

INTERVIEW MIT HANS-JOACHIM SCHULZ

»Empathie lässt sich nicht verordnen, und das ist auch gut so.«

Hans-Joachim Schulz, zuletzt für ver.di in der Bundesverwaltung Berlin aktiv, ist in den so genannten Ruhestand gewechselt. Der ehemalige Leiter des ver.di-Bereichs Innovation und Gute Arbeit war als Projektleiter an der Entwicklung des DGB-Index Gute Arbeit beteiligt. Für die Redaktion sprach Peter Kulemann mit einem der Pioniere des Konzepts Gute Arbeit.

IM INTERVIEW

Dr. Hans-Joachim Schulz,



Jahrgang 1949 und in Berlin geboren, ist seit 1977 Arbeitswissenschaftler. Er war u. a. für die Gesellschaft für Arbeitsschutz und Humanisierung (GfAH) in Dortmund tätig und leitete eine Beratungsgesellschaft der Deutschen Angestellten-Gewerkschaft (DAG), die in ver.di aufging. Von 2007 bis 2012 verantwortete er den Bereich Innovation und Gute Arbeit in der ver.di-Bundesverwaltung.

Gute Arbeit: Du verlässt die Brücke zu einer Zeit, da selbst Neoliberale ihr Herz für Gute Arbeit entdeckt zu haben scheinen: »Gute Arbeit – aber bitte für alle«, hat kürzlich die Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft gefordert.

Schulz: Wenn sie jetzt auch noch anerkennen würden, dass nicht sie und ihre Financiers darüber zu bestimmen haben, welche Arbeitsbedingungen gut und welche schlecht sind, sondern den Beschäftigten selbst das entscheidende Wort zusteht... Nein, mir scheint, da wird kurzerhand »Arbeit« mit »Guter Arbeit« gleichgesetzt, weil »Hauptsache Arbeit« nicht mehr richtig zieht. Das ist natürlich Mumpitz. Doch zeugt es sicherlich von der Zugkraft der Idee, auf der »Gute Arbeit« basiert, wenn Kontrahenten unsere Slogans nutzen, um sie für eigene Zwecke einzuspannen.

Gute Arbeit: Nicht der schlechteste Zeitpunkt also, um sich aus der hauptamtlichen Gewerkschaftstätigkeit für Gute Arbeit zu verabschieden?

Schulz: Jedenfalls wäre vor ein paar Jahren noch eine ganz andere Abschiedsbilanz angebracht gewesen, so etwas wie: »Geschlagen ziehen wir nach Haus, die Enkel fechten's besser aus.« Ich war in den siebziger Jahren ja noch unter der Perspektive der Humanisierung der Arbeit ins arbeitswissenschaftliche Berufsleben eingestiegen, und hatte dann die gesamte Epoche des Niedergangs miterleben müssen: Die Jahre erst der Vernachlässigung, dann einer systematisch von oben betriebenen Demontage des Humanisierungs-Gedankens, bis die Regierung Schröder-Fischer den sozialpolitischen Kulturbruch schließlich besiegelte. Was konträr dazu unter dem Titel »Gute Arbeit« initiiert wurde, geschah nicht ohne Vorbilder und Vorläufer, doch als ein regelrechter Neubeginn.

Gute Arbeit: Was ist durch die gewerkschaftlichen Projekte für Gute Arbeit

erreicht oder maßgeblich beeinflusst worden?

Schulz: Wir nähern uns wieder einem Konsens darüber, dass gilt: Wer von Arbeit spricht, darf von Arbeitsbedingungen nicht schweigen. Die Einsicht, dass es arbeitsbedingten Psychostress gibt, hat sich Bahn gebrochen. – Das klingt banal, doch Sprecher der Arbeitgeber haben sich bis vor kurzem dagegen gesperrt. Der Gedanke, dass die Verbesserung der Arbeitsqualität ein gesamtgesellschaftliches Anliegen ist, hat an Boden gewonnen. Die Sicht der Beschäftigten ist dank des DGB-Index Gute Arbeit endlich eine gesellschaftliche Größe geworden. Und für ver.di kann ich sagen: Das Konzept Gute Arbeit ist programmatisch in der Organisation verankert und hat sich auch bereits in der betrieblichen und tarifpolitischen Praxis bewährt.

Gute Arbeit: ver.di legt besonderen Wert darauf, dass Gute Arbeit in starkem Maße auf der direkten Beteiligung der Beschäftigten – also der Individuen – basiert, nicht allein auf der Einflussnahme durch Mitbestimmungsorgane. Ist das eine Neuakzentuierung des Verhältnisses von individualrechtlichen und kollektivrechtlichen Aspekten im Kampf um gute Arbeitsbedingungen?

Schulz: Traditionell war die Perspektive dominant, auch in der Kommunikation mit den Beschäftigten, dass gewerkschaftliches Handeln sich nicht am individuell Gewünschten, sondern am kollektiv Durchsetzbaren orientieren müsse. Das war, historisch gesehen, kaum anders möglich, und es stimmt ja auch heute noch, dass – um das bekannte Marx-Wort zu paraphrasieren – die einzige gesellschaftliche Macht der Beschäftigten ihre Zahl ist. Sie kann nur dann zur Geltung gebracht werden, wenn sie sich nicht auseinanderdividieren lassen. Unter den heutigen Bedingungen aber ist es erforderlich,

enger an die individuellen Bedürfnisse anzuschließen und dabei solidarisches Handeln als eine Form der individuellen Selbstbestimmung kenntlich zu machen.

