

# Neue Chancen für nachhaltige Arbeitsgestaltung

Wie Arbeitnehmer(innen) Nachhaltigkeit im Betrieb vorantreiben können

*Einstellungen zur Arbeit haben sich grundlegend gewandelt: Beschäftigte fragen zunehmend, ob das, was sie herstellen und wie sie es herstellen, der Gesellschaft und der Umwelt nützt oder schadet.*

*Unternehmen sind dadurch gefordert, die Wünsche ihrer Arbeitnehmer(innen) in betriebliche Prozesse und Strategien zu integrieren, damit sie als Arbeitgeber attraktiv bleiben.*

*Für Beschäftigte erhöhen sich dadurch die Chancen, betriebliche Strukturen und Arbeitsprozesse umwelt- und sozialverträglicher zu gestalten.*

Guido Becke, Günter Warsewa

**New Opportunities for Designing Sustainable Labour.** How Employees Can Drive Sustainability Forward in the Workplace

GAIA 27/1 (2018): 122–126 | **Keywords:** delimitation of work, industrial relations, management strategies, subjectivity, sustainable work

Der Blick von Beschäftigten auf ihre Erwerbsarbeit wandelt sich: Neben der klassischen Arbeitskraftperspektive (Schutz der Arbeitnehmer(innen) vor dem Verlust der Beschäftigungsfähigkeit) und der arbeitsbezogenen Subjektperspektive (zum Beispiel das Bedürfnis nach sinnvoller Arbeit, Schumann et al. 1982) gewinnt die „erweiterte“ Subjektperspektive an Bedeutung.<sup>1</sup> So wollen Beschäftigte zunehmend in Unternehmen und Betrieben gesellschaftliche Sinn- und Bewertungskategorien einbringen (siehe zum Beispiel Hardering 2017, vergleiche auch die Beiträge in Barth et al. 2016 oder in den WSI-Mitteilungen 7/2014<sup>2</sup>). Die erweiterte Subjektperspektive richtet sich auf den gesellschaftlichen Sinn und Nutzen der Arbeit, auf ihre gesellschaftlichen Voraussetzungen und Folgewirkungen, so etwa bei der Sozial- und Umweltverträglichkeit der Arbeit und ihrer Produkte (Abbildung 1).

Entscheidend für die Akzeptanz neuer gesellschaftlicher Sinnansprüche im Betrieb scheint deren Verankerung in allgemeinen gesellschaftlichen Normbildungsprozessen zu sein. Folgende Themen stehen derzeit im Fokus der gesellschaftlichen Debatte (ausführlicher hierzu Becke und Warsewa 2017):

- Das Verhältnis von Privatleben und Arbeitswelt, also das Spannungsverhältnis von Vereinbarkeit und Verfügbarkeit (Goedicke und Ellenberger 2015) wird in vielfacher Hinsicht konflikt-

reicher und führt etwa zu Bemühungen um eine systematische Zeitpolitik (Mückenberger 2012).

- Die wachsende Zahl von Beispielen für Corporate Social Responsibility lässt erkennen, dass soziale Verantwortung und die Beförderung von bürgerschaftlichem Engagement im betrieblichen Handeln und durch Arbeit (etwa bei Betriebs- oder Belegschaftspatenschaften für soziale Einrichtungen) zunehmend an Bedeutung gewinnen. Hier treffen sich Interessen des Unternehmens mit den „privaten“ sozialen, kulturellen, politischen Anliegen der Arbeitnehmer(innen).
- In eine ähnliche Richtung weisen die neuerlichen Debatten um ökologische Verantwortung und Bürgerrechte im Betrieb, die durch desaströse Fehlentwicklungen, Skandale und illegale Praktiken, wie etwa die Abgasmanipulation der Hersteller von Dieselfahrzeugen, befördert werden.

