

# Selbstoptimierung contra personale Nachhaltigkeit

## Die Fitness-Kultur als Anforderung subjektivierten Arbeitens

Sebastian Brandl und Ingo Matuschek

### *Beitrag zur Ad-Hoc-Gruppe »Nachhaltige Arbeit?«*

Arbeit ist durch stetige Weiterentwicklung mit neuen Möglichkeiten und neuen Anforderungen gekennzeichnet – dafür stehen nicht nur technische Neuerungen, sondern auch organisatorische Remodellierungen von betriebsförmiger Arbeit oder der Einzug informatisierter Arbeit via Internet. Konstante in dieser im Rahmen eines sich verändernden Kapitalismus vollziehenden Entwicklung sind in erster Linie immer ambitioniertere Rationalisierungsziele, mit denen Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit gesteigert werden sollen. Allein mit technischen bzw. organisatorischen Maßnahmen ist das kaum erfolgreich zu bewerkstelligen – und so greifen moderne Managementkonzepte vermehrt auf die Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeiter/-innen zurück, nutzen ihre Motivationen und intrinsischen Bezüge zur eigenen Arbeit und sind dazu bereit, in ihre Beschäftigten zu investieren. Die Beschäftigten selbst sehen darin neue Anforderungen, die einerseits belastend sein können (Haubl et al. 2013), Exklusionsrisiken in sich bergen (Dörre et al. 2013), zur permanenten Bewährungsprobe (Boes, Bultemeier 2010) werden und als intensiver Leistungsabruf allgegenwärtig bis ins Privatleben reichen (Matuschek 2010), andererseits aber eigenen Ansprüchen entgegenkommen können – die Schlagworte vom unternehmerischen Selbst (Bröckling 2007) oder dem Arbeitskraftunternehmer (Pongratz, Voß 2003) skizzieren Letzteres, durchaus in kritischer Perspektive.

All dem ist ein immanenter Zwang zur Selbstoptimierung eigen, dem ein entsolidarisierender Modus innewohnt, so die These des vorliegenden Beitrags – und dieser Zwang macht nicht am Betriebsort halt oder endet mit dem Ablauf einer (ggf. selbstgesetzten) täglichen Arbeitszeit. Selbstoptimierung trägt dabei den Anspruch nie endender Bemühungen vor sich her, gerade angesichts des schnellen Wandels der Arbeit in den letzten Jahrzehnten. ‚Dabei sein ist alles – dabei bleiben noch mehr‘ ließe sich der Tenor eines auf Dauer gestellten Vervollkommnens der eigenen Arbeitskraft umreißen, der sich auf der individuellen Ebene als Verhaltensregulation im eigenen Interesse niederschlägt. Das kann dann schnell die Grenzen der Erwerbsarbeit im engeren Sinne überschreiten und zum Credo für das Leben schlechthin werden. Ein Beispiel dafür dürfte die seit einigen Jahren rasant anwachsende Verbreitung von Fitness-Studios sein, mit deren Besuch auch die körperlichen Voraussetzungen für einen harten Berufsalltag und ein immer aufreibenderes Leben geschaffen werden. Gegen diese Fitnesskultur – die mit dem Einsatz von technischen Gadgets wie strominduzierten Trainingsgeräten oder Activity Trackern noch optimiert werden kann – ist wenig einzuwenden, dient sie doch dem persönlichen Wohlbefinden und verhilft im Regelfall zu einer gesünderen Lebensweise. Aus arbeitssoziologischer Sicht fragwürdig wird es aber dann, wenn sportliche Aktivität inklusive einem permanenten Überwa-

chen der eigenen Fitness eine mindestens implizit arbeitspolitische Komponente erhält. Dies ist etwa dann der Fall, wenn Betriebe Geräte und/oder Tracker bereitstellen, ihre Inanspruchnahme dann aber auch erwarten und als Nachweis der individuellen Bereitschaft zur Selbstoptimierung deuten. Solche verhaltenspräventive Maßnahmen, die (im besten Fall) im Zusammenspiel mit verhältnispräventiven betrieblichen Maßnahmen eine komplementäre arbeits- wie gesundheitspolitische Strategie zur nachhaltigen Sicherung individueller Schaffenskraft darstellen können, fungieren dann als Kontrollinstrument, wenn damit sportliche Aktivitäten zum nachweisbaren, freiwilligen Beitrag zur eigenen Gesundheitsvorsorge mutieren. Die in Activity Trackern gesicherten Daten können in solchen Fällen als eine Art erweiterte Kennziffernsteuerung gedeutet werden, die genuin privates Verhalten in betrieblich nutzbare Daten überführt. ‚Minderleistung‘ wird ausgewiesen und mündet etwa in der unausgesprochenen Aufforderung, noch 5000 Schritte zu gehen, um die Tagesleistung zu erreichen. Das kommt dem Bedarf vieler Menschen entgegen, ihre Fitness nicht nur zu spüren, sondern auch zu messen – einer Studie des Branchenverbandes Bitkom zu Folge zeichnet ein Drittel der Deutschen Fitnesswerte auf (Computerwoche 2016). Darin steckt aber auch die Gefahr, nicht nur zur sportlichen Aktivität angeregt zu werden, sondern die Selbstsorge als erzwungene wie zwanghafte zu verstehen. Der beruflichen Leistungsfähigkeit Genüge zu tun, wird dann in der Privatsphäre nachgegangen und die verfügbaren Daten erzwingen potentiell einen Vergleich mit den Gesundheitsanstrengungen der Kolleg/-innen – ein eingeschriebener Leistungsvergleich, der Gesundheit weniger als Gut denn als Konkurrenzmodus etabliert und in diesem Selbstlauf betriebliche Anstrengungen für die nachhaltige Gesundheit der Beschäftigten in den Hintergrund rückt (Selke 2014).

