

Ihr Zeichen:

Ihre Nachricht vom:

Unser Zeichen:

Datum: 19.12.07

-Entwurfssfassung-

Christiane Erdmann, Ulrich Heisig, Helmut Spitzley

Gute Arbeit – in zukunftsfähigen Unternehmen

Zusammenfassung zentraler Ergebnisse der empirischen Untersuchung „Gute Arbeit in der Wissensgesellschaft (GAWIS)“ am Institut Arbeit und Wirtschaft (IAW) der Universität Bremen.

Gegenstand der in den Jahren 2006/2007 durchgeführten empirischen Untersuchung sind die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen von **qualifizierten und hoch qualifizierten Wissensarbeitern**. Um die subjektive Perspektive der Beschäftigten auf ihre Arbeit adäquat zu erfassen, haben wir 84 qualitative Interviews von jeweils 60 bis 90minütiger Dauer durchgeführt; 36 davon in einem Bremer Klinikum, 27 bei einem Automobilhersteller, 11 in einem Stahlwerk und 10 bei einem mittelständischen Unternehmen der Raumfahrt-Technik.

Tätigkeits- und Qualifikationsprofile

Wissensarbeiter sind zunächst einmal dadurch gekennzeichnet, dass sie zumindest über eine für die ausgeübte Tätigkeit qualifizierende Berufsausbildung verfügen oder einen Studienabschluss bzw. eine Promotion vorzuweisen haben. Wissensarbeiter haben ein gehobenes bzw. sehr hohes Qualifikationsniveau, das ein gewisses Maß an theoretischem *Wissen*, aber auch spezifische Fachkenntnisse und berufspraktische Erfahrungen voraussetzt. Die Organisation der Wissensarbeiten baut planmäßig auf den beruflichen und akademischen Qualifikationen der Wissensarbeiter auf. Dies bedeutet, dass lediglich die Rahmenbedingungen der Arbeit festgelegt und gestaltet sind, die konkrete Arbeitsausführung aber nicht vorgeschrieben wird. Dies liegt daran, dass die Arbeitsergebnisse nicht im Voraus feststehen, weil die Arbeit immer auch innovative und situative Komponenten beinhaltet. **Die Erledigung der meist umfangreichen und komplexen Aufgaben setzt bei den Beschäftigten theoretisches Wissen und fachliche Kenntnisse voraus, die mit Eigeninitiative und Engagement verbunden werden müssen.**

Wesentliches Merkmal aller dieser Tätigkeiten ist, dass sie Entscheidungs-, Handlungs-, und Ermessensspielräume beinhalten. Sie sind gekennzeichnet durch *Verantwortung* für

eine mehr oder weniger umfangreiche Arbeitsaufgabe, ein gesamtes Produkt oder eine Dienstleistung, einen Fertigungsbereich oder zumindest eine relevante Teilaufgabe. Diese Tätigkeiten können nicht durch direkte Anweisungen und die detaillierten Vorgaben von einzelnen Arbeitsschritten gesteuert werden; vielmehr werden sie durch Regeln sowie allgemeine Ziel- und Zeitvorgaben strukturiert. Es existieren Stellen- und Aufgabenbeschreibungen, die den *Handlungsrahmen* mehr oder weniger genau definieren. Die Arbeitsausführung selbst lässt sich jedoch nicht im Voraus planen, weil auf Veränderungen im Prozessverlauf reagiert und beständig situative Entscheidungen getroffen werden müssen. Die Arbeit besteht aus einem Kooperations- und Interaktionsprozess, der vielfältige formelle und informelle Absprachen und Abstimmungsprozesse erfordert. Die Arbeitsprozesse sind durch verlaufsbedingte Unsicherheiten geprägt, die beständig neu bearbeitet und strukturiert werden müssen.

Diese hier nur grob skizzierten Bedingungen werden von den von uns befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in mehr oder weniger großem Umfang erfüllt, wobei *Ermessensspielräume* und die Anforderungen an die *Strukturierung der eigenen Arbeit* i.d.R. mit der Höhe der formalen Qualifikationen zunehmen. Während die Handlungs- und Entscheidungsspielräume bei beruflich qualifizierter Arbeit eher auf die Bewältigung situativer Konstellationen zugeschnitten sind, beinhalten die umfangreicheren und komplexeren Aufgabenstellungen, die i.d.R. von hoch qualifizierten Akademikern bearbeitet werden, erhebliche Planungsumfänge, die mit einer ganzen Reihe von *Gestaltungsaufgaben* und *Koordinierungsaufwand* verbunden sind.

Vor dem Hintergrund einer solch weit gefassten Definition von Wissensarbeit bildet unser Sample ein recht breites Spektrum von hierarchisch und funktional unterschiedlich lokalisierter und qualifizierter Wissensarbeit ab, deren Aufgaben- und Einsatzgebiete wir im Folgenden kurz beschreiben werden.

Im Pflegebereich des *Krankenhauses* (28 Interviews) haben wir es überwiegend mit ausgebildeten Pflegekräften zu tun, die direkt am Patienten arbeiten, aber auch mit Personen, die Vorgesetztenfunktionen in den Stationen und in der Pflegedienstleitung ausüben. Bei den Medizern (8 Interviews) handelt es sich um Assistenz-, Stations-, Ober- und Chefärzt/innen, die in unterschiedlichen Fachkliniken mit Spezialaufgaben betraut sind.

Im *Stahlwerk* trafen wir auf Werksleiter/innen und Betriebsleiter in der Instandhaltung, aber auch Beschäftigte in mittleren und einfacheren Funktionen. Hier reichte das Qualifikationsniveau von promovierter Naturwissenschaftlerin bis zum gelernten und aufgestiegenen Facharbeiter.

Im *Automobilunternehmen* reichte das Spektrum vom Teamleiter mit Personalverantwortung und hohem Verantwortungsbereich über Ingenieur/innen, die in der Fertigung und Qualitätssicherung tätig waren, bis hin zu aufgestiegenen Arbeitern, die überwiegend in der Arbeitswirtschaft beschäftigt waren.

Im *Raumfahrtunternehmen* sprachen wir bis auf eine Ausnahme ausschließlich mit Naturwissenschaftlern und Ingenieuren, die persönlich für Produkte und Produktlinien oder ganz spezifische umfangreiche Aufgabenstellungen zuständig waren. Einige übten darüber hinaus dauerhafte oder temporär angelegte Leitungsfunktionen in wechselnden Teamzusammensetzungen aus.

Betriebsprofile und Branchen

Zwischen den untersuchten Unternehmen und Betrieben gibt es erhebliche Unterschiede aber auch Gemeinsamkeiten.

Im **Krankenhaus** ist es dem Pflegepersonal und auch den Ärzten und Ärztinnen sehr wichtig, dass es sich um ein Krankenhaus mittlerer Größe handelt, das neben *innovativen Behandlungswegen* in der Hauptfachrichtung auch für seine *fortschrittliche Arbeitsorganisation*, die vergleichsweise *flachen Hierarchien* und vergleichsweise gute Mitsprachemöglichkeiten bekannt ist. Man fühlt sich dem Haus eng verbunden.