Unsere Forschung setzt an der erweiterten Subjektperspektive an: Sie fragt nach den Chancen und Ressourcen, die Beschäftigte als individuelle wie kollektive Akteure nutzen und erschließen können, um betriebliche Strukturen und Arbeitsprozesse umwelt- und sozialverträglicher zu gestalten. Wir gehen davon aus, dass sich mit den aktuellen Entwicklungen in Gesellschaft und Arbeitswelt die Chancen für Beschäftigte, ihre erweiterte Subjektperspektive zur Geltung zu bringen, erhöhen.<sup>3</sup>

**Kontakt:** PD Dr. Guido Becke | Tel.: +49 421 21861747 |  
E-Mail: becke@uni-bremen.de

Dr. Günter Warsewa | E-Mail: gwarsewa@iaw.uni-bremen.de

beide: Universität Bremen | Institut Arbeit und Wirtschaft |  
Universitätsallee 21–23 | 28359 Bremen | Deutschland

© 2018 G. Becke, G. Warsewa; licensee oekom verlag. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

<sup>1</sup> Die *Arbeitskraftperspektive* orientiert sich daran, abhängig Beschäftigte vor dem Verlust der Beschäftigungsfähigkeit und des Verkaufswerts der Arbeitskraft zu schützen, die ihre soziale Absicherung bedrohen. Die *Subjektperspektive* fokussiert auf die arbeitsbezogenen Entfaltungsansprüche, die darauf ausgerichtet sind, in der Arbeit Sinn zu erleben, die eigene Persönlichkeit zu entwickeln sowie durch Arbeit und in der Arbeit soziale Anerkennung zu erfahren.

<sup>2</sup> [www.boeckler.de/wsi-mitteilungen\\_51357.htm](http://www.boeckler.de/wsi-mitteilungen_51357.htm)

## Neue betriebliche Möglichkeitsräume für die erweiterte Subjektperspektive

Unternehmens- und Produktionskonzepte zielen seit den 1990er Jahren verstärkt darauf ab, subjektive Leistungspotenziale von Beschäftigten möglichst umfassend für betriebsökonomische Ziele zu erschließen. Diese „Managementstrategien der Subjektivierung von Arbeit“ (Moldaschl und Sauer 2000) nehmen neben fachlichen auch emotionale, motivationale, soziale und kognitive Leistungspotenziale von Beschäftigten in den Blick. Dazu werden Beschäftigten Spielräume zur Selbstorganisation übertragen, die zur eigenverantwortlichen Strukturierung der Arbeit und ihrer Rahmenbedingungen dienen. Dies gilt insbesondere für Arbeitsprozesse, die von hohen Flexibilitätsanforderungen und einem relativ hohen Maß an Unwägbarkeiten gekennzeichnet sind, zum Beispiel bei wissensintensiven Dienstleistungstätigkeiten der IT-Entwicklung oder bei sozialer Dienstleistungsarbeit (Böhle 2008, Kleemann et al. 2003). Steigende Verantwortung und wachsende Handlungsspielräume in der Arbeit werden von zahlreichen Beschäftigten begrüßt und geschätzt (BMAS 2016); allerdings nehmen die Beschäftigten in den entsprechenden Arbeitssituationen die damit einhergehenden Restriktionen dann umso deutlicher wahr und kritisieren, dass den ausgeweiteten Anforderungen in der Regel keine entsprechend weitreichenden Entscheidungs- und Gestaltungsbefugnisse über die Rahmenbedingungen des Arbeitshandelns gegenüberstehen.

Im arbeits- und industriesoziologischen Diskurs werden primär die Risiken dieser Subjektivierungsstrategien für die nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit von Erwerbspersonen analysiert und erörtert, etwa die Arbeitsintensivierung und die selbstinduzierte Überschreitung psycho-physischer Belastungsgrenzen (Kratzer und Dunkel 2011). Diese Risiken mindern zum Teil die erweiterten Macht- und Einflusspotenziale von Beschäftigten. Beschäftigte sind aber eben auch individuelle beziehungsweise kollektive Akteure, die ihre erweiterte Subjektperspektive und damit verknüpfte ökologische und gesellschaftliche Sinnansprüche in der Arbeit und im Unternehmen reklamieren (Warsewa 2015).