Diesen Entwicklungen kann mit soziologischen Mitteln sowohl zeitdiagnostisch wie gesellschaftsanalytisch nachgegangen werden – dies soll im Anschluss geschehen. Dazu werden zunächst einige relevante Perspektiven der Arbeits- und Industriosozologie und nachhaltiger Arbeit nachgezeichnet (Abschnitt 1), bevor den Phänomenen der Selbstoptimierung im betrieblichen Umfeld nachgegangen wird (Abschnitt 2) und Herausforderungen für die Interessenvertretungen skizziert werden (Abschnitt 3). Diese Ausführungen basieren auf zwei Forschungsprojekten an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit: ‚EBA‘ und ‚babs‘<sup>1</sup>. Der Beitrag schließt mit Überlegungen zur Perspektive personaler Nachhaltigkeit in der Arbeitssoziologie angesichts aktueller Entwicklungen in der Arbeitswelt (Abschnitt 4).

## 1 Arbeitssoziologische Perspektiven auf den Wandel der Arbeit

Den sich auf mehreren Ebenen vollziehenden Wandel der Arbeit begleitet die Arbeitssoziologie unter anderem mit Studien zu Veränderungen der betrieblichen Leistungs politik, zur Subjektivierung und Entgrenzung sowie zur Nachhaltigkeit von Arbeit. Deren Ergebnisse lassen sich folgendermaßen skizzieren:

Arbeitsleistung bezeichnet das, was Beschäftigte durch Verausgabung ihrer Arbeitskraft in die Arbeit eingebracht haben und für die sie eine vorher festgelegte Entlohnung erhalten. Vermehrt ist nicht der investierte Aufwand, sondern die Verwertbarkeit erstellter Produkte und Dienstleistungen relevante Bezugsgröße. Leistung und ihre Vergütung wird vom Erfolg her bestimmt (schon früh: Bahn Müller 2001; siehe auch Menz 2009; Dröge et al. 2008; Aulenbacher et al. 2017). Das hebt das Grundversprechen kapitalistischer Ökonomie – Geld gegen Leistung – auf; Leistung wird nach ihrem zukünftigen

---

<sup>1</sup> [www.hdba.de/forschung/drittmittelprojekte/eba](http://www.hdba.de/forschung/drittmittelprojekte/eba) und [www.hdba.de/forschung/drittmittelprojekte/babs](http://www.hdba.de/forschung/drittmittelprojekte/babs).

Tauschwert in der Distribution von Produkten definiert. Markterfolg wird zur relevanten Bezugsgröße der Leistungsbewertung (Neckel et al. 2004), Arbeitskraft damit kommodifiziert. Damit einher geht eine Verschärfung des hinlänglich bekannten Transformationsproblems: Wie können unter solch unsicheren Bedingungen Beschäftigte dazu angehalten werden, Leistung zu erbringen?

Eine Möglichkeit dazu wird in soziologischen Debatten in der Subjektivierung von Arbeit (zum Beispiel Kleemann et al. 2003; AG Sub 2005; Nickel et al. 2008; Kleemann/Voß 2010; Matuschek; 2010) gesehen: Im intensivierten Zugriff auf funktionale wie extrafunktionale Kompetenzen und Fähigkeiten der Beschäftigten und im Anrufen forcierter Leistungsbereitschaft finden Ansprüche der Beschäftigten an gehaltvolle, interessante und befriedigende Arbeit und die unternehmerischen Interessen nach einer weitgehenden Selbststeuerung der Beschäftigten im Sinne der betrieblichen Ziele zueinander. Unterlegt ist dies meist mit dem Verweis auf globalisierte Konkurrenzen, welche die Anspannung aller Kräfte erfordere. Subjektivität erhält gegenüber früherer Bedeutung im Arbeitsprozess einen positiven Stellenwert: Individuelle Eigenschaften, Motivationen und Handlungspotentiale werden als produktive Ressource systematisch in die Arbeitsorganisation einbezogen – und zugleich informationstechnisch basierter kleinteiliger Kontrolle durch Kennziffernsteuerung unterzogen (Matuschek 2010). Auf Seiten der Arbeitenden werden unter den prominenten Stichwörtern von Autonomie und Selbstentfaltung im Beruf Ansprüche an eine ‚eigensinnige‘ (Nickel et al. 2008) Gestaltung sowohl der Berufstätigkeit als auch des Privatlebens formuliert. ‚Gute Arbeit‘ in diesem doppelten Sinn von anspruchsvoller Tätigkeit und auf die persönlichen Bedürfnisse abgestimmter Rahmung ist gefragt. Das betrifft auch den Aspekt der Entgrenzung von Arbeits- und Lebenssphären (Kratzer 2003): Zeitlich wie räumlich abgrenzbare Bereiche zu erhalten, wird schwieriger bzw. erscheint unter bestimmten Arbeitsbedingungen dysfunktional. Die Beschäftigten sind dann gegebenenfalls aufgefordert neue Balancen zu finden. Darin können sie durch Betriebe unterstützt werden, etwa durch die Einrichtung von Kindergärten oder Kantinen. Es kann aber auch dadurch geschehen, dass dem Faktor Arbeit in punkto Nachhaltigkeit besondere Bedeutung beigemessen wird.