Das Betriebsklima wird auf den einzelnen Stationen recht unterschiedlich bewertet, aber unter dem Strich meist als gut bezeichnet. Die zum Zeitpunkt der Befragung erst kurz zurück liegende Restrukturierung der vier Bremischen Krankenhäuser unter dem Dach der Gesundheit Nord hat aus Sicht der meisten Beschäftigten eine große Verunsicherung bewirkt und dadurch das Betriebsklima deutlich belastet. Überhaupt ist eine Tendenz zum Vergleich der Struktur- und Arbeitsbedingungen in den Krankenhäusern der Holding zu erkennen. Die Beschäftigten sind hier, auch durch den sehr aktiven Betriebsrat, gut informiert; das eigene Haus steht bei diesen Vergleichen in der Regel sehr gut da. Die hohe Beanspruchung und Belastung wird als unabwendbarer Bestandteil der täglichen Arbeit angesehen, während zusätzliche Anforderungen mit höherem Zeitbedarf wie Dokumentationsaufgaben einerseits als notwendig, andererseits als problematisch für die eigentlichen Kernaufgabe angesehen werden. Darüber hinaus fühlt man sich häufig von als sachfremd empfundenen Entscheidungen seitens der politisch-institutionellen Ebene negativ betroffen. Daher werden auch Beschäftigungsalternativen reflektiert, wie z. B.. Selbstständigkeit mit eigenem Pflegedienst.

Das **Automobilunternehmen** strahlt für die Befragten ein hohes Maß an Solidität aus. Man ist stolz auf die im Werk hergestellten Produkte und den Arbeitgeber, der hohes Ansehen genießt. Als Beschäftigte/r dieses Unternehmens gehört man zu den „Gewinnern“, auch wenn man hin und wieder mit Entscheidungen der Konzernführung nicht ganz einverstanden ist. Aus diesem Grund ist bei den Beschäftigten die Wechselbereitschaft äußerst gering, auch wenn man sich am Arbeitsmarkt ebenso wie im Krankenhaus individuell gute Chancen ausrechnet. Ein Arbeitsplatzwechsel wird zwar in Betracht gezogen, allerdings nur als letzter Schritt im Falle großer persönlicher Unzufriedenheit.

Beim **Raumfahrtunternehmen** stellt sich die Situation etwas anders dar, obwohl auch diese Branche für einige von Anfang an ein Wunscharbeitsfeld war. Hier stellt das durchgängig *sehr hohe Qualifikationsniveau* und der ausgesprochene Wunsch, die eigenen Fähigkeiten möglichst vollständig und umfassend in die Arbeit einzubringen, die wesentliche Motivation dar. Aus Sicht der Befragten gibt es nur wenige Wettbewerber, die vergleichbar anspruchsvolle und herausfordernde Arbeitsbedingungen bieten. Entweder ist man schon lange im Unternehmen und fühlt sich mit ihm eng verbunden, oder man ist eher zufällig nach dem Studium bzw. der Promotion dort gelandet. Gemeinsames Merkmal ist, dass man *Spaß an der Arbeit* und der *Herausforderung* hat und man in einem *tollen Team* mit *Spitzenkräften* im High-Tech-Sektor arbeitet. Zur Identifikation mit der Arbeit und dem Unternehmen trägt auch bei, dass es immer wieder gelingt, größeren Mitbewerbern lukrative und ambitionierte Projekte wegzuschnappen. Diese Faktoren sind ausschlaggebend dafür, dass man weitgehend akzeptiert, dass das Entgeltniveau recht deutlich unter dem von größeren Unternehmen der Branche liegt, bei gleichzeitiger temporär unvermeidbarer Anhäufung von (bezahlten) Überstunden.

Demgegenüber erscheint den Befragten die Arbeit im **Stahlwerk** am wenigsten spektakulär. Hier ist es weniger das Unternehmen, mit dem man sich identifiziert, als vielmehr die konkrete Tätigkeit, die als anspruchsvoll und herausfordernd begriffen wird. Es geht darum, Großtechnologien und komplexe Anlagen zu beherrschen, und dabei seine ganz besonderen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten einzubringen. Zu dem im Vergleich mit den anderen Unternehmen eher zurückhaltenden Enthusiasmus trägt die ältere und jüngere Geschichte des Unternehmens bei, die durch eine lang anhaltende Krise der Stahlindustrie, mehrere Eigentümerwechsel und einen langjährigen Personalabbau gekennzeichnet ist. Allerdings ist das Selbstbewusstsein der Befragten durch den aktuelle Boom und die erfolgreiche Umsetzung eines Restrukturierungsprogramms wieder gestärkt worden, was für die kommenden Jahre ruhigeres Fahrwasser verspricht. Vor diesem Hintergrund sieht man dem sich zum Zeitpunkt der Befragung abzeichnenden neuerlichen Wechsel des Eigentümers eher gelassen entgegen. Man erwartet zwar weiterhin beständige Innovation und kontinuierliche Verbesserungen der Produktion, die zu einem weiteren Personalabbau beitragen könnten, allerdings fühlt man sich inzwischen *konkurrenzfähig* und mit dem Standort *gut aufgestellt*.

Nachdem wir unsere Untersuchungsfragestellung und unser Sample kurz vorgestellt haben, wollen wir im Folgenden einige der zentralen Ergebnisse der GAWIS-Befragung darstellen. Dabei wollen wir uns aus Gründen der Vergleichbarkeit thematisch am DGB-Index „Gute Arbeit“ orientieren.

Wie der DGB-Index „gute Arbeit“ belegt, stehen die Beschäftigungssicherheit und die Höhe des Erwerbseinkommens bei der Bewertung der eigenen Arbeit an vorderster Stelle. Diese Feststellung trifft für die von uns Befragten ebenfalls zu, **auch wenn diese beiden Dimensionen eher stillschweigend vorausgesetzt und nicht ausdrücklich thematisiert werden, da beide Voraussetzungen für die meisten Befragten im Großen und Ganzen erfüllt erscheinen. Die Beschäftigungssicherheit wird trotz gewisser Einschränkungen, die wir im folgenden Abschnitt etwas ausführlicher erläutern wollen, als vergleichsweise gut bezeichnet, auch wenn es ausdrücklich keine Beschäftigungsgarantien mehr gibt.**

Beschäftigungssicherheit

In drei der untersuchten Unternehmen war die Situation zum Zeitpunkt der Befragung hinsichtlich der Beschäftigungssicherheit mehr oder weniger angespannt. Im **Krankenhaus** hatten die Beschäftigten aller Fachbereiche gerade erst einen gemeinsamen Abwehrkampf gegen die Pläne des Bremer Senats, das Krankenhaus entweder ganz zu schließen oder zumindest wichtige Sparten und Abteilungen in das Großklinikum Bremen-Mitte zu verlagern, geführt. Dabei war es zu *gemeinsamen Aktionen aller Mitarbeiter/innen* aus allen Statusgruppen und von Anwohnern aus dem Stadtteil gekommen. Trotzdem fühlte man sich nicht mehr ganz sicher, was die Zukunft des Standorts betraf. Konkrete Ängste bestanden allerdings nicht, weil man sich *beruflich gut aufgestellt* fühlte und gleichzeitig in einer Wachstumsbranche auch anderweitige Beschäftigungsmöglichkeiten sah. Diese Krise endete dann auch mit einem Kooperationspapier, das den Erhalt aller vier Einrichtungen bis auf Weiteres garantiert.

Im **Stahlwerk** war gerade ein umfangreiches Personalabbau- und Reorganisationsprogramm abgeschlossen worden, das erhebliche Auswirkungen auf die Personalausstattung in den einzelnen Werksteilen gehabt hatte. In den Bereichen, die von den Maßnahmen betroffen gewesen waren, herrschte eine zwiespältige Einschätzung vor. Einerseits war man stolz darauf, die Vorgaben des Reorganisationsprozesses weitgehend bewältigt zu haben, andererseits nahm man jedoch durchaus auch die damit verbundenen gestiegenen Leistungsanforderungen wahr. Insgesamt überwog aber eher die Zufriedenheit darüber, dass man die mit dem Re-

organisationsprozess verbundenen Einsparpotentiale vorzeitig erreicht bzw. sogar teilweise übertroffen hatte. Das Werk hatte damit seine Leistungs- und Zukunftsfähigkeit bewiesen; der Standort schien demnach bis auf Weiteres gerettet. Allerdings stand ein weiteres Reorganisationsprojekt an, das zu weiteren Produktivitäts- und Effizienzsteigerungen führen und dadurch – auf längere Sicht - einen weiteren Personalabbau ermöglichen sollte. Insgesamt herrschte aber *keine Angst um den eigenen Arbeitsplatz* vor. Auch erschien hier die Wechselbereitschaft relativ hoch, zumal eine ausgesprochen enge Betriebsbindung nur bei wenigen der Befragten zu erkennen war.