Denn die Partizipationsansprüche der Beschäftigten sind gestiegen und auch die Arbeitswelt hat sich gewandelt. Es gibt dort eine fortschreitende Segmentierung, aber auch einen Zuwachs ergebnisorientierter Arbeit mit Ausführungsspielräumen für die Einzelnen. Ein einigendes Band zwischen ihnen ist das Verlangen nach Gestaltungsgerechten, z. B. in Sachen Länge und Lage der Arbeitszeit.

Gute Arbeit: ver.di macht sich dabei besonders für ein Recht auf Unerreichbarkeit stark.

Schulz: Ja, ein solches Recht würde ja nicht nur den Arbeitsstress eindämmen helfen. In Zeiten der Entgrenzung würden damit auch die Selbstbestimmungsmöglichkeiten der Beschäftigten gestärkt. Anhand unseres Engagements für ein Recht auf Unerreichbarkeit können wir übrigens auch zeigen, wie unsinnig der Standardvorwurf gegen eine »gewerkschaftliche Regulierungswut« ist: Deregulierung würgt nicht die kreative Lebensgestaltung und Eigeninitiative ab; in der Auseinandersetzung um die Arbeitsstättenverordnung wird mit dieser Art Polemik gerade wieder hantiert. Gute Arbeit realisiert sich nicht im Spielraum von Beschäftigten, allein mit dem zurecht zu kommen, was ihnen aufgebürdet wird. Es geht vielmehr um ihre Einflussnahme auf die Bedingungen selbst, unter denen sich die Spielräume eröffnen.

Gute Arbeit: Das ist auch eine Frage der Wertschätzung...

Schulz: ... deren Bedeutung für die Gute Arbeit gar nicht hoch genug gehängt werden kann. Denn es handelt sich ja nicht darum, um die Erhöhung der

täglichen Dosis Schmeichel-Einheiten zu barmen. Es geht um Arbeitsbedingungen, die insgesamt von Wertschätzung getragen sind. Empathie lässt sich nicht verordnen, und das ist auch gut so, aber wir können für Strukturen sorgen, unter denen auch die ungehobelten Gesellen unter den Arbeitgebern und Vorgesetzten sich an klare Respekt-Regeln halten müssen.

Gute Arbeit: Was wären strategisch gesehen die nächsten Schritte?

Schulz: Auf gesellschaftlicher Ebene geht es jetzt vorrangig um die Absicherung von Rechtsansprüchen im Sinne der Guten Arbeit, und zwar in einer Perspektive, wie sie der ver.di-Vorsitzende Frank Bsirske in seinem Beitrag zum neuen Jahrbuch Gute Arbeit dargelegt hat: »Politik für Gute Arbeit ist (arbeits-) bedingungsbezogene Politik, nicht Lebensstilpolitik.« Das hat zwei Aspekte: Zum einen ist das bei weitem effektivste Mittel im Kampf gegen arbeitsbedingten

Stress die Veränderung der Arbeitsbedingungen – und nicht das Einwirken auf die Lebensweisen der Beschäftigten. Zum anderen gilt: Lebensstile sind Privatsache – das sollten alle respektieren.

Gute Arbeit: Und auf gewerkschaftlicher und betrieblicher Handlungsebene?

Schulz: Ich denke, es käme darauf an, stärker zu realisieren, dass Gute Arbeit inklusive Beteiligung kein Sonderthema ist, sondern ein Vorzeichen für alle Aktivitäten: Tarifpolitik, Arbeitsschutz, Personalbemessung, Innovationspolitik inkl. Digitalisierung...

Gute Arbeit: ... von der ja derzeit besonders viel gesprochen wird...

Schulz: Zu Recht, denn es ist wichtig, dass wir der Digitalisierung der Arbeitswelt auch dort, wo es sich ganz offensichtlich um Rationalisierungsmaßnahmen handelt, nicht im Stile einer Abwehrschlacht begegnen, sondern dass wir auf die Gestaltungschancen ge-

mäß den Maximen Guter Arbeit pochen. »Digital« beschreibt allerdings, ähnlich wie »die Industriegesellschaft«, kein Gesellschaftsmodell. Die eigentliche Frage also lautet: »Was ist gute Dienstleistungsarbeit und welchen Beitrag kann eine wie gestaltete Digitalisierung dabei leisten?«

Gute Arbeit: Apropos Dienst – Deiner an der Guten Arbeit ist mit der ersten Überweisung der Rentenkasse aber nicht beendet?

Schulz: Nein, ein bisschen mehr als auf der Parkbank sitzen und Enten füttern will ich mir schon zumuten. In der Festschrift zu meinem Ausstand als ver.di-Bereichsleiter haben sie mir dazu eine Maxime mit auf den Weg gegeben, die sich, wie ich sie verstehe, auf die Arbeitswelt bezieht: »Der Ruhestand ist der Hochsitz der Gelassenheit. In die Suppe spucken kann man den Stress-Anrichtern von dort oben aus aber auch ganz prächtig.« Daran übe ich mich grade.



Gute Arbeit. – Zeitschrift für Gesundheitsschutz und Arbeitsgestaltung

»Gute Arbeit.« ist speziell für Betriebs- und Personalräte, für betriebliche und überbetriebliche Akteure im Arbeits- und Gesundheitsschutz konzipiert. »Gute Arbeit.« informiert über Aktuelles, Trends und betriebliche Erfahrungen. Daneben gibt es Rechtsprechung, Lesetipps und Hintergrundinformationen. Mehr unter www.gutearbeit-online.de.

Gute Arbeit. Gesundheitsschutz und Arbeitsgestaltung • 12/2014 • 26. Jahrgang
ISSN 1860-0077 • Redaktion: Beate Eberhardt (verantwortlich)
Telefon 069 / 133 077-635 • gutearbeit@bund-verlag.de
Bund-Verlag GmbH, Heddenheimer Landstraße 144, Frankfurt am Main