Betrachtet man Arbeit unter dem Nachhaltigkeitsfokus, wird sogleich auf deren umweltzerstörende Wirkung und darauf verwiesen, dass Umweltzerstörung und die Arbeitsplatzkrise der vergangenen Jahrzehnte eine gemeinsame Ursache haben, weil im industriegesellschaftlichen, fordistischen Arrangement eine auf Wachstum und Verteilung von Wachstum fokussierende Lösung des Verteilungsproblems und der sozialen Integration gefunden wurde (Scherhorn 1997). Nachfragesteigerung breiter Konsumentenschichten und progressive Produktivitätssteigerungen führten zu einem steigenden Naturverbrauch und zu einer dauerhaften Akzeptanz entfremdeter Arbeitsbedingungen. Industrielle Arbeit ist eine Dialektik der Gleichzeitigkeit von Wertschöpfung und Zerstörung und der Zurichtung der Arbeitsgesellschaft auf Erwerbsarbeit inhärent. Insofern geht es bei nachhaltiger Arbeit nicht einfach nur um das Arbeitsplatzschaffungspotenzial von Umweltschutzinvestitionen wie aktuell um *Green Jobs* (Brandl 2006: 34ff.; Brandl 2016).

Nachhaltige Arbeit wird vielmehr mit einem erweiterten Arbeitsbegriff untersetzt (Brandl, Hildebrandt 2002; Littig, Spitzer 2011; Brandl 2016), der in der Lage ist, sowohl die normativen Prämissen des Nachhaltigkeitskonzepts (Erhalt ökologischer, ökonomischer und sozialer Entwicklungsfähigkeit und ein mehrschichtiger Gerechtigkeitsbegriff: Süd-Nord, Jung-Alt, Frau-Mann; DIW et al. 2000), als auch den gesellschaftlichen Wandel und die Trends der (Erwerbs)Arbeit aufzunehmen. Nachhaltiger Arbeit ist somit nicht nur eingeschrieben, dass die Auswirkungen von Arbeit auf die Umwelt, die äußere Natur zu berücksichtigen sind, sondern auch, dass die Wirkungen auf die innere Natur des Menschen ebenso zu beachten sind, wie auf die gesellschaftliche Entwicklungsfähigkeit der Menschheit.

Es ist davon auszugehen, dass die aktuellen Prozesse der Prekarisierung, Flexibilisierung, Entgrenzung und Subjektivierung – man muss diesen Technisierung und Alterung des Erwerbsspersonspotentials als Megatrends der Erwerbsarbeit hinzufügen – mit nicht-nachhaltigen Wirkungen verbunden sind. Ein Beispiel hierfür sind Anzeichen, dass die innere Natur des Menschen von den Entwicklungen der modernen Arbeitswelt zunehmend in Mitleidenschaft gezogen wird. Psychische Belastungen in der Arbeitswelt haben sich auf hohem Niveau stabilisiert oder nehmen weiter zu (siehe BAuA 2013; Chevalier, Kaluza 2015).

Zugleich mutiert vor dem Hintergrund von Alterung und der sich abzeichnenden Fachkräfteengpässe die Sicherung der (ökonomischen) Entwicklungsfähigkeit der Betriebe durch die Verbesserung der Employability der alternden Beschäftigten (soziale Nachhaltigkeit) zu einer betrieblichen Notwendigkeit. Die Verengung des Nachwuchsreservoirs könnte zudem dazu führen, dass nicht mehr nur nach den typischen Beschäftigtengruppen gesucht, sondern auch „neue“ Arbeitnehmergruppen eingestellt werden. Damit könnte es zu einer heterogeneren, vor allem auch geschlechtergemischteren Belegschaftsstruktur kommen. Eine alternde Erwerbsbevölkerung wird zudem mit steigenden Pflegeaufgaben konfrontiert. Dies könnte einer Thematisierung des *Ganzen der Arbeit* (Biesecker 2000) wie der Entwicklungsfähigkeit der Menschen im Betrieb über bisherige Vereinbarkeitsthemen hinaus Vorschub leisten. Zugleich aber, wie im Folgenden zu zeigen sein wird, bietet die Personalpolitik in Betrieben und Verwaltungen zwar Anknüpfungspunkte für Themen Nachhaltiger Arbeit, jedoch offenbart sich der Prozess bisher eher als Unterordnung denn als Emanzipation.