Etwas anders sah es beim **Automobilunternehmen** aus. In diesem Unternehmen, das als Sinnbild für Verlässlichkeit, Solidität und lebenslange Beschäftigung stand, waren die Beschäftigten erst vor kurzem dadurch aufgeschreckt worden, dass ihnen *allen* im Rahmen großangelegter „Personalanpassungsmaßnahmen“ ein großzügiges Abfindungsangebot unterbreitet worden war, wenn sie bereit waren, das Unternehmen zu verlassen.

Um „Personalüberhänge“ ohne betriebsbedingte Kündigungen sozialverträglich abzubauen, hatte man zudem ein ganzes Bündel an weiteren Maßnahmen geschnürt. So wurden bspw. Beschäftigte an andere Unternehmen ausgeliehen, vermittelt bzw. vorübergehend an andere Standorte versetzt. Dies war für die Mitarbeiter/innen, die bis dahin von dauerhaft stabilen Beschäftigungsverhältnissen ausgegangen waren, eine vollkommen neue, ungewohnte Situation. Andererseits waren die Befragten mehrheitlich der Auffassung, dass die getroffenen Maßnahmen nicht zu vermeiden gewesen waren. Sie hatten selbst wahrgenommen, dass die Nachfrage nach einigen der im Werk hergestellten Modelle gesunken war. Zudem hatte durch Produktivitätsfortschritte der Bedarf an Arbeitskräften abgenommen. Zum Zeitpunkt der Befragung setzte man große Hoffnungen auf das neue Modell, das in wenigen Monaten auf den Markt kommen sollte. Wenn dadurch die Nachfrage wieder steigen würde, wären die Arbeitsplätze im Werk zumindest vorübergehend wieder gesichert. Insgesamt hatte sich bei den Befragten die Erkenntnis durchgesetzt, dass es in Zukunft noch wichtiger werden würde, einen *eigenen Beitrag für die Sicherung der Beschäftigung* zu erbringen, wozu insbesondere die Bereitschaft zu noch größerer Flexibilität, zu einem häufigeren Wechsel des Arbeitsplatzes und zu einem Wechsel des Arbeitsortes gezählt wurden. Diese Veränderungen wurden nicht positiv bewertet, jedoch als faktisch wohl unvermeidbar angesehen.

Grundsätzlich enthalten alle Arbeitsverträge der dort Beschäftigten keinen geografisch definierten Stand- oder Arbeitsort mehr, d. h. sie sind im Prinzip konzernweit einsetzbar. Zu einem freiwilligen Wechsel wären jedoch nur wenige der Befragten bereit, allenfalls für einen deutlich höherwertigen Arbeitsplatz.

Über die Zukunft herrscht in diesen drei Betrieben eine gewisse Verunsicherung, die in den individuellen Interviews zwar thematisiert wird, u. a. mit Blick auf Veränderungen im Betriebsklima, sich aber nicht als persönlich besonders beunruhigend niederschlägt (Ausnahme ältere Befragte, die sich bereits ab Mitte 40 als „älter“ verstehen und Wechselmöglichkeiten unter diesem Aspekt betrachteten).

Ganz anders sieht die Situation beim Raumfahrtunternehmen aus, das seit vielen Jahren überaus erfolgreich ist und insbesondere in den letzten Jahren stark expandiert hat. Hier verursachen die in der letzten Zeit getätigten Zukäufe von anderen Unternehmen, die teilweise deutlich größer als das „Mutterhaus“ waren, Sorgen. Diese werden zum Teil als riskante Transaktionen angesehen, die schief gehen und den eigenen Unternehmensteil in Probleme bringen könnten. Die vorsichtig formulierte Kritik an der von der Eigentümerfamilie verfolgten Politik der Zukäufe, wird allerdings weitgehend durch das große Vertrauen kompensiert, dass dieser ent-

gegengebracht wurde. In der Vergangenheit hatten sich nahezu alle, auch die nicht immer nachvollziehbaren, Entscheidungen des Eigentümers und „Chefs“ als erfolgreich und richtig erwiesen. Es wird zwar ein Mehr an Information und Nachvollziehbarkeit der Entscheidungen angemahnt; von Arbeitsplatzunsicherheit jedenfalls ist wenig zu spüren, zumal man sich aufgrund der eigenen, sehr hohen und nachgefragten Qualifikationen hervorragende Aussichten am Arbeitsmarkt zurechnet.

Einkommen/ Entgelt

Das Entgeltniveau wird von fast allen Befragten als „angemessen“ oder vergleichsweise/ nachweislich gut empfunden. Hierbei ist zu beachten, dass sich das **Anspruchsniveau** nicht am Wünschbaren, sondern an der gesellschaftliche Realität ausrichtet. In den Interviews werden in diesem Zusammenhang Vergleiche mit anderen Beschäftigten der eigenen Berufs- bzw. Qualifikationsgruppe und mit anderen, vergleichbaren Beschäftigtengruppen aus der eigenen Branche sowie auch aus anderen Branchen angestellt. Die meisten Befragten betonen wenig überraschend, dass sie natürlich nichts dagegen hätten „mehr zu verdienen“, sie betonen jedoch zugleich auch, dass sie mit ihrem Einkommen relativ zufrieden sind, wenn sie sich mit anderen Berufsgruppen bzw. Beschäftigten in anderen Unternehmen vergleichen.

Eine deutliche Unzufriedenheit dagegen findet sich bei Ärzten und Ärztinnen in nicht leitender Position, die neben dem als für die Belastung und Verantwortung zu niedrigen Einkommen (ebenso im internationalen Vergleich) auch den Wegfall bisheriger Regelungen/ Privilegien wie der Finanzierung der Facharztausbildung durch das **Krankenhaus** beklagen. Die Ärzte standen zur Zeit der Befragung am Beginn einer Auseinandersetzung, bei der *die Profession* (über den Marburger Bund) erstmalig einen eigenständigen Tarifvertrag forderte und Ansprüche auf deutliche Gehaltsteigerungen und ein höheres Einkommensniveau erhob. Zudem fordern die Ärzte und Ärztinnen eine ihren Vorstellungen entsprechende Umsetzung des Urteils des Europäischen Gerichtshofs zu Umfang und Bezahlung von Bereitschaftsdiensten ein. Hier wird wiederum ein großer Unterschied zwischen den Haltungen und Erwartungen jüngerer und auf den ersten Karrierestufen stehenden Ärzt/innen einerseits (von denen viele die Auswanderung, insbesondere in den anglophonen Sprachraum, aber auch nach Skandinavien, konkret erwägen) und den Älteren, schon im nach wie vor dominanten Hierarchiesystem etablierteren andererseits, sichtbar.

Im Branchenvergleich unzufrieden zeigt sich auch der größere Teil der Befragten im **Raumfahrtunternehmen**. Offenbar sind aber Kreativitätspotentiale, autonome Arbeitszuschnitte und flache Hierarchien auch im Einzelfall gute Gründe, sich nicht vorrangig oder ausschließlich am Einkommen zu orientieren. Dennoch liegt hier eindeutig ein *latentes Unzufriedenheitspotential* vor.

