedingungen verstanden werden, nicht aus. Die Schubkräfte müssen vielfältiger und gezielter sein, um über den technischen Wandel auch zu Arbeitsverbesserungen zu kommen.“ (Schumann 2013, S.18)

Solche Schubkräfte, so schien es seinerzeit, könnte die Arbeitswissenschaft entwickeln oder zumindest unterstützen. Anders als die Sozialwissenschaften, die sich bis dahin vorrangig auf die Analyse und Beschreibung gesellschaftlicher Zusammenhänge und Zustände beschränkte und auf die Entwicklung von konkreten Handlungskonzepten oder darauf, selbst verändernd in soziale Systeme einzugreifen, weitestgehend verzichtete, hat die Arbeitswissenschaft seit jeher einen hohen Anwendungsbezug. Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse werden im engen Zusammenwirken von Wissenschaft und Praxis gewonnen und haben oftmals mehr Gewicht dadurch, dass sie in Produktionskonzepten wie z.B. Taylorismus, Lean Management oder Agilen Organisationen realisiert werden, als dass sie sich in wissenschaftlichen Veröffentlichungen präsentieren. Mit anderen Worten, die Arbeitswissenschaft hat sich in ihrer Geschichte nie im „Elfenbeinturm der reinen Wissenschaft“ aufgehalten, sondern sich immer schon im Spannungsfeld zwischen „Verwirklichung der Ziele des individuellen Gesundheitsschutzes, der sozialen Angemessenheit der Arbeit und der technisch-wirtschaftlichen Rationalität (GfA 1974)“ bewegt, kurz zwischen Rationalisierung und Humanisierung. Erkenntnisfortschritte in der Arbeitswissenschaft werden Betrieben für Produktivitätssteigerungen im Sinne kapitalistischer Logiken genauso angedient wie für die Gestaltung gesünderer und qualifizierterer Arbeit. Und manchmal lässt sich beides gar nicht trennen: In ganzheitlichen Aufgabenschnitten liegen viele Chancen für die Arbeitenden und zugleich sind ihre fachliche Qualifikation und Souveränität, ihre „Produktionsintelligenz“ eine wichtige Produktivitätsressource für das Management (Schumann 2013, S.25).

Zu Beginn der „arbeitspolitischen Wende in Westdeutschland“ (Sauer) fühlte sich die Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (GfA) im Jahr 1973 aufgerufen ihr Fachgebiet in einer Denkschrift neu zu definieren und hat zugleich mit dem Hin-

weis, dass die Vielseitigkeit der Aufgaben nur durch das Zusammenwirken einschlägiger Wissenschaftsbereiche bewältigt werden kann, ein Bekenntnis zur Interdisziplinarität abgelegt:

„Inhalt der Arbeitswissenschaft ist die Analyse und Gestaltung von Arbeitssystemen und Arbeitsmitteln, wobei der arbeitende Mensch in seinen individuellen und sozialen Beziehungen zu den übrigen Elementen des Arbeitssystems Ausgang und Ziel der Betrachtung ist. Arbeitswissenschaft ist deshalb die Wissenschaft von

- der menschlichen Arbeit, speziell unter den Gesichtspunkten der Zusammenarbeit von Menschen und des Zusammenwirkens von Mensch und Arbeitsmitteln bzw. Arbeitsgegenständen,*
- den Voraussetzungen und Bedingungen, unter denen sich die Arbeit vollzieht,*
- der Wirkung und Folgen, die sie auf Menschen, ihr Verhalten und damit auch auf die Leistungsfähigkeit hat, sowie*
- den Faktoren, durch die Arbeit, ihre Bedingungen und Wirkungen menschengerecht beeinflusst werden können (GfA 1974).“*

Für eine bis dahin im Wesentlichen von den technisch-naturwissenschaftlichen Disziplinen und der Arbeitsmedizin geprägte Arbeitswissenschaft, die ihr Hauptaugenmerk auf die Anpassung des arbeitenden Menschen an die Maschinen gelegt hatte, war diese Definition ein großer Schritt in eine neue Zeit.

Mehr als zwanzig Jahre – und einige wirtschaftliche Krisen sowie gesellschaftliche Umbrüche – später, auf der Konferenz der GfA zur „Zukunft der Arbeitswissenschaft“ 1997 zieht ein Unternehmensvertreter Bilanz: „In den siebziger Jahren bildete sich ein arbeitswissenschaftliches Wahrnehmungs- und Deutungsmuster mit einem Primat der Humanisierung heraus, das sich bis heute gehalten hat.“ (Springer 1997, S.41) An dieser Aussage zum Primat der Humanisierung muss jedoch zu dem Zeitpunkt bereits gezweifelt werden. Millionen Arbeitssuchende drängten nach der Wiedervereinigung auf den Arbeitsmarkt. Wie der Referent selbst einige Zeilen später darlegt, stelle sich für Unternehmer nun nicht mehr der Zwang „ihre Arbeitsbedingungen laufend zu verbessern“, sie könnten vielmehr „die Arbeitsstandards aus Kosten- und Wettbewerbsgründen wieder verringern“ und „die Zumutbarkeitsgrenzen hinsichtlich der Arbeitsbedingungen nach unten verschieben“ müssten. Und weiter stellte er fest: „Eher stillschweigend wird dabei davon ausgegangen, dass die Beschäftigten damit allmählich auch ihre arbeitsbezogenen Werteorientierungen an die betrieblichen Erfordernisse stärker anpassen werden.“ (ebenda)

Um die Jahrtausendwende hatte die Arbeitswissenschaft bereits einen erheblichen Bedeutungsverlust erfahren. „Humanisierung der Arbeit“ wurde durch den