Nachhaltige Arbeit ist ein im Bewusstsein der Wissenschaft wie in der Zielsetzung der Praktiker/-innen in den Betrieben zunehmend wichtiges Ziel, das angesichts des nur anhand ausgewählter arbeitssoziologischer Perspektiven skizzierten Wandels der Arbeit und daraus resultierenden An- und Herausforderungen für Beschäftigte und Betriebe im arbeits- wie gesundheitspolitischen Bereich Spuren hinterlassen hat, aber auch unter Druck steht. Insbesondere die Leistungsfähigkeit alternder und älterer Beschäftigter zu erhalten, ist ein Beispiel hierfür und Gegenstand von verhaltens- wie verhältnispräventiven Interventionen. Diese sind Thema in den Auseinandersetzungen der betrieblichen Interessenvertreter/-innen: in unterschiedlicher Gewichtung werden eher Strukturänderungen angemahnt oder persönliche Verhaltensweisen bzw. deren Änderung betont. Mit letzterem ist eine Delegation an die Individuen verbunden, ohne dass Betriebe sich damit gesundheitspolitischer Anstrengungen gänzlich entziehen. Vielmehr werden Beschäftigte mit ideeller wie gelegentlich mit monetärer Unterstützung dazu angeregt, in die eigene Gesundheit Geld und Zeit zu investieren und so auch die Leistungsfähigkeit zu erhalten. Im folgenden Abschnitt werden dafür Beispiele vorgestellt.

## 2 Selbstopтимierung, Verhaltens- und Verhältnisprävention im Lichte der Nachhaltigkeit

Die von Unternehmen als Win-win-Situationen deklarierten gesundheitsorientierten arbeitspolitischen Maßnahmen kommen im besten Fall dem körperlichen (und in Folge auch seelischen) Zustand zu Gute: Ernährungsberatung, ausgewogene Angebote in den Kantinen, in Zusammenarbeit mit Krankenkassen oder IHKS durchgeführte umfassende Gesundheitschecks sind eher passive Offerten, Sportkurse oder Trainingsangebote zielen auf aktivierende Prävention. Gesundheitsförderung und Selbstopтимierung fallen in Eins und sind damit anzustrebende Investition in die Leistungsfähigkeit von Arbeitnehmer/-innen. Als Nebeneffekt kann gewertet werden, dass Arbeitnehmer/-innen solche Angebo-

te im Arbeitgeber-Attraktivitätsvergleich durchaus in Anschlag bringen – ein gewichtiges Argument im Zuge sich abzeichnender Arbeitskräfteengpässe durch den demografischen Wandel.

Nur in seltenen Fällen finden insbesondere die aktivierenden Maßnahmen innerhalb der Arbeitszeit statt, zumeist wird erwartet, dass die Beschäftigten ihre private Zeit dafür investieren – letztlich haben sie den größten Nutzen davon. Die Teilnahme ist zugleich Ausdruck der eigenen Motivation, die Gesundheit zu erhalten und dadurch auch die Leistungsfähigkeit – möglicherweise lässt sich auch diese dadurch steigern. Insofern besteht seitens der Betriebe die Erwartung, dass entsprechende Angebote auch genutzt werden – zumal die monetären Kosten für die Betriebe aus deren Sicht nicht unerheblich sind. Sie stehen in den jährlichen Budgetplanungen regelmäßig zur Disposition. Das kennzeichnet ihren Charakter als freiwillige Zusatzleistung des Betriebes, der dadurch auch seinem Nimbus als attraktiver Arbeitgeber zu erhöhen sucht. Investitionen in die Gesundheit und damit Leistungsfähigkeit scheint damit (zumindest nicht in jedem Fall) weniger ein strategisches Ziel als vielmehr eine konjunkturabhängige Variable modernen Personalmanagements zu sein. Der Bedeutungszuwachs individueller Selbstoptimierung durch gesundheitsbezogene betriebliche Maßnahmen zielt letztlich auf eine gesteigerte Leistungsfähigkeit der Beschäftigten, der als betriebliche Fürsorge zu Tage tritt – die eingangs dieses Abschnitts angesprochene Win-win-Situation spricht diese doppelte Orientierung offen an. Bereits die zeitliche Lagerung deutet an, dass dazu auch erhebliche Leistungen der Arbeitnehmer/-innen erwartet werden; nicht nur die investierte Zeit, sondern der Wandel ganzer Lebensweisen wird so zur betrieblichen Anforderung. Im Hintergrund steht eine vor allem auf den Verhaltensaspekt zielende Zuschreibung der Arbeitssituation und -belastungen: Überforderungen werden als Störung des individuellen Gleichgewichts gewertet, der mit Aktivität von Ernährungsumstellung bis zum Sport zu begegnen sei. Verhältnisprävention, also arbeitsorganisatorische Maßnahmen bis hin zu einem veränderten Personalschlüssel stehen in Gefahr, aus dem Blick zu geraten.