Berufswahl/ berufliche Orientierung

Maßgeblich für die Arbeits- und Leistungsorientierungen der befragten Wissensarbeiter/innen ist aus unserer Sicht, dass ihr *Arbeitsverständnis durch eine Berufsorientierung geprägt* ist. Dies bedeutet, dass sowohl das Anforderungs- als auch das Anspruchsniveau durch die mit dem jeweiligen Ausbildungsabschluss erreichte Position innerhalb des Erwerbssystems geformt bzw. determiniert werden. Der Beruf enthält Vorstellungen über die Gestaltung und Organisation der Arbeit und die Form und Höhe der Kompensation für eine erbrachte Leistung. Man weiß gewissermaßen im Voraus, welches Einkommensniveau und welche berufliche Position man bei

der Berufsausübung erwarten kann. Auf diesem Erwartungsniveau bauen dann die Erwartungshaltungen und Ansprüche an Arbeit auf.

Ausbildung und Beruf bilden den *normativen, beiderseitig anerkannten Bezugsrahmen*, von dem ausgehend die Arbeits- und Entlohnungsbedingungen vom Betrieb gestaltet bzw. zwischen den Beteiligten ausgehandelt werden (können). Fehlt ein solcher normativer Bezugsrahmen, dann müssen die Standards erst noch entwickelt bzw. gefunden werden. In einem solchen Fall fehlen dann auch *Maßstäbe und Kriterien* für „gute Arbeit“.

Bei der Entscheidung für einen Beruf bzw. ein Studium waren sich die meisten Befragten über die damit verbundenen **Anforderungen**, die beruflichen **Entwicklungsmöglichkeiten** und die **Einkommenserwartungen** im Klaren. An diesen drei Dimensionen orientiert sich im Berufsleben das Bewertungsportfolio ihrer konkreten Tätigkeit. Daher ist es maßgeblich für die Arbeits- und Leistungsorientierungen der befragten Wissensarbeiter/innen, dass ihr Arbeitsverständnis durch eine solche konkrete Berufsorientierung vorgeprägt ist. Dies bedeutet, dass das Anforderungs- und Anspruchsniveau durch den konkreten Arbeitsplatz zumindest mittelfristig abgedeckt sein muss.

Festzuhalten ist, dass keine/r der Befragten zufällig, bzw. aus Not an den jetzigen Arbeitsplatz gekommen ist. Zunächst haben sich fast alle Befragten recht früh für einen bestimmten Beruf und eine konkrete Tätigkeit entschieden. Sie haben zielgerichtet auf ihre spätere Tätigkeit hingearbeitet und durch ihre Berufsausbildung bzw. ihr Studium die für ihre Berufsausübung notwendigen Qualifikationen erworben.

Realistische Erwartungshaltungen dominieren. Man hat ungefähr gewusst wie die spätere Arbeit aussehen würde bzw. wie sie aussehen sollte. Dies trifft sowohl für die Arbeitszeiten (ggf. Schichtdienst), das Entgeltniveau und die Arbeitsanforderungen als auch für die Beschäftigungsbedingungen zu.

Zudem gibt es recht konkrete Vorstellungen darüber, wie der betriebliche Kontext für gute Arbeit aussehen sollte. Dabei gibt es **Mindestansprüche** (insbesondere mit Blick auf Einkommen, Arbeitsplatzsicherheit, Autonomie und Gestaltungspotentiale, Arbeitszeitanforderungen und Betriebsklima), **die unbedingt erfüllt sein müssen. Alles was darüber hinausgeht, wird als „gut“ empfunden.**

Qualifikation/ Qualifizierung

Wichtig ist, dass nahezu alle Befragten über eine (oder mehrere) Berufsausbildung(en) oder ein abgeschlossenes Hochschulstudium, teilweise mit Promotion, verfügen. Diese unterschiedlich *hohen Grundqualifikationen bilden die Grundvoraussetzung für die Erwartungen und Ansprüche an die Arbeit.*

Die *Weiterqualifizierung* findet im Wesentlichen *durch die Arbeit* selbst statt. Außerbetriebliche Fort- und Weiterbildung wird nur ergänzend eingesetzt, wenn Kenntnisse vermittelt werden sollen, die für die Ausübung der Tätigkeit notwendig sind, die nicht durch die Berufsausübung abgedeckt werden. Bei den Akademikern wird ausdrücklich davon ausgegangen, dass diese ihre Qualifikationen in eigener Regie beständig anpassen und erweitern. Dabei spielt formelle Fort- und Weiterbildung eine untergeordnete Rolle. Sie wird in der Regel jedoch gewährt, wenn sie für die Arbeit erforderlich ist und von den Beschäftigten beantragt bzw. eingefordert wird.

Bei den Pflegeberufen und den Ärzten und Ärztinnen ist *Fort- und Weiterbildung* sozusagen *Pflicht*. Sie ist zwingend erforderlich, um auf dem neuesten Stand zu sein, die Tätigkeit auf einem qualitativ hohen Niveau ausüben zu können und gesetzliche und professionelle Qualitätsanforderungen zu erfüllen. In diesem Fall besteht zwischen der Leitung und den Beschäftigten Einvernehmen darüber, dass man fachlich und technisch auf dem neuesten Stand sein muss, wenn man als Krankenhaus gute Gesundheitsdienstleistungen anbieten und einen guten Ruf erwerben bzw. behalten will. Die Qualität und Fortschrittlichkeit der eigenen Dienstleistungen trägt zur *Reputation* und zum *Renommee* des Krankenhauses und darüber vermittelt auch der Beschäftigten bei.

Im **Raumfahrtunternehmen** wird Wert darauf gelegt, dass die hochqualifizierten Mitarbeiter regelmäßig an wissenschaftlichen Fachtagungen und Kongressen teilnehmen, bei denen sich auch die eigene Forschungs- und Entwicklungsarbeiten vorstellen und deren Ergebnisse mit den Fachkollegen diskutieren lassen. Auch Beiträge in Fachzeitschriften und Fachpublikationen sind betrieblich erwünscht und werden von den Beschäftigten aus Gründen der eigenen Reputation auch geleistet. Dies beruht auf Eigeninitiative. Als Zeichen für ein hohes Qualifikationsniveau und die hohe Arbeitsqualität im Unternehmen wird auch angesehen, dass einzelne Mitarbeiter in den akademischen Bereich zurückgegangen und Professoren geworden sind.

Der Wissensstand, die guten Qualifikationen und deren Anpassung und Erhalt durch Fort- und Weiterbildung sind wesentlicher Bestandteil Teil der Qualitätssicherung in den Betrieben. Auch die Kunden (Patienten) wollen qualifizierte Mitarbeiter/ Ansprechpartner bei den Unternehmen. Beim Raumfahrtunternehmen bildet dies die zentrale Voraussetzung für die Auftragserteilung durch öffentliche Auftraggeber (Bundesministerien, ESA) und kommerzielle Unternehmen.

Es gibt eindeutig ein **wechselseitiges Interesse an „guten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern“ und „guter Arbeit“**. Der Ruf des Unternehmens/ des Betriebes hängt in großem Ausmaß von qualifiziertem und motiviertem Personal ab.

