

# Einleitung: Wie wir Arbeit besser machen

Transfer  
2023, Vol. 29(3) 295–304  
© The Author(s) 2023



Article reuse guidelines:  
sagepub.com/journals-permissions  
DOI: 10.1177/10242589231210131  
journals.sagepub.com/home/trs



## Dalia Gesualdi-Fecteau

École de relations industrielles (ÉRIUM) und Interuniversity Research Centre on Globalization and Work (CRIMT), Université de Montréal, Canada

## Christian Lévesque

Département de la gestion des ressources humaines and Interuniversity Research Centre on Globalization and Work (CRIMT), HEC Montréal, Canada

## Gregor Murray

École de relations industrielles (ÉRIUM) und Interuniversity Research Centre on Globalization and Work (CRIMT), Université de Montréal, Canada

## Nicolas Roby

Interuniversity Research Centre on Globalization and Work (CRIMT), Université de Montréal, Canada

## Zusammenfassung

Ausgehend von der Prämisse, dass bessere Arbeit zu besseren Gesellschaften führt, besteht die Aufgabe der Einleitung dieser Themenausgabe von *Transfer: European Review of Labour and Research* darin festzustellen, was Arbeit besser oder schlechter macht, und wie wir Arbeit verbessern können. Da eine Vielzahl von Versuchsanordnungen mitbestimmend für die zukünftige Ausgestaltung unserer Volkswirtschaften und Gemeinschaften ist, besteht eine wichtige Herausforderung darin, gemeinsam etwas über diese Prozesse zu lernen und auf diese Weise einen Dialog über den Wunsch nach besserer Arbeit und über die Rahmenbedingungen anzuregen, die eine Verbesserung von Arbeitsbedingungen eher erschweren oder eher unterstützen. Damit ist die Aufforderung verbunden, sich von zu eng gefassten Vorstellungen von Arbeitsplatzqualität zu verabschieden und stattdessen mit einer umfassenderen Perspektive danach zu fragen, wie die Akteure der Arbeitswelt strategisch und innovativ vorgehen und vorhandene Unsicherheiten zu einem Aspekt der Suche nach nachhaltigen Lösungen für eine bessere Arbeitswelt machen. Zu den Schlüsselthemen gehören die Fragen, warum Arbeit besser gemacht werden muss, stattdessen aber oft schlechter wird; warum bessere Arbeit zu besseren Gesellschaften führt; wie Arbeit besser gestaltet werden kann; welche Rolle bestimmte Institutionen bei der Verbesserung der

---

## Korrespondenzautor:

Dalia Gesualdi-Fecteau, Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT), École de relations industrielles, Université de Montréal, C.P. 6128, succ. Centre-ville, Montréal, QC H3C 3J7, Canada.  
Email: [dalia.gesualdi-fecteau@umontreal.ca](mailto:dalia.gesualdi-fecteau@umontreal.ca)

Arbeitswelt übernehmen können; und schließlich die Frage, inwiefern Gewerkschaftsstrategien für experimentelle Prozesse zur Verbesserung von Arbeit essenziell sind.

### Schlüsselwörter

Bessere Arbeit, bessere Gesellschaften, Arbeitsplatzqualität, Experimente, Gewerkschaftsstrategien, Institutionen, Handlungsfähigkeit der Akteure, Demokratie