Aus subjektivierungstheoretischer Perspektive fallen damit die Aspekte reklamierender wie ideologischer Subjektivierung zusammen: Arbeitnehmer/-innen klagen attraktive Arbeitsbedingungen und Kompensationen für körperliche Belastungen ein, gesteigerte Leistungsfähigkeit der Belegschaft angesichts starker Konkurrenzen auf dem Markt sind selbstverständliche Erwartung der Betriebe. Es steht in Frage, inwieweit dieser Einklang eine ausbalancierte und beiderseits getragene Zielstellung oder eher einen betrieblicherseits eingeleiteten Übergriff in die individualökologische Selbstbestimmung der Beschäftigten darstellt. Hinweise darauf, dass eine Verweigerung der Teilnahme dem Betrieb Rückschlüsse auf individuelle work- und damit employability liefere, zeugen von einem offensiv vorgetragenen Zwangscharakter spezifischer Maßnahmen, der unmittelbar die Beschäftigungssicherheit berührt. Im Regelfall dürften innerhalb der Belegschaften unterschiedliche Reaktionen zu erwarten sein: Diejenigen, die Angebote umfassend und aktiv nutzen, werden sich von jenen, die eher schnuppern und stärker gedrängt werden müssten und beide von solchen unterscheiden, die sich den Maßnahmen insgesamt entziehen, weil diese nicht ihren Lebensentwürfen entsprechen, auch wenn sich davon einige im Privaten durchaus eigensinnig sport- und fitnessaffin zeigen (vgl. Heiden, Jürgens 2013). Letztere werden solche Maßnahmen als Übergriffe empfinden, die einer Verlängerung der Arbeit bedeuten und damit Entgrenzungen vorantreiben. Mit Jürgens (2006) wäre zu fragen, inwieweit es in diesem Übergang von der individuellen Selbstsorge mit eigener Verantwortung für Gesundheit und Leistungsfähigkeit zur Selbstoptimierung bei Priorisierung der Leistungsfähigkeit im Sinne betrieblicher Bedürfnisse und tendenziell sekundär gestellten individuellen Bedürfnissen um eine intensiverte Vernutzung von Lebenskraft geht, die in größerem Ausmaß als bisher zur Arbeitskraft transformiert werden soll. Weitgehend unbestritten sind dabei positive gesundheitliche Effekte, die zentrale arbeits-

politische Stoßrichtung der eingeleiteten Maßnahmen ist zumindest ambivalent und kann hinterfragt werden.

Der oben gemachte Hinweis auf eine gesundheitsbezogene Maßnahmen explizit einschließende Arbeitsplatzattraktivität ist auch ein Fingerzeig darauf, dass Arbeitnehmer/-innen den Erhalt und Ausbau des eigenen körperlichen und seelischen Zustands wertschätzen – wenn nicht alle, so nutzen nicht unerhebliche Teile entsprechende betriebliche Angebote auch gerne und mehr oder weniger ausgiebig. Selbstoptimierung ist dann nicht ausschließlich betriebliche Anforderung, sondern ist als eine Tugend verinnerlicht. Hohen Leistungsdruck standzuhalten und in bewusster Lebensweise dafür nicht nur eine Grundlage, sondern auch die Chance auf Kompensation und Ausgleich zu finden, ist individuelles Bedürfnis, welches auch durch die Nutzung betrieblicher Angebote gestillt werden kann. Das gilt für jüngere in der Regel stärker als für ältere Beschäftigte – gerade Letztere stehen aber im Hinblick auf gesundheitliche Probleme wie auf den Erhalt ihrer Leistungsfähigkeit häufig im Fokus des betrieblichen Gesundheitsmanagements, während Jüngere eher durch Absenz am ‚Blauen Montag‘ aufzufallen scheinen und erst eine Lernkurve in Sachen Arbeitsmoral durchlaufen müssen.

Wie dem auch sei – empirische Beobachtungen in beiden Projekten zeigen: Die Bereitschaft zur Teilnahme an sportlichen oder anderweitig gesundheitsbezogenen Maßnahmen eignet sich als weiches Distinktionskriterium im konkurrenzialen Gegeneinander einer grundständig kollegialen Gemeinschaft von Betriebsangehörigen. Wer teilnimmt, entspricht betrieblichen Erwartungen, wer sich verweigert offensichtlich nicht. Das gilt insbesondere innerhalb unterschiedlicher Altersstufen: Sportliche Leistungen Jüngerer mit Älteren zu vergleichen, würde als ungerecht empfunden werden, wenn aber ein Ü50-Mitarbeiter ‚an sich arbeitet‘ und ein anderer nicht, wird dies bemerkt werden. Innerhalb von Belegschaften scheinen wahre Diskurse um die Fitness anderer zu bestehen, die sich nicht zuletzt an der Arbeitsleistung entzünden: Wenn andere ihre Arbeit nicht ganz schaffen und man selbst in der Folge dafür die eigene Leistung steigern muss, zweifelt man an der Arbeitsfähigkeit der Kolleg/-innen – und spricht das auch aus. Das bezieht sich sowohl auf die körperliche Fitness als auch auf die mentalen Fähigkeiten und die Kompetenz, die zugewiesene Arbeit bewältigen zu können. Informelle Bewältigungspraktiken, das Aufschieben von Dokumentationspflichten oder die Umgehung von Hierarchien und Prozessen werden als Ausdruck mangelnder Leistungsfähigkeit gedeutet. Die Ursachen für nicht hinreichende und gegebenenfalls unkorrekte Arbeitsweisen werden in der Regel im persönlichen Verhalten verortet, nicht aber in den strukturellen Arbeitsbedingungen und -verhältnissen. Konsequenterweise werden insbesondere durch Personalabteilungen Beschäftigte aufgefordert, sich etwa an Schulungen zum Zeitmanagement zu beteiligen oder sich gesundheitsorientiert auch im Privatleben zu verhalten – der Hinweis auf die Sicherung des Arbeitsplatzes durch wohlgefälliges Verhalten kann als sanktionsbewehrte Argumentation gelten. Nahezu unisono geben Personalmanager an, ihre ‚Pappenheimer‘ zu kennen – man weiß um das problematische Verhalten Einzelner, die als Leistungsgewandelte den Kolleg/-innen letztlich Mehrarbeit aufbürden. Das lässt sich als moralischer Hinweis verstehen, der Distinktionen eher befeuert als entschärft. Dies wiederum trägt einen wettbewerblichen Impetus in sich, der/die Einzelne gegen die Gesamtheit der Beschäftigten ausspielt.