Beim **Automobilunternehmen** gibt es einige Aufsteiger, die sich vom Fließbandarbeiter durch besonderes persönliches Engagement und Qualifizierung bei der Arbeit in den planerischen Bereich, die Arbeitswirtschaft bzw. die Qualitätssicherung hochgearbeitet haben. **Kennzeichnend für diese Betriebsbiografien ist eine spezifische Leistungs- und Verhaltensorientierung, die sich in der freiwilligen Übernahme von Aufgaben, Mitdenken und Eigeninitiative bei der Arbeit ausdrückt.** Diese Arbeitsorientierungen und das dem entsprechende pro-aktive Arbeitsverhalten sind Voraussetzungen für den Aufstieg.

Gerade diese Beschäftigten beklagen oft das fehlende berufliche Engagement ihrer ehemaligen Kollegen am Band, die nicht mehr taten als von ihnen verlangt werde. Im Automobilunternehmen finden sich also auch heute noch die typische Aufsteigerkarrieren in den unteren und mittleren Angestelltenbereich. Ähnliche, wenn auch etwas weniger ausgeprägte Karriereverläufe finden sich auch im Stahlwerk, wobei dies in unserem kleinen Sample allerdings die Ausnahme darstellt. Immerhin haben wir hier auch einen stellv. Betriebsleiter gefunden, der seinen Einstieg über die betriebliche Ausbildung genommen hat. Auch im Stahlwerk gibt es eine ähnlich gelagerte Kritik am mangelnden Engagement von „stehen gebliebenen“ Kollegen.

Im Pflegebereich des **Krankenhauses** sind die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten überschaubar und für diejenigen, die sich für Leitungsaufgaben interessieren, durchaus erreichbar. Voraussetzungen für Stationsleitung, stellv. Stationsleitung und Positionen innerhalb der Pflegedienstleitung sind neben guten zuverlässigen Arbeitsleistungen und hoher Motivation

auch die Bereitschaft zu einem Wechsel bzw. einem anderen Mischverhältnis der Aufgaben. Ein geringerer Zeitanteil für die Pflegearbeit an sich wird aber von einigen ausgesprochen negativ gesehen, so dass in diesen Fällen auch ein Verzicht auf eine solche Führungsaufgabe eine bewusste Entscheidung sein kann. Diese Haltung haben wir allerdings ausschließlich unter dem weiblichem Pflegepersonal gefunden, während es dagegen für männliche Pflegekräfte extrem wichtig ist, frühestmöglich eine Position mit Führungsaufgaben zu erreichen. Dies hängt damit zusammen, dass der Beruf des Krankenpflegers aus deren Sicht in der öffentlichen Wahrnehmung ein geringeres Ansehen genießt als das der Krankenschwester. Die hierarchische Position ist für Männer also primär aufgrund des damit verbundenen höheren Sozialprestiges interessant.

Im Krankenhaus steigen die Qualifikationsanforderungen kontinuierlich, eine Tendenz zur Akademisierung in der Pflege ist eindeutig, speziell mit Blick auf Leitungsfunktionen, die wohl in absehbarer Zeit vorwiegend von Absolvent/innen des Studienbereichs Pflegewissenschaften besetzt werden. Für Ärzte/ Ärztinnen und Pflegepersonal gibt es einschlägige gesetzliche Regelungen, die Qualitätsstandards sowie Fort- und Weiterbildungsanforderungen definieren, mit dem Ziel der Anpassung und Erhöhung der aktuellen Qualifikationen.

Die Reputation des Arbeitgebers spielt auch unter dem Aspekt eines möglichen Arbeitsplatzwechsels für alle eine ganz entscheidende Rolle. Nicht allein die formale Qualifikation, Zeugnisse und Zertifikate sind bei Bewerbungen von Bedeutung; durch eine praktische Tätigkeit bei einem „guten“ und angesehenen Arbeitgeber, hat man sich zusätzlich qualifiziert und Leistungsfähigkeit bewiesen. Dies signalisiert, dass man für eine anspruchsvolle Tätigkeit geeignet ist.

Veränderungen der Arbeit

Die Veränderung der Arbeit, die meist mit steigenden Anforderungen verbunden ist, wird nicht kritisiert oder beklagt. Dies wird auch im Pflegebereich positiv konnotiert, selbst wenn der zunehmend größere Aufwand an Dokumentation im Pflegebereich ambivalent gesehen wird – einerseits wird dadurch die geleistete Arbeit „sichtbar“ gemacht, andererseits wird der Zeitaufwand dafür als belastend empfunden, weil weniger Zeit für die Kernaufgabe der Pflege bleibt. **Grundsätzlich aber werden steigende Qualifikationsanforderungen als Aufwertung der Tätigkeit empfunden.**

Die klare Aufgabenteilung zwischen medizinischen und pflegendem Personal wird positiv gesehen. Die Verantwortlichkeiten und Aufgaben sind deutlich abgegrenzt, es gibt klare Zuständigkeiten und normalerweise dementsprechend wenig Konflikte. Allerdings gab es zum Zeitpunkt der Befragung Sorge unter dem leitenden Pflegepersonal, dass im Rahmen anstehender neuer Richtlinienvorgaben die pflegerische Kompetenz und Aufgabenstellung wieder deutlich unter den jetzigen Status Quo fallen könnte (z. B. durch Einschränkungen bei eigenverantwortlicher Medikamentenauswahl bei Schmerzen und Schlafstörungen, sowie der Durchführung intravenöser Blutabnahmen/ Spritzen).

Unrealistische Zeit- und Zielvorgaben werden durchweg in allen vier Betrieben thematisiert. Es ist offenbar ein wesentliches Problemfeld, dass bei neuen Projektregimes oder neuen Arbeitsaufgaben bzw. –zuschnitten, seitens der jeweiligen Vorgesetztenenebene zunächst Vorgaben in den Raum gestellt werden, die von den Mitarbeitern als utopisch angesehen werden, dann aber anscheinend mehr oder weniger schnell, mehr oder weniger konfliktfrei, ganz oder teilweise den Realitäten angepasst werden. Dennoch liegt ein großes

Unzufriedenheitspotential in dem Gefühl, die realistische Vorgaben erst einmal *erkämpfen* zu müssen.

Ebenfalls ambivalent werden die in den letzten Jahren extrem angestiegenen Kommunikationsleistungen betrachtet. Während die Vorteile schnellen Informationsaustausches z. B. per Email oder Handy geschätzt werden, gibt es auf der anderen Seite eine Informationsflut, speziell über Email, die schon für das Herausfiltern der wirklich relevanten Informationen täglich einen erheblichen Zeitaufwand bindet. Regelmäßige „face to face“ Kommunikationsstrukturen werden als unerlässlich angesehen, zum Informationsaustausch, zur Problem- und Fehleranalyse in der Rückschau sowie zur Sicherstellung möglichst reibungsloser Abläufe des Tagesgeschäfts. Hierfür werden allerdings strukturierte Vorbereitung und Effizienz von allen Beteiligten einschließlich der Vorgesetztenebene erwartet, ebenso eine gute soziale Kompetenz der Vorgesetzten. Hier gibt es in der subjektiven Analyse der Befragten in allen Branchen sowohl Klagen als Zufriedenheit, das gilt auch für den **sensiblen Umgang mit Wertschätzung, Anerkennung und Feedback**. Während die meisten Beschäftigten diese drei Punkte für sich als gegeben ansehen, gab es doch fast überall Situationen oder einzelne Abteilungen wo es nicht oder nur selten so war. Es handelt sich also um absolut wichtige Themenfelder, sowohl unter arbeitswissenschaftlichen und organisationspsychologischen Aspekten als auch aus der individuellen Sicht der Beschäftigten heraus – Grund genug für die Unternehmen diese Aspekte gezielt anzugehen.