## Gegenseitige Abhängigkeiten

Einfluss- und Gestaltungschancen, die erweiterte Subjektperspektive in den Betrieb einzubringen, eröffnen sich für Beschäftigte unter anderem aus der Unvollständigkeit des formaljuristischen Arbeitsvertrags, die eine wechselseitige Abhängigkeit zwischen Management und Beschäftigten hervorbringt (Coyle-Shapiro und Conway 2005). Im formalen Arbeitsvertrag lassen sich zwar Arbeitsort und Dauer des Beschäftigungsverhältnisses regeln, nicht aber der Grad des Arbeitsengagements von Beschäftigten.

3 Natürlich variieren die betrieblichen Bedingungen dafür erheblich und auch die Möglichkeiten und Interessen der Arbeitnehmer(innen), sich über die Diskrepanz zwischen Wissen und Erkenntnis sowie praktischem Handeln hinwegzusetzen, sind unterschiedlich ausgeprägt (vergleiche Dörre et al. 2011).

Die Unvollständigkeit des Arbeitsvertrags begünstigt daher die Herausbildung impliziter sozialer Erwartungshaltungen bei Management und Belegschaftsgruppen (Becke 2008). Unternehmensleitungen und Führungskräfte sind dabei tendenziell darauf angewiesen, Reziprozitätserwartungen vor allem derjenigen (hoch) qualifizierten Beschäftigten zu entsprechen, die für die Erfüllung betrieblicher Primäraufgaben sowie für die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen relevant sind. Hierbei bestehen für Beschäftigte relativ gute Chancen, vor allem sozial legitimierte ökologische oder gesellschaftliche Sinnansprüche an die Arbeit zu verfolgen.

Zudem resultieren solche Gestaltungschancen von Beschäftigten aus Macht- und Einflusspotenzialen: Da das Management von Arbeitsprozessen zu weiten Teilen auf Beschäftigte verlagert wird, erhöhen sich die Vulnerabilität und Angewiesenheit von Unternehmen gegenüber Beschäftigten. Dies gilt vor allem für Beschäftigte, die als (hoch) qualifizierte Arbeitskräfte über fachliche Expertise und oft auch über ein für die Selbstorganisation der Arbeit essenzielles Erfahrungswissen verfügen. Diese Managementstrategien tragen also dazu bei, dass (hoch) qualifizierte Beschäftigte betrieblich relevante „Ungewissheitszonen“ kontrollieren (Crozier und Friedberg 1979), die sich dem Zugriff des Managements entziehen. Die Kontrolle über betrieblich bedeutsame Ungewissheitszonen ermöglicht Beschäftigten einen Zuwachs an Primär-machtspotenzialen, die sie in betrieblichen Aushandlungsprozessen einsetzen können (Thompson und Ackroyd 1995). Damit eröffnen sich für Beschäftigte neue Handlungsperspektiven, sozial-moralische Sinnansprüche sowie neue Themen und Inhalte in Betrieben zur Geltung zu bringen, die sozial legitimiert sind und Chancen für eine umweltsensible und nachhaltige Arbeitsgestaltung bieten (siehe auch Barth et al. 2018, in diesem Heft).

**ABBILDUNG 1:** Drei subjektive Perspektiven auf Arbeit: Neben der traditionellen Arbeitskraftperspektive und der arbeitsbezogenen Subjektperspektive gewinnt die erweiterte Subjektperspektive zunehmend an Bedeutung.