Letztlich besteht das Risiko durch die Verweise auf unterschiedliche Konstitution und Fähigkeiten innerhalb der Belegschaften Subidentitäten auszubilden, denen der gemeinsame Solidarisierungskern, Angehöriger eines Betriebes zu sein, tendenziell verloren geht. Der Kern dazu ist in dem Vergleich des unterschiedlichen Standes der Selbstoptimierung bereits in der Belegschaft gelegt, wird aber vom Management gerne aufgegriffen. Sinngemäße Statements wie ‚wir arbeiten korrekt, die von der Abteilung xy aber nicht‘ oder ‚wir müssen die unvollständige Dokumentation der anderen mühevoll aufarbeiten‘ zeigen, dass nicht nur Einzelne, sondern ganze Personengruppen in den Verdacht

mangelnder Arbeit(sbereitschaft) gelangen. Das kann auch entlang funktionaler Abgrenzung geschehen: ‚die (Bürokraten) in der Zentrale wissen nicht, wie wir (Praktiker) hier in der Niederlassung arbeiten‘, oder aber im Generationenvergleich Unterschiede betonen: Tendenziell sinkende körperliche Kraft bei Älteren und abnehmende Leistungsfähigkeit wird ihrer Erfahrung gegenübergestellt; diese wiederum muss sich gefallen lassen, als mangelnde Innovationsbereitschaft gebrandmarkt zu werden und so weiter und so fort.

Nicht zuletzt lassen sich an bestimmten Fällen drohende Konsequenzen für Jede(n) aufzeigen. Insgesamt befördert das die Gefahr, dass es zu Dynamiken binnenexklusiver Solidarisierungen kommt; anders als im Falle exklusiver Solidarität, die Stammebelegschaften etwa von Leiharbeiter/-innen unterscheidet (vgl. Dörre et al. 2013), greifen dann Entsolidarisierungsprozesse innerhalb von Stammebelegschaften. Das schließt Ingroup-/Outgroupprozesse inklusiver der Stigmatisierung Einzelner oder ganzer Kohorten ein und treibt eine Segregation von Belegschaften voran. Nicht zuletzt dürften gerade Stigmatisierungen leistungsgewandelten Mitarbeiter/-innen das Dasein noch zusätzlich erschweren und die Bewältigung von Arbeitsaufgaben wie eine mögliche Selbstoptimierung hemmen.

Selbstoptimierung erfolgt auf ganz unterschiedlichen Ebenen: Gesundheit und diese erhaltendes Verhalten auch im Privatleben, Wissen und Kompetenz als sich stetig entwickelnde berufsnotwendige Besitzstände, Agilität als motivationale wie praktische Eigenschaft etc. Sie lässt sich als ubiquitärer Treiber im praktischen Betriebsalltag verstehen, der vielen Playern – Einzelnen, ganzen Belegschaften sowie dem Management – Instrumente zur Distinktion/Segregation zur Verfügung stellt. Das stellt sich allen, insbesondere aber den Betriebsräten als risikobesetzte Herausforderung dar.

### 3 Herausforderungen für die Interessenvertretungen und Personal- wie Betriebsräte

Im Aufeinandertreffen von ideologischer wie reklamierter Subjektivierung und der um sich greifenden Fitnesskultur, die jeden einzelnen Schritt des Tages zum Baustein einer tagesaktuellen Bilanzierung der Anstrengungen zur Selbstoptimierung macht, verschiebt sich die Verantwortung für die Gesundheit und die Bewältigung von Anforderungen verstärkt auf die Beschäftigten selbst – andersherum zeichnen Betriebe für prinzipielle Rahmungen wie gesundheitsbezogene Angebote verantwortlich, ohne aber Letztverantwortung zu übernehmen, etwa indem dies Teil der Arbeitszeit wird. Damit verbleibt die Bearbeitung von Verhältnispräventionen außerhalb der Selbstoptimierung – betriebliche Selbstoptimierung bleibt also eingeschränkt, während individueller Selbstoptimierung das Wort geredet wird. Der Diskurs um betriebliche Verhältnisse, Kontexte wie um die Anforderungen der Arbeit selbst, drohen damit in den Hintergrund zu geraten und der Raum für die Thematisierung von Überforderungen wird auf individuelle Dispositionen verengt. Steigendes Aufgabenvolumen und anwachsende Komplexität bei restriktiver Personalpolitik stellen ein komplexes Ursache-Wirkungs-Verhältnis dar, dem mit einfachen Lösungen kaum beizukommen ist – das gilt in der Tendenz auch für einen isolierten Ansatz der individuellen Selbstoptimierung der bestehenden Belegschaft. Auf die Notwendigkeit einer komplementär ausgerichteten Verhaltens- wie Verhältnispolitik hinzuweisen, ist daher zentrale Aufgabe von Betriebs- und Personalräten. Im Kern dürfte das die Forderung nach einer Aufstockung von Personal oder aber kompensierende Maßnahmen im technischen und organisatorischen Bereich einschließen, die nicht nur einer erhöhten Rendite und Profitabilität zu Gute kommen, sondern als Investition in nachhaltige Arbeit genutzt werden.