Bessere Arbeit beinhaltet produktive, innovative, gesunde, inklusive und sinnstiftende Arbeit und bedeutet, dass der arbeitende Mensch über ein bestimmtes Maß an Kontrolle und Autonomie in seinem Arbeitsleben verfügt und frei von unzumutbaren Unsicherheiten und Risiken für seine Gesundheit und sein Wohlergehen arbeiten kann. Bessere Arbeit umfasst ebenfalls Wirtschaftsdemokratie und Bürgerrechte im Betrieb als Teil einer nachhaltigen und solidarischen Vorstellung von Wohlstand für alle Bürgerinnen und Bürger und für zukünftige Generationen. Bessere Arbeit bezieht sich sowohl auf die Arbeitsbedingungen selbst als auch auf den Beschäftigungsstatus und die Arbeitnehmerrechte, die damit verbunden sind. In unserer heutigen Zeit ergibt sich jedoch ein ganz anderes Bild, das von neoliberalen Reformen, fragmentierten Arbeitsverhältnissen und Lieferketten, Finanzialisierung, neuen digitalen Technologien und globalen Pandemien bestimmt wird und oft in schlechterer Arbeit und Gemeinschaften ohne inneren Zusammenhalt resultiert. Zwar gibt es eine eindeutige Ambition für „bessere Arbeit“, aber viele der Institutionen, die sich für mehr Solidarität, Gleichheit und Wohlstand in den am weitesten entwickelten Volkswirtschaften eingesetzt haben, scheinen nicht in der Lage zu sein, angemessen auf die individuellen und kollektiven Bedürfnisse von Beschäftigten zu reagieren.

Da es eine Vielfalt von Versuchsanordnungen für die zukünftige Ausgestaltung unserer Volkswirtschaften und Gemeinschaften gibt, besteht eine wichtige Aufgabe darin, unser Verständnis für diese Prozesse zu aggregieren und die Akteure in der Arbeitswelt und in der Politik für einen gemeinsamen Lernprozess zu gewinnen. Unser Ziel ist es zu erkunden, was Arbeit besser oder schlechter macht und wie die Arbeitswelt besser gemacht werden kann. Die vorliegende Themenausgabe von *Transfer: European Review of Labour and Research* befasst sich deshalb in erster Linie mit den konstitutiven Dimensionen von Arbeit und mit der Frage, ob und wie Arbeitnehmer:innen sich zwischen diesen unterschiedlichen Dimensionen entscheiden, und wie Gewerkschaften, Organisationen und Unternehmen sowie andere Akteure der Zivilgesellschaft und der öffentlichen Politik einen Beitrag zu besserer und nicht zu schlechterer Arbeit leisten können.

Wir haben die Autorinnen und Autoren gebeten, Aspekte besserer und schlechterer Arbeit im Lichte ihrer Studien zu unterschiedlichen Arten von Arbeit in verschiedenen Sektoren und aus unterschiedlichen Positionen und nationalen Kontexten zu beschreiben. Die sieben Artikel der vorliegenden Ausgabe untersuchen bessere und schlechtere Arbeit als Konzept und in unterschiedlichen nationalen Kontexten.

Diese Beiträge beschreiben einige der bisherigen Ergebnisse eines internationalen und interdisziplinären Verbundforschungsprojekts des CRIMT mit dem Titel: Internationales Partnerschaftsprojekt zu institutionellem Experimentieren für bessere Arbeit. Dieses vom Social Sciences and Humanities Research Council of Canada finanzierte mehrjährige Projekt (2017-2026) bringt eine Vielzahl von Partnerzentren und andere assoziierte Wissenschaftler:innen in mehr als einem Dutzend Ländern in einem kontinuierlichen Dialog über die *theoretischen und praktischen Herausforderungen* des Experimentierens für bessere Arbeit zusammen.

In einer der letzten Ausgaben von *Transfer* (Ferrerias et al., 2020; Murray et al., 2020) haben wir uns mit der Art und den Prozessen des Experimentierens im Kontext der Neuregulierung von Arbeit befasst und untersucht, inwieweit sich die unterschiedlichen beteiligten Akteure angesichts der Unsicherheiten infolge der erheblichen Disruption der bisherigen Arbeitsregulierung auf Experimente mit neuen Regelungen und Normen und neuen Repertoires eingelassen haben. Zwar hatten diese Prozesse eindeutige Auswirkungen auf die Arbeit selbst, aber diese vorherige Ausgabe von *Transfer* hat sich nicht mit der Frage befasst, was Arbeit besser oder schlechter macht oder welche Erfahrungen Arbeitnehmer:innen mit unterschiedlichen Dimensionen von Arbeit gesammelt haben.