## Die Politisierung von Arbeit

Diese Politisierung betrieblicher Prozesse ist allerdings an spezifische Voraussetzungen gebunden: Selbst hoch qualifizierte Beschäftigte werden nur in Einzelfällen dazu in der Lage sein, ihre Machtpotenziale effektiv zu nutzen, um gesellschaftliche oder ökologische Sinnansprüche in Unternehmen als „Einzelkämpfer“ zu realisieren. Sie können jedoch ihre mikro- und arbeitspolitischen Verhandlungsspielräume erweitern, wenn sie Verbündete gewinnen und ihre Ressourcen (Wissensbestände, Macht- und Einflusspotenziale) bündeln und damit ihre Verhandlungsmacht erhöhen (Schimank 2002, S. 384 f.). Beispiele für solche „neuen“ kollektiven Akteure auf betrieblicher Ebene sind Belegschaftsinitiativen für die Förderung regenerativer Energieversorgung im Unternehmen oder für ein nachhaltiges betriebliches Mobilitätsmanagement. Neben der Mobilisierung normativer und legitimatorischer Ressourcen gelingt es überdies in vielen Fällen besser, neue Themen auf die betriebliche Agenda zu setzen und deren Erfolgs- und Durchsetzungschancen zu steigern, wenn unterschiedliche Führungs- oder Belegschaftsgruppen in innerbetriebliche Akteurskoalitionen eingebunden werden können.

Die Politisierung von Arbeit und Unternehmen in der Perspektive der Nachhaltigkeit durch hoch qualifizierte Beschäftigte bedarf weiterer Forschung. Es ist zu vermuten, dass die Politisierung potenziell ambivalente Wirkungen hat: Einerseits kann sie Prozesse organisationalen Lernens fördern, wenn dadurch neue Diskurs-, Reflexions- und Möglichkeitsräume für eine umwelt- und sozialverträgliche Gestaltung von Arbeit, Technik und Organisation entstehen (Becke et al. 2001). Andererseits können sich hierdurch betriebliche Governancestrukturen und Sozialbeziehungen verändern. Neue kollektive Akteure stellen eine Herausforderung für betriebliche Interessenvertretungen dar, wenn diese Akteure ihre Interessen partikularistisch verfolgen, ohne die Ansprüche und Interessen anderer Belegschaftsgruppen angemessen zu berücksichtigen. Sie können betriebliche Interessenvertretungen unter erhöhten Legitimations- und Handlungsdruck setzen, sich in umwelt- und nachhaltigkeitspolitischen Fragen innerbetrieblich klar zu positionieren.

Wenn es neuen kollektiven Akteuren gelingt, neue Verhaltensstandards betrieblich zu etablieren, kann dies Prozesse einer – unerwünschten – sozialen Fragmentierung von Belegschaften fördern. Dies ist der Fall, wenn Belegschaftsgruppen ihr dann abweichendes Verhalten legitimieren müssen und in eine soziale Außenseiterposition gedrängt werden (Becke 2008).

## Anerkennung der erweiterten Subjektperspektive im Betrieb – drei Szenarien

Die betriebliche Anerkennung der erweiterten Subjektperspektive mit Blick auf die Realisierung nachhaltiger Arbeit setzt voraus, Erwartungskonflikte zwischen den erweiterten Sinnansprüchen von Beschäftigten und betrieblichen Leistungserwartungen zu thematisieren und innerbetrieblich zu bearbeiten. Erwartungs-

konflikte bezeichnen die von Beschäftigten erlebten Widersprüche zwischen betrieblichen Leistungs- oder Veränderungsanforderungen und ihren lebensweltlich geprägten Erwartungen und Sinnansprüchen an die Arbeit (Becke 2014). Erwartungskonflikte können sich beispielsweise auf betrieblich induzierte Vereinbarkeitsprobleme von Beruf und Familie, soziale Reziprozität- und Anerkennungskonflikte, die betriebsökonomische Redefinition sozialer Zugehörigkeit (zum Beispiel Exklusion von Beschäftigten, die Zielvorgaben nicht erreichen) oder auf Identitätskonflikte beziehen, wenn Beschäftigte ihr beruflich geprägtes Arbeitsethos in vermarktlichten Arbeitsverhältnissen nicht mehr zur Geltung bringen können (Becke 2014, S. 96 f.).