Die mit einer verbreiterten Tendenz zur individuellen Selbstoptimierung einhergehenden Gefahren für den Solidargedanken bzw. das kollektive Verständnis von abhängig Erwerbstätigen sind offenkundig – entsolidarisierte Stammebelegschaften sind weniger schlagkräftig im Streit um die Interessengegensätze; die sie vertretenden Instanzen wie Betriebsräte gründen in ihrer Verhandlungsmacht aber gerade auf der kollektiven Einheit von Belegschaften und definieren nicht zuletzt darüber ihrer betriebs- und arbeitspolitischen Ziele aus ihrer Stärke bzw. Schwäche heraus. Betriebs- und Personalräte müssen allein auf Verhaltens- und Selbstoptimierung setzende Maßnahmen des betrieblichen Gesundheits- wie Wissens- und Kompetenzmanagements nicht nur (mit dem Verweis auf notwendige Verhältnisprävention) als einseitig und daher wenig zielführend kritisieren, sondern geradezu als tendenziell die Grundlagen der betrieblichen Interessenvertretung untergrabende Prozesse wahrnehmen. Dazu gilt es, entsprechende Ursachen zu identifizieren und zu thematisieren, um ein betriebspolitisches Thema womöglich als gewerkschaftspolitisches zu setzen und damit breitere Unterstützung zu organisieren. Schließlich muss es Betriebs- und Personalräten um eine Einklammerung von Subidentitäten gehen, um die Belegschaft als Ganzes einzubeziehen – andernfalls droht die Gefahr konkurrierender Angebote durch Spartengewerkschaften. Im Sinne eines Beitrags zur verhältnisorientierten Modernisierung mit dem Ziel einer nachhaltigen Arbeit sind Betriebs- und Personalräte aufgefordert, Beteiligungsangebote zu formulieren und Lösungen auszuarbeiten – als kritisches Co-Management verstanden, könnte es sich dabei um komplementäre Ansätze zur arbeitgeberseitig zumeist favorisierten Verhaltensprävention/ -optimierung handeln. Beiden Parteien schließlich sollte es in der Regel darum gehen, systemische Lösungen zu erarbeiten, die multiple Zielsetzungen verfolgen bzw. integrieren.

## 4 Nachhaltigkeit als arbeits- und industriesoziologische Perspektive – abschließende Überlegungen

Betriebliche Gesundheitspolitik, die rein oder auch nur überwiegend auf Verhaltensprävention und Selbstoptimierung setzt, ohne die Verhältnisse der Arbeit in den Blick zu nehmen, kann kaum nachhaltig genannt werden – es bleibt bei einem Nachsteuern entlang stets neu auftretender Herausforderungen auf der individuellen und der kollektiven Ebene der bestehenden Belegschaft. Das spricht für eine Funktionalisierung von Fitnessbemühungen, seien sie als Ernährung, Betriebssport oder individuellem Sporttreiben angelegt. Als neues Paradigma kann Selbstoptimierung Widersprüche zwischen Arbeitsanforderungen und Arbeitsverhältnissen aber nur abmildern, keinesfalls jedoch aufheben. Dazu wären den Herausforderungen entsprechende betriebliche, als verhältnisorientierte Modernisierungen vonstattengehende Reorganisationen notwendig, die komplementär zu den Erwartungen an eine sich selbst optimierende Belegschaft die Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse in den Blick nähmen bzw. diese ebenfalls optimieren würden.

### Literatur

- Arbeitsgruppe SubArO (Hg.) 2005: Ökonomisierung des Subjekts – Subjektivierung der Ökonomie. Berlin: edition sigma.
- Aulenbacher, B., Dammayer, M., Dörre, K., Menz, W., Riegraf, B., Wolf, H. (Hg.) 2017: Leistung und Gerechtigkeit – Das umstrittene Versprechen des Kapitalismus. Weinheim: Beltz.