Arbeitszeit

In den von uns untersuchten Unternehmen wird die real geleistete Arbeitszeit auch im Bereich der hoch qualifizierten Angestellten erfasst und dokumentiert. In den letzten Jahren scheint in den Unternehmen ein Wandel in der Bewertung und im Umgang mit Überstunden/Mehrarbeit vollzogen worden zu sein. Von ständiger Mehrarbeit oder gar einem „Arbeiten ohne Ende,“ wird von unseren Interviewpartnern nicht berichtet. Vielmehr scheinen sowohl Betriebsräte als auch Unternehmensleitungen bemüht, ausufernde Arbeitszeiten zu vermeiden. Auf Seiten der Unternehmen spielt - bei bezahlten Überstunden - neben dem Kostenargument offenbar auch die Erkenntnis eine Rolle, dass die Konzentrationsfähigkeit und Leistungsqualität sich nicht über beliebig viele Stunden ausdehnen lässt, Überstunden also nur eingeschränkt als tatsächlich effizient anzusehen sind.

Von Seiten der Beschäftigten gibt es eine **hohe Einsicht in das Erfordernis zeitweiliger Mehrarbeit**. Sie sind aber ebenfalls skeptisch bezüglich des produktiven Nutzens ausufernder Überstunden und es herrscht - ausdrücklich bei beiden Geschlechtern – die Philosophie vor, dass „die Arbeit schließlich nicht alles im Leben,“ ist und auch nicht sein sollte.

Im **Krankenhaus** erfolgt die Arbeits- und Schichtplanung autonom auf den Stationen; dies wird von den Beschäftigten sehr geschätzt. Dabei wird versucht, die Anforderungen und Wünsche des Personals so weit gehend wie möglich zu berücksichtigen. Das Prinzip, die Pflege der Patienten an die erste Stelle zu setzen ist unumstritten. Aber i. d. R. lassen sich offenbar die Ansprüche des Unternehmens und der Beschäftigten zu einem guten Ausgleich bringen. Als Notlösung gilt, dass die Stationsleitung im akuten Bedarfsfall selbst einspringen muss.

Schichtarbeit wird in allen Unternehmen von denen, die sie leisten, als problematisch jedoch als unvermeidlich in ihrem Berufs- bzw. Arbeitskontext angesehen. Die für Schichtarbeit gewährten Zuschläge lassen sie zudem für die/den eine(n) oder andere(n) häufig sogar als attraktiv erscheinen, wenn man sich an damit verbundenen Rhythmus erst einmal gewöhnt hat. Jüngere Ärzte und Ärztinnen, die sich über ein unangemessen niedriges Einkommensniveau beklagen,

zudem ihre Facharztausbildungen selbst finanzieren müssen, betrachten Überstunden- und Bereitschaftszeiten häufig als notwendige Quelle zusätzlicher Entgelte (und äußern teilweise Vorbehalte gegen die entsprechenden Einschränkungen durch die EU-Gesetzgebung). Diese Gruppe stellt die unzufriedenste Gruppe im Sample mit Blick auf Arbeitszeit dar, im Zusammenhang mit dem Einkommen. Aber auch Ober- und Chefärzte beklagen ausdrücklich die hohe Arbeits- und Arbeitszeitbelastung.

Wenn die in einem Arbeitsbereich üblichen Arbeitszeiten regelmäßig deutlich länger sind als es vertraglich vereinbart ist, formulieren Arbeitnehmer den Anspruch, dass ihre Verträge an die Realitäten angepasst werden. So möchte ein Teil der Befragten beim Automobilunternehmen, bei dem für Arbeitsplätze mit vergleichbaren Arbeitsaufgaben und Arbeitszeiten in Arbeitsverträgen unterschiedlich lange Arbeitszeiten festgelegt sind, ihre vertragliche Arbeitszeit aufstocken und möglichst einen „40-Stunden-Vertrag,“ abschließen. Bei diesem Wunsch wird der Tatsache Rechnung getragen, dass in einer kürzeren Arbeitszeit die gestellte Arbeitsaufgabe nicht zu bewältigen ist. Auch mögen die bei einer Aufstockung des Stundenvolumens erreichbare Erhöhung des monatlichen Fixeinkommens sowie ein potentieller Statusgewinn eine Rolle spielen. Auf Teilzeitarbeit wird unter dem Punkt Vereinbarkeit von Familie und Beruf gesondert eingegangen.

Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten / Karriere

Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten und Karriere spielen eine wichtige, für viele jedoch keine zentrale Rolle (mehr). Die persönlichen Einstellungen sind ausgesprochen abhängig vom Lebensalter und der bisherigen Berufsbiografie. Ältere Mitarbeiter mit einem deutlichen betrieblichen Aufstieg im Rücken sehen den Status Quo gleichzeitig als ‚Zenit‘ ihres Werdegangs an (Beispiel zum Meister/ Teamleiter aufgestiegene Bandwerker in der Stahl- und Automobilindustrie). Ihre kreatives Interesse und Potential bleibt davon unbenommen; Prozessoptimierungen und Verbesserungsszenarien spielen für sie eine wichtige Rolle im Berufsalltag. Daraus ergibt sich faktisch eine gewisse Abkoppelung zwischen Kreativitätsleistungen und Karrieredenken; man möchte auch ohne konkrete Aufstiegsambitionen eine positiv herausfordernde Arbeitsumgebung haben.

Generell sind die Aufstiegschancen geringer als früher, weil fast überall die Hierarchien flacher geworden und vor allem mittlere Führungspositionen abgebaut worden sind. Dies führt dazu, dass es *keine bürokratiebedingten „Regelaufstiege“* mehr gibt und die Karriere nicht mehr plan- und berechenbar ist - was für die Jüngeren ein massives Problem darstellt. Hinzu kommt, dass sich heute meist schon recht früh entscheidet, wer für eine betriebliche Karriere vorgesehen ist, weil die Auswahl schon ganz zu Anfang systematisch und zielgerichtet erfolgt.

Diese Veränderungen werden unter Aufstiegsaspekten zwar beklagt, unter arbeitsinhaltenlichen Gesichtspunkten jedoch eher als positiv empfunden. Der/ die durchschnittliche Wissensarbeiter/in hat aufgrund der flacheren Hierarchien heute größere Handlungs- und Entscheidungsspielräume als früher. Man erfährt *weniger Gängelung* und *weniger direkte Kontrollen* bei der Ausführung der Arbeit und kann sich besser entfalten. Die Arbeitssituation ist generell durch größere Selbstständigkeit bei der Arbeit sowie durch größere Handlungs- und Entscheidungsspielräume und *größere Verantwortung* geprägt. Dies wird vor dem Hintergrund einer bei allen Befragten *stark* ausgeprägten *fachlich-arbeitsinhaltenlichen Orientierung* durchaus als positiver Nebeneffekt des Hierarchieabbaus begriffen

Diese Beobachtung gilt auch für die Ärzte/ Ärztinnen selbst wenn in ihren Tätigkeitsbereichen strenge Hierarchien noch immer deutlich ausgeprägt sind. Im Krankenhausbereich führt der Personalabbau, die Zusammenlegung von Krankenhäusern und Abteilungen dazu, dass immer weniger Chefarztposten zu besetzen sind und die Wahrscheinlichkeit eines schnellen Aufstiegs abnimmt. Fachärzte und Fachärztinnen werden in Zukunft oft länger als bisher auf unteren Rängen verbleiben, weshalb es sich heute auch lohnt, für eine generelle Verbesserung der Arbeits- und Entlohnungsbedingungen der Ärzte auf den unteren Ebenen zu kämpfen.

Insgesamt herrscht die Meinung vor, dass man für eine *Karriere* zunehmend *größere Opfer* bei der *Lebensqualität* bringen muss. Hierzu zählt insbesondere die Arbeitszeit, die bei einem Aufstieg in der Hierarchie zwangsläufig steigt. Bei einem auch für die Fachkräfte insgesamt recht hohen Einkommensniveau stellen sich einige Interviewpartner/innen deshalb explizit die Frage, ob der mit einem Aufstieg erzielbare Einkommenszuwachs die damit verbundene Mehrbelastung insgesamt noch aufwiegt. Stärker als früher wägt man ab und verzichtet gegebenenfalls auch auf eine Karriere, weil man auch Zeit außerhalb der Erwerbsarbeit verbringen möchte und Zeit für die Familie, Freizeitaktivitäten und auch den „Konsum“ haben will. Eine solche Sichtweise ist, wie unsere Interviews zeigen, zwar einigermaßen verbreitet, es finden sich jedoch immer auch noch genügend Kandidaten und mit Einschränkungen auch Kandidatinnen, die sich für eine Karriere und die damit verbundenen Belastungen entscheiden.

Die *Fachlichkeit der Arbeit* war und ist wichtig und gewinnt vor dem Hintergrund abnehmender Arbeitsplatzsicherheit und Beschäftigungschancen noch an Bedeutung. Man möchte sich identifizieren (können) mit dem, was man tut und auch mit dem Ergebnis der eigenen Arbeit. **Deren individuell definierte Sinnhaftigkeit ist ein zentraler Punkt der Arbeitszufriedenheit und Motivationslage. Die Arbeit an attraktiven und/ oder auf dem (Welt)Markt nachgefragten Produkten, wie auch die Arbeit mit den Patienten hat einen hohen Stellenwert – etwas Nützliches oder sichtbar „Gutes“ als Arbeitsinhalt vermittelt Zufriedenheit.**

Leitungs- und Führungsaufgaben gelten nicht mehr generell als attraktiv(er), weil der fachliche Anteil abnimmt und die damit verbundenen höheren zeitlichen Anforderungen nicht unbedingt durch die höhere Bezahlung ausgeglichen werden.. Man möchte auch Zeit außerhalb der Erwerbsarbeit verbringen, speziell bei Beschäftigten mit Familien wird unabhängig vom Geschlecht der Wunsch geäußert, mehr Zeit für die Familie und/ oder Freizeit zu haben. Aber auch die Kategorie der Workaholics ist nicht ganz verschwunden, als Ausnahme wurde von einem Beschäftigten ausdrücklich ein ‚Recht auf viel Arbeit‘ postuliert.

Als Orientierungsquellen zur Bewertung des eigenen beruflichen Standorts werden Peer Groups, die Scientific Community oder die Berufsgruppe herangezogen. Das Einkommen und die Arbeitsqualität werden an der jeweiligen Bezugsgruppe gemessen.

Eine Bereitschaft zum Wechsel ist prinzipiell durchaus vorhanden. Auf konkrete Nachfrage wird sie aber meist als gering eingestuft, weil man, wie die meisten ausdrücklich hervorheben, im jetzigen Betrieb/ Unternehmen unter vergleichsweise guten Bedingungen arbeitet.

Betriebliche Informationspolitik und Beteiligungs-/ Mitwirkungsmöglichkeiten werden häufig als verbesserungswürdig eingestuft. Anders als bei den drei Wirtschaftsbetrieben betrifft dies im Krankenhaus aber nicht die Geschäftsführung vor Ort (mit der man sich „in einem Boot“ fühlt), sondern die Holding bzw. die politisch-institutionellen Entscheidungsträger. Deren Beschlüsse werden häufig als sachfremd und inkompetent empfunden, was in Krisensituationen Frust, Enttäuschung und Sorge für die künftige Entwicklung auslöst.

Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Die von uns Befragten arbeiten überwiegend in Vollzeit, nur im **Krankenhaus** herrschen im Pflegebereich verschiedene Teilzeitvarianten (auf eigenen Wunsch) vor. Für Ärzte und Ärztinnen im Krankenhaus ist Teilzeit nach wie vor ein ausgesprochener „Karrierekiller“ wie uns von Betroffenen berichtet wurde. Unvereinbarkeitsproblematiken und dauerhafte Abhängigkeit von Teilzeitarbeit sind außer im Pflegebereich eindeutig mit einem Verlust an Karrieremöglichkeiten verbunden.

Insgesamt lässt sich ein hohes Problembewusstsein feststellen. Ausreichend Zeit für die Familie zu haben ist allen ausgesprochen wertvoll, unabhängig vom Geschlecht und davon, ob schon eine eigene Familie vorhanden ist. Diejenigen, bei denen diese Zeit nicht oder nicht in ausreichendem Maße gegeben ist, bedauern diesen Umstand außerordentlich (insbesondere Ärzte und leitende Ingenieure in der Automobil- und Raumfahrtbranche). Andererseits gibt es offenbar in allen Betrieben die Möglichkeit, im mehr oder weniger akuten Bedarfsfall *informelle Absprachen* zu treffen, um mit der betreffenden Familien- oder auch Gesundheitssituation angemessen umgehen zu können. Dies reicht von temporär anderen Arbeitszeitarrangements bis hin zu Absprachen von Arbeitszeitreduzierung oder Teilzeitvereinbarungen.

Dort wo die Beschäftigten ein vergleichsweise hohes Einkommen beziehen, erscheint die Berufstätigkeit des Partners/ der Partnerin i.d.R. optional; es finden sich Teilzeitengagements, freiberufliche Tätigkeiten und der gänzliche Verzicht auf Berufstätigkeit, auch unabhängig vom Vorhandensein bzw. dem Alter von Kindern in der Familie. Im Krankenhaus im Pflegebereich und beim Stahlwerk ist dies bei Beschäftigten ohne Leitungsfunktion nicht zutreffend, in vielen Fällen wohl auch wegen der geringeren Einkommen gar nicht möglich, ohne den Lebensstandard der Familie zu gefährden. Bei Arztpaaren sind überwiegend beide in ihrem Beruf tätig, mit unterschiedlichen Arrangements wenn Kinder vorhanden sind.

Im Nebeneffekt bestätigt auch unser Sample diejenigen soziologischen Untersuchungen, die auf eine hohe „Klassenkontinuität“ bei der Partnerwahl hinweisen, sowohl Akademiker/innen als auch Beschäftigte mit gewerblichen Berufsbiografien haben fast ausschließlich Partner/innen auf dem gleichen Bildungs- und Tätigkeitsniveau.

Fazit

Gute Arbeit ist in den von uns untersuchten Betrieben aus der Sicht der Beschäftigten weitgehend Realität. Ihre Rahmenbedingungen sind im Bereich guter Arbeit oder zumindest in unmittelbarer Nähe dazu anzusiedeln.

Kenzeichnend ist, dass sich die Befragten offensichtlich an einem **realistischen Maßstab** orientieren, der durch ihre Ausbildung und ihr Tätigkeitsspektrum definiert wird. Den meisten ist ziemlich klar, dass man als Krankenschwester oder –pfleger, Arzt oder Ärztin, Naturwissenschaftler/in, Ingenieur/in ein gewisses Maß an Einkommen, Arbeitsplatzsicherheit und Sozialprestige erwarten kann – sie leiten daraus ein bestimmtes Mindestmaß an Arbeits- und Einkommensbedingungen ab. **Wenn diese Mindestanforderungen in einzelnen oder mehreren Punkten überschritten werden, handelt es sich aus Sicht dieser Beschäftigten um gute**

Arbeit. Es besteht ein klarer Anspruch, **Rahmenbedingungen vorzufinden, die dazu führen, dass man seine Arbeit gut machen kann, das ist eine Kernanforderung aller Befragten.**

Es zeigte sich auch die Bedeutung von gesellschaftlicher Anerkennung des Berufs, insbesondere bei Ärzten und Ärztinnen, Krankenschwestern und Pflegern, wobei Letztere, wie schon an anderer Stelle erwähnt, dazu neigen, ihr als relativ gering empfundenen Sozialprestige so schnell wie möglich durch einen Aufstieg in Leitungspositionen zu kompensieren. Allgemein spielt die Unternehmensreputation bzw. der Ruf eines Krankenhauses eine außerordentlich wichtige Rolle. Bei Ingenieuren geht dieser Aspekt zusammen mit der Branche bzw. dem Produkt. Das Stahlwerk fällt demgegenüber etwas ab. Hier sind es eher der Stolz auf die eigene Arbeit, die erreichte Position, die Arbeitsplatzsicherheit und das Einkommen.

In der Regel haben wir bei unseren Interviews **selbstbewusste Beschäftigte** getroffen, die aus ihrer Sicht über die notwendigen Ressourcen verfügen, um ihre Interessen weitgehend selbstständig zu vertreten und durchzusetzen, bzw. diese entsprechend an ihre Arbeitnehmervertretung zu kommunizieren (Letzteres insbesondere im Stahlwerk und im Pflegebereich).

Grundsätzlich ist eine **positive Einstellung gegenüber Betriebsrat und Gewerkschaft** zu finden; in diesem Zusammenhang wird häufig die generelle Bedeutung einer **Arbeitnehmervertretung als Gegengewicht zur Arbeitgeberseite** hervorgehoben. Die Organisationsgrade sind wie erwartet sehr unterschiedlich - während im Stahlwerk und in den produktionsnahen Bereichen des Autounternehmens sowie in der Pflege ein hoher bzw. durchschnittlicher Wert erreicht wird, so ist er beim Raumfahrtunternehmen und im Bereich der hochqualifizierten jüngeren Angestellten beim Autobauer sehr gering (Ausnahme ältere aufgestiegene Beschäftigte). Bei den Ärzten und Ärztinnen hat sich mit dem Aufstieg des Marburger Bundes offenbar erstmals eine für sie attraktive Interessenvertretung etabliert; folgerichtig war zum Zeitpunkt der Befragung die Mehrheit der Ärzte und Ärztinnen erst kurz davor beigetreten.

Unsere Gesprächspartner/innen sind uns in den Interviews ausnahmslos offen und am Projektkontext interessiert begegnet. Die Auswertung bietet somit tiefer gehende Einblicke in die Arbeitsrealität **eines Segments des Arbeitsmarktes**, der hochqualifizierten **Wissensarbeit**, in einer relativ weiten Auslegung unter Einschluss nichtakademischer Werdegänge.

Unser insgesamt positives Ergebnis für den Bereich der Wissensarbeit darf jedoch nicht darüber hinweg täuschen, dass es sich ausdrücklich um ein nicht repräsentatives Sample aus einem privilegierten Bereich des Arbeitsmarktes handelt. Die Erwartungen der Befragten sind geprägt von einem positiv-kritischen Realismus und orientieren sich in erster Linie am gegenwärtigen Status Quo. Es geht ihnen **mindestens darum, ihre derzeitigen Rahmenbedingungen und Arbeitsumstände zu erhalten**, sie artikulieren aber **konkrete Wünsche für zukünftige Entwicklungen**, die auf der allgemeinen Ebene **Arbeitsplatzsicherheit** und weiterhin eine angemessene (bzw. in einem Fall der Branche besser angepasste) **gute Bezahlung** einschließen, und darüber hinaus sind die Kriterien **Gestaltungsmöglichkeiten, Autonomie, Sinnhaftigkeit und Sozialprestige der Arbeit, positive Herausforderungen, Entwicklungs- und Karrierechancen, Wertschätzung, Anerkennung und Feedback, ein gutes Betriebsklima sowie realistische Aufgabenplanung nach Zeit, Umfang und Kosten** von zentraler Bedeutung für die Bewertung des Arbeitsplatzes.

Dieses Spektrum ist insgesamt hochkompatibel mit den dem DGB-Index Gute Arbeit 2007 zugrunde liegenden Kriterien guter Arbeit aus der Sicht von Beschäftigten.

Das gilt auch für die Art der **Problemfelder**; unsere Interviewpartner nannten quer durch alle Branchen vor allem **zunehmenden Zeit- und Leistungsdruck, Mehrarbeit durch Personalabbau, mangelnde Transparenz und Beteiligungsmöglichkeiten, (zu) geringe Aufstiegschancen, temporär oder dauerhaft zuwenig Zeit für Familie und Privatleben sowie teilweise Defizite in der Kompetenz der Vorgesetztenebene**. Im Vergleich zu den Durchschnittswerten des DGB-Index, bundesweit und im Vergleich mit den herausgefilterten Bremer Zahlen, ergibt sich für unser Sample unter dem Strich ein positives Bild: **Der größte Teil der Befragten macht zumindest zeitweise die Erfahrung von Begeisterung bei der Arbeit, Stolz auf die eigene Leistung/ das Produkt/ den Arbeitgeber**. Entsprechend der Kategorisierung im DGB-Index können wir sagen, dass die große **Mehrheit der von uns Befragten Merkmale einer ‚stabilisierten Arbeitszufriedenheit‘ oder einer ‚progressiven Arbeitszufriedenheit‘ aufweisen**. Im Krankenhaus gab es zwei Interviewpartner aus dem Pflegebereich und mehrere Ärzte, die eher der Gruppe der ‚fixiert Unzufriedenen‘ zuzurechnen wären.

Am anderen Ende des Arbeitsmarktes sieht es, wie durch den DGB-Index belegt, ganz anders aus. Es ist eine zunehmende Polarisierung zu befürchten. Während die zukünftigen Möglichkeiten für den Bereich der Wissensarbeit weiterhin ausgesprochen gut aussehen, Wissensarbeit zunehmend wichtiger für alle Wirtschaftsbereiche wird, und durch die demografische Entwicklung noch zusätzlich verknappt, stellt sich die Perspektive geringer Qualifizierter weit schlechter dar. Das zarte Pflänzchen des zuletzt beobachteten Aufschwungs könnte im Schatten der US-Finanzkrise und anderer globaler Krisenszenarien, die ihren Klimax nach Meinung einer Reihe von Finanz- und Wirtschaftsexperten noch nicht erreicht hat, schnell verdorren. Und wie schon die gegenwärtigen Diskussionen um Mindestlöhne, sinkende Realeinkommen, tendenziell steigende (Lebens)Arbeitszeiten, bestenfalls stagnierende Sozialabgaben und Steuerlasten sowie um die Auswirkungen der Hartz-IV-Regelungen zeigen, steht zu befürchten, dass insbesondere die ‚Schwächeren‘ auf dem Arbeitsmarkt zunehmend unter Druck geraten, mit massiven Auswirkungen auf ihre Chancen auf *gute* Arbeit. Zumal diese schon jetzt laut DGB-Index alles andere als gut sind. Doch eine (ansteigende) Polarisierung von Arbeitsbedingungen kann in Niemandes Interesse sein, die Abkoppelung vieler Menschen von guten und förderlichen Arbeitsbedingungen führt zu Resignation, der weiteren Zunahme von schon jetzt Besorgnis erregenden Fallzahlen physischer und psychischer Problemlagen, und in der Folge zu eingeschränkter Produktivität, letztlich also einem massiven volkswirtschaftlichen Schaden. Ganz zu schweigen von ethischen Erwägungen, den Idealen der Humanisierung in der Arbeitswelt und EU- bzw. ILO-Grundrechtsstandards.