Es ist davon auszugehen, dass das Wechselspiel zwischen förderlichen Kontextfaktoren und innerbetrieblichen Handlungskonstellationen von zentraler Bedeutung sein wird (Birke und Schwarz 1994).<sup>4</sup> Als förderliche Kontextfaktoren für eine betriebliche Anerkennung der erweiterten Subjektperspektive können sich etwa neue umweltpolitische Regelungen, eine öffentliche Skandalisierung unternehmensinduzierter Umweltschädigungen oder neue Marktchancen durch Nachhaltigkeitsinnovationen erweisen.

Generell können mit Blick auf die Anerkennung der erweiterten Subjektperspektive drei hypothetische Szenarien unterschieden werden:

### Szenario der unternehmensinternen Missachtung der erweiterten Subjektperspektive

In diesem Szenario werden die erweiterten Sinnansprüche von Beschäftigten auf nachhaltige Arbeit negiert oder zurückgewiesen. Zu erwarten ist, dass Beschäftigte spätestens nach einem Scheitern der Voice-Option die Exit-Option suchen (Hirschman 1970), also subjektive Leistungspotenziale zurückhalten oder das Unternehmen verlassen. Vor allem bei qualifizierten Beschäftigten mit hohem Marktwert ist eher zu erwarten, dass sie die Abwanderung mit der Suche nach Arbeitgebern verbinden, die ihre erweiterte Subjektperspektive anerkennen.<sup>5</sup>

### Szenario der betriebsstrategischen Integration der erweiterten Subjektperspektive

Das zweite Szenario postuliert, dass die erweiterten Sinnansprüche von Beschäftigten insoweit anerkannt werden, wie sie mit betrieblichen Zwecken kongruent sind und die Bindung qualifizierten Personals ermöglichen. Dieses Szenario kann anhand eines betrieblichen Fallbeispiels aus einem aktuellen, vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Forschungsprojekt<sup>6</sup> veranschaulicht werden: Das Unternehmen hat vor ei-

4 Die betriebliche Handlungskonstellation ist für die Aufmerksamkeit, die diesen Kontextfaktoren innerbetrieblich zukommt, und für deren Übersetzung in das Handeln betrieblicher Akteure bedeutsam (Weltz 2011).

5 In einer Untersuchung zu „neuen Regulierungsansprüchen und -praktiken“ in ausgewählten „sozial- und/oder umweltsensiblen“ Unternehmen (Voss und Warsawa 2007) zeigte sich, dass auch der Weg in die (Solo)Selbstständigkeit eine – allerdings riskante – Reaktion von Beschäftigten ist (S. 89 ff.).

6 Verbundprojekt *NaGut – Nachhaltig Gut Arbeiten. Arbeit und Ökologie ganzheitlich verbinden – Innovationsfähigkeit stärken*: [www.nagut.uni-bremen.de](http://www.nagut.uni-bremen.de).

nigen Jahren einen ökologieorientierten Veränderungsprozess eingeleitet, um Kostenoptimierungen durch ökoefiziente Dienstleistungen, Strukturen und Prozesse zu realisieren und zugleich die soziale Legitimität in der Geschäftsregion durch die Verfolgung des Ziels der Klimaneutralität zu erreichen. Die überwiegend qualifizierten Facharbeiter und hoch qualifizierten Angestellten betrachteten die ökologische Modernisierungsinitiative als Einladung, den umweltorientierten Veränderungsprozess mitzugestalten und zu unterstützen. Der Veränderungsprozess kam ihrer erweiterten Subjektperspektive entgegen, da er ihnen Möglichkeiten eröffnete, eigene ökologische Wertorientierungen im Unternehmen zu verfolgen. Die betriebsstrategische Integration der erweiterten Subjektperspektive erwies sich jedoch als ambivalent: Auf der einen Seite verstärkte die Anerkennung der erweiterten Sinnansprüche von Beschäftigten die Bindung an das Unternehmen und setzte weitere Effizienzpotenziale frei. Auf der anderen Seite geriet die ökologische Modernisierung in Konflikt mit Erwartungen der Beschäftigten an eine gute Arbeitsqualität. Die Erwartungshaltung des Managements, beständig die Energieeffizienz zu steigern, kollidierte mit dem Erleben der Beschäftigten, wonach die ökoefizienten Einsparpotenziale bereits weitgehend ausgeschöpft waren und weitere Maßnahmen, wie zum Beispiel ökologische Workshops zur Prozessverbesserung, bereits als unverhältnismäßiger Zusatzaufwand und Quelle der Arbeitsverdichtung betrachtet wurden.

### Szenario der nachhaltigen Umgestaltung von Unternehmen durch die erweiterte Subjektperspektive von Beschäftigten

Die erweiterten Sinnansprüche von Beschäftigten an nachhaltige Arbeit werden in diesem Szenario nicht nur unternehmensintern anerkannt, sondern Beschäftigte mit solchen Sinnansprüchen bilden zentrale Träger einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung. Erweiterte Subjektperspektiven werden in der Arbeits- und Organisationskultur regulierungsrelevant; auch sorgen wechselseitige Anpassungsprozesse für eine relativ weitreichende Kompatibilität von Subjekt- und Betriebslogik. Während das zweite Szenario anscheinend das gängige Muster in den meisten Groß- und Mittelbetrieben mit traditionellen Regulierungskontexten darstellt, entspricht das dritte Szenario am ehesten den Praktiken in den eher wenig verbreiteten kleineren und mittleren Belegschafts- oder Genossenschaftsbetrieben (Voss und Warsewa 2007).

### Ausblick

Beschäftigte tragen dann zu einer nachhaltigen Umgestaltung von Unternehmen bei, wenn ihre subjektiven Sinnansprüche an nachhaltige Arbeit betrieblich anerkannt werden und sie diese substanziell im Rahmen von Partizipationsverfahren verfolgen können. Es geht hierbei im Kern um die Anerkennung des doppelten Bürgerstatus von Beschäftigten: als „Arbeitsbürger im demokratischen Betrieb“ und als „demokratischer Staatsbürger im privatwirtschaftlichen Unternehmen“ (Müller-Jentsch 1994, S. 659). Diese Anerkennung erfordert es, individuelle Freiheits-

und Beteiligungsrechte möglichst vollständig auf die betriebliche Ebene zu übertragen (Wassermann 2002). Sie setzt zudem voraus, gesellschaftlich legitimierte Sinnansprüche von Beschäftigten an eine nachhaltige Gestaltung von Arbeit, Produkten und Dienstleistungen in der betrieblichen Lebenswelt zu verankern.

Betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretungen können die Anerkennung des doppelten Bürgerstatus von Beschäftigten im Betrieb fördern, wenn sie sich für eine arbeits- und betriebspolitische Stärkung der individuellen Freiheits- und Beteiligungsrechte von Beschäftigten einsetzen und mit ihrer kollektiven Interessenvertretungspolitik verknüpfen. Gleichwohl erscheinen flankierende politische Regulierungen notwendig. Sowohl auf der Ebene der Arbeitsbeziehungen als auch bei der staatlichen Regulierung von Arbeit gälte es daher, nicht nur die individuellen Interessen, sondern auch die Gemeinsamkeiten verschiedener Beschäftigungsgruppen als Erwerbsbürger(innen) und Verbraucher(innen) hervorzuheben. Debatten um Formen und Wirkungen von Wirtschafts- und Betriebsdemokratie verweisen etwa auf prozedurale Regulierungen und Kodifizierungen, die erweiterte Formen von Mitbestimmung ermöglichen könnten (Mückenberger 2016). Für die traditionellen Institutionen im Rahmen des deutschen Systems der dualen Interessenvertretung, also für Betriebsräte und Gewerkschaften, erforderte dies allerdings, sich auf stärker individualisierte Muster und Formen der Interessenvertretung einzustellen.

### Literatur

- Barth, T., G. Jochum, B. Littig (Hrsg.). 2016. *Nachhaltige Arbeit. Soziologische Beiträge zur Neubestimmung der gesellschaftlichen Naturverhältnisse*. International Labour Studies Band 13. Frankfurt am Main: Campus.
- Barth, T., G. Jochum, B. Littig. 2018. Nachhaltige Arbeit – die sozial-ökologische Transformation der Arbeitsgesellschaft befördern. *GAI A* 27/1: 127–131.
- Becke, G. 2008. *Soziale Erwartungsstrukturen in Unternehmen*. Berlin: Edition Sigma.
- Becke, G. 2014. Organisationale Achtsamkeit auf Erwartungskonflikte. Zur gesundheitssensiblen Gestaltung permanenter Reorganisation. *Arbeit* 23/2: 92–104.
- Becke, G., B. Meschkutat, P. Weddige. 2001. Umweltmanagementsysteme: Hemmschuh oder Auslöser für sozial-ökologische Lernprozesse in Kleinunternehmen der Bauwirtschaft? *Arbeit* 10/1: 63–77.
- Becke, G., G. Warsewa. 2017. Erweiterte Subjektperspektive – Neue Ansprüche an Arbeit und Nachhaltigkeit. *Arbeits- und Industri soziologische Studien* 2: 3–6. [www.ais-studien.de/uploads/tx\\_nfextarboznetzeitung/AIS-17-02-03\\_Becke\\_Warsewa\\_final.pdf](http://www.ais-studien.de/uploads/tx_nfextarboznetzeitung/AIS-17-02-03_Becke_Warsewa_final.pdf) (abgerufen 01.02.2018).
- Birke, M., M. Schwarz. 1994. *Umweltschutz im Betriebsalltag*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales). 2016. *Wie wir arbeiten wollen*. Werkheft 02. Berlin: BMAS.
- Böhle, F. 2008. Ambivalenzen und Widersprüche der „Subjektivierung von Arbeit“ als Grundlagen einer nachhaltigen Arbeitspolitik. In: *Soziale Nachhaltigkeit in flexiblen Arbeitsstrukturen*. Herausgegeben von G. Becke. Berlin: LIT. 87–103.
- Coyle-Shapiro, J., N. Conway. 2005. The employment relationship through the lens of social exchange. In: *The employment relationship. Examining psychological and contextual perspectives*. Herausgegeben von J. Coyle-Shapiro, L. M. Shore, M. S. Taylor, L. E. Tetrick. Oxford, UK: Oxford University Press. 5–28.
- Crozier, M., E. Friedberg. 1979. *Die Zwänge kollektiven Handelns*. Königstein: Athenäum.

- Dörre, K., A. Hänel, H. Holst, I. Matuschek. 2011. Guter Betrieb, schlechte Gesellschaft? Arbeits- und Gesellschaftsbewusstsein im Prozess kapitalistischer Landnahme. In: *Nachrichten aus den Innenwelten des Kapitalismus. Zur Transformation moderner Subjektivität*. Herausgegeben von C. Koppetsch. Wiesbaden: VS. 21–50.
- Goedicke, A., T. Ellenberger. 2015. Die betriebliche Governance von Vereinbarkeit und Verfügbarkeit. In: *Wandel der Governance der Erwerbsarbeit*. Herausgegeben von I. Dingeldey, A. Holtrup, G. Warsewa. Wiesbaden: Springer VS. 245–272.
- Hardering, F. 2017. Die Suche nach dem Sinn: Zur Zukunft der Arbeit. *Aus Politik und Zeitgeschichte* 26: 4–10.
- Hirschman, A. O. 1970. *Exit, voice, and loyalty. Responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kleemann, F., I. Matuschek, G. G. Voß. 2003. Subjektivierung von Arbeit – Ein Überblick zum Stand der Diskussion. In: *Subjektivierung von Arbeit*. Herausgegeben von M. Moldaschl, G. G. Voß. München: Rainer Hampp. 57–114.
- Kratzer, N., W. Dunkel. 2011. Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Zur Einführung. In: *Arbeit und Gesundheit im Konflikt*. Herausgegeben von N. Kratzer, W. Dunkel, K. Becker, S. Hinrichs. Berlin: Edition Sigma. 13–33.
- Moldaschl, M., D. Sauer. 2000. Internalisierung des Marktes – Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft. In: *Begrenzte Entgrenzungen*. Herausgegeben von H. Minssen. Berlin: Edition Sigma. 205–224.
- Mückenberger, U. 2012. *Lebensqualität durch Zeitpolitik*. Berlin: Edition Sigma.
- Mückenberger, U. 2016. Citizenship at work. A guiding principle for social and trade union policy. *Transfer* 22/1: 25–44.
- Müller-Jentsch, W. 1994. Über Produktivkräfte und Bürgerrechte. In: *Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit*. Soziale Welt Sonderband 9. Herausgegeben von N. Beckenbach, W. van Treeck. Göttingen: Schmidt. 643–661.
- Schimank, U. 2002. Individuelle Akteure: Opfer und Gestalter gesellschaftlicher Dynamiken. In: *Soziologische Gegenwartsdiagnosen II*. Herausgegeben von U. Volkmann, U. Schimank. Opladen: UTB. 367–389.
- Schumann, M., E. Einemann, C. Siebel-Rebell, K. P. Wittemann. 1982. *Rationalisierung, Krise, Arbeiter*. Frankfurt am Main: EVA.
- Thompson, P., S. Ackroyd. 1995. All quiet on the workplace front? A critique of recent trends in British industrial sociology. *Sociology* 29/4: 615–633.
- Voss, J., G. Warsewa. 2007. Arbeit und private Lebensführung. Neue Regulierungsansprüche und -praktiken? Gesellschaftliche Modernisierung und Regulierung von Arbeit. In: *Gesellschaftliche Modernisierung und Regulierung von Arbeit. Abschlussbericht des Projektverbands Gesellschaftlicher Wandel und neue Regulierungsmuster von Arbeit*. Herausgegeben von R. Dombos et al. Bremen: Universität Bremen, Institut Arbeit und Wirtschaft. 75–94.
- Warsewa, G. 2015. Individuen als neue Akteure der Governance von Arbeit: Chancen für reflexive Arbeitsgestaltung? In: *Wandel der Governance der Erwerbsarbeit*. Herausgegeben von I. Dingeldey, A. Holtrup, G. Warsewa. Wiesbaden: Springer VS. 45–70.
- Wassermann, W. 2002. *Betriebsräte. Akteure für Demokratie in der Arbeitswelt*. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Weltz, F. 2011. Wer wird Herr der Systeme? Der Einsatz neuer Büro-technologie und die innerbetriebliche Handlungskonstellation. In: *Nachhaltige Innovation*. Herausgegeben von H. J. Pongratz, F. Weltz. Berlin: Edition Sigma. 37–46.

Eingegangen am 27. November 2017; überarbeitete Fassung  
angenommen am 1. Februar 2018.

#### Guido Becke



Geboren 1963 in Hagen, Nordrhein-Westfalen. Studium der Sozialwissenschaften an der Ruhr-Universität Bochum, Promotion in Soziologie an der Universität Dortmund, Habilitation für Arbeitswissenschaft an der Universität Bremen. Privatdozent und Forschungsleiter am Institut Arbeit und Wirtschaft, Universität Bremen. Arbeitsschwerpunkte: nachhaltige Arbeit, Arbeit und soziale Beziehungen, Dienstleistungsarbeit.

#### Günter Warsewa



Geboren 1955 in Hannover. Studium der Sozialwissenschaften an der Universität Göttingen, Promotion in Soziologie an der Universität Bremen. Seit 2009 Direktor des Instituts Arbeit und Wirtschaft, Universität Bremen. Arbeitsschwerpunkte: Arbeits- und Industrie-soziologie, Stadtsoziologie, Governance und Institutionenwandel.