- Bahn Müller, R. 2001: Stabilität und Wandel der Entlohnungsformen. Entgeltssysteme und Entgeltspolitik in der Metallindustrie, in der Textil- und Bekleidungsindustrie und im Bankgewerbe. Mering: Hampp.
- BAuA 2013: Stressreport Deutschland (2012). Die wichtigsten Ergebnisse. Dortmund, [www.baua.de/SharedDocs/Downloads/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd68.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.baua.de/SharedDocs/Downloads/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd68.pdf?__blob=publicationFile) (letzter Aufruf 06.01.2017).
- Biesecker, A. 2000: Kooperative Vielfalt und das „Ganze der Arbeit“ – Überlegungen zu einem erweiterten Arbeitsbegriff. WZB-Arbeitspapier P00-504. Berlin.
- Boes, A., Bultemeier, A. 2010: Anerkennung im System permanenter Bewährung. In H.-G. Soeffner (Hg.), Unsichere Zeiten. Herausforderungen gesellschaftlicher Transformationen. Verhandlungen des 34. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Jena 2008. Wiesbaden: VS, CD-ROM.
- Brandl, S. 2006: „Modell Deutschland“ oder globalisiertes Arrangement? Transformation industrieller Beziehungen und soziale Nachhaltigkeit. Berlin: edition sigma.
- Brandl, S. 2016: Arbeit und Ökologie – transdisziplinärer Forschungsansatz, Impulse, Entwicklungen. In T. Barth, G. Jochum, B. Littig, (Hg.), Nachhaltige Arbeit. Soziologische Beiträge zur Neubestimmung der gesellschaftlichen Naturverhältnisse. Frankfurt am Main: Campus Verlag, 55–75.
- Brandl, S., Hildebrandt, E. 2002: Zukunft der Arbeit und soziale Nachhaltigkeit. Reihe Soziologie und Ökologie, Bd. 8, Opladen: Leske + Budrich.
- Bröckling, U. 2007: Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Chevalier, A., Kaluza, G. 2015: Psychosozialer Stress am Arbeitsplatz. Indirekte Unternehmenssteuerung, selbstgefährdendes Verhalten und die Folgen für die Gesundheit. Gütersloh: Bertelsmann-Stiftung.
- Computerwoche 2016: Jeder dritte Deutsche lässt sich vermessen. [www.computerwoche.de/a/jeder-dritte-deutsche-laesst-sich-vermessen,3223162](http://www.computerwoche.de/a/jeder-dritte-deutsche-laesst-sich-vermessen,3223162) (letzter Aufruf 06.01.2017).
- Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung; Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie; Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung 2000: Verbundprojekt Arbeit und Ökologie. Projektabschlussbericht. Düsseldorf; Hans-Böckler-Stiftung.
- Dörre, K., Happ, A., Matuschek, I. (Hg.) 2013: Das Gesellschaftsbild der LohnarbeiterInnen. Soziologische Untersuchungen in ost- und westdeutschen Industriebetrieben. Hamburg: VSA.
- Dröge, K., Marrs, K., Menz, W. (Hg.) 2008: Rückkehr der Leistungsfrage: Leistung in Arbeit, Unternehmen und Gesellschaft. Berlin: edition sigma.
- Haubl, R., Voß, G. G., Alsdorf, N., Handrich, C. 2013: Belastungsstörung mit System. Die zweite Studie zur psychosozialen Situation in deutschen Organisationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Heiden, M., Jürgens, K. 2013: Kräfteressen. Betriebe und Beschäftigte im Reproduktionskonflikt. Berlin: edition sigma.
- Jürgens, K. 2006: Arbeits- und Lebenskraft. Reproduktion als eigensinnige Grenzziehung. Wiesbaden: VS.
- Kleemann, F., Matuschek, I., Voß, G. G. 2003: Subjektivierung von Arbeit. Ein Überblick zum Stand der soziologischen Diskussion. In M. Moldaschl, G. G. Voß (Hg.), Subjektivierung von Arbeit. München: Hampp, 53–100.
- Kleemann, F., Voß, G. G. 2010: Arbeit und Subjekt. In F. Böhle, G. G. Voß, G. Wachtler (Hg.), Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden: VS, 415–450.
- Kratzer, N. 2003: Arbeitskraft in Entgrenzung. Berlin: edition sigma.
- Littig, B., Spitzer, M. 2011: Arbeit neu. Erweiterte Arbeitskonzepte im Vergleich. Arbeitspapier 229 der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf.
- Matuschek, I. 2010.: Konfliktfeld Leistung. Berlin: edition sigma.

- Menz, W. 2009: Die Legitimität des Marktregimes. Leistungs- und Gerechtigkeitsorientierungen in neuen Formen betrieblicher Leistungs politik. Wiesbaden: VS.
- Neckel, S., Dröge, K., Somm, I. 2004: Welche Leistung, welche Leistungsgerechtigkeit? Soziologische Konzepte, normative Fragen und einige empirische Befunde. In P. A. Berger, V. H. Schmidt (Hg.), Welche Gleichheit, welche Ungleichheit? Grundlagen der Ungleichheitsforschung. Wiesbaden: VS, 137–164.
- Nickel, H. M., Hünng, H., Frey, M. 2008: Subjektivierung, Verunsicherung Eigensinn. Auf der Suche nach Gestaltungspotenzialen für eine neue Arbeits- und Geschlechterpolitik. Berlin: edition sigma.
- Pongratz, H., Voß, G. G. 2003: Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen. Berlin: edition sigma.
- Scherhorn, G. 1997: Das Ende des fordistischen Gesellschaftsvertrags. Politische Ökologie. Heft 50, 41–44.
- Selke, S. 2014: Livelogging. Wie die digitale Selbstvermessung unsere Gesellschaft verändert. Berlin: Econ.