Die vorliegende Themenausgabe befasst sich mit besserer und schlechterer Arbeit. Unser Ziel ist es, einen Dialog über den Wunsch nach besserer Arbeit und die Rahmenbedingungen anzuregen, die eine Verbesserung von Arbeitsbedingungen eher behindern oder unterstützen würden. Es ist eine Aufforderung an die Wissenschaft, weitere Fälle in diesen vergleichenden Dialog über ein umfassenderes Verständnis von Arbeit in der Gesellschaft einzubringen und ein breites Spektrum von Akteuren in der Arbeitswelt dazu zu bringen, eine breitere Perspektive auf die Frage einzunehmen, wie sie strategisch und innovativ vorgehen und vorhandene Unsicherheiten zu einem Aspekt der Suche nach nachhaltigen Lösungen für eine bessere Arbeitswelt machen.

Diese Einleitung spricht einige wichtige Fragen an, die in allen Beiträgen zu dieser Themenausgabe zu finden sind: warum Arbeit besser gemacht werden muss, stattdessen aber oft schlechter wird; warum bessere Arbeit zu besseren Gesellschaften führt; wie Arbeit besser gestaltet werden kann; welche Rolle bestimmte Institutionen bei der Verbesserung der Arbeitswelt übernehmen können; und schließlich die Frage, inwiefern Gewerkschaftsstrategien für experimentelle Prozesse zur Verbesserung der Arbeit essenziell sind.

## **Warum Arbeit besser werden muss, aber oft schlechter ist**

Jahrzehntelange neoliberale Experimente haben die Struktur der Sozialmodelle brüchig werden lassen, die in früheren Zeiten zum Zusammenhalt und zur Stabilität in der Arbeitswelt beigetragen haben (Murray et al., 2020). Das betrifft die Abnahme des gewerkschaftlichen Organisationsgrades und der kollektivvertraglichen Abdeckung sowie den Abbau von Rechten, die Normalarbeitsverhältnissen zugrunde liegen. Dies hat zu schlechterer Arbeit geführt.

In ihrem Beitrag gehen Valeria Pulignano, Claudia Marà, Milena Franke und Karol Muszynski (2023) der Frage nach, wie Geschäftsmodelle für digital vermittelte häusliche Pflegeleistungen in Belgien und Frankreich die Unsichtbarkeit und Informalität dieser Arbeit verstetigen. Sie zeigen, dass unbezahlte Arbeit trotz unterschiedlicher nationaler Regulierungskontexte weit verbreitet ist und dass diese Arbeitskräfte selbst in formalisierten häuslichen Pflegekontexten aufgrund ihres größtenteils individualisierten Risikos signifikante wirtschaftliche und soziale Kosten tragen müssen. Das heißt mit anderen Worten, dass diese Arbeit oft geschlechtsspezifisch, nicht anerkannt, undokumentiert, informell und oft unbezahlt ist.

Maxime Bellego, Virginia Doellgast und Elisa Pannini (2023) beschreiben anschaulich, wie Umstrukturierungen bei France Télécom (FT/Orange) mit zentralisierter Kontrolle, einer kleinteiligen tayloristischen Arbeitsteilung und systematischem Druck auf die Beschäftigten einhergingen, Zwangsversetzungen zuzustimmen oder zu kündigen. In diesem Falle schlechter Arbeit, die über die Grenzen des Arbeitsplatzes hinaus Wirkung gezeigt hat, entstand daraus eine soziale Krise, die sich in Form psychosozialer Spannungen und zahlreicher Suizide von Beschäftigten manifestiert hat.

Olga Tregaskis und Alita Nandi (2023) untersuchen, wie und wann sich Fortbildungsmaßnahmen im Vereinigten Königreich auswirken. Sie sind besonders daran interessiert, Grenzen

zwischen den Sphären von Arbeit und Leben zu überschreiten. Dieses Interesse gilt speziell der Frage, wie sich eine Verbesserung der Arbeits- und Lebenskompetenz sowohl auf die berufliche Tätigkeit als auch auf das persönliche Wohlbefinden auswirkt. Forschungsergebnisse erlauben den Schluss, dass eine Konstellation schlechter Arbeitsverhältnisse auch dazu führt, dass junge Menschen, die einen schlechten Arbeitsplatz annehmen, mit ihrem Leben und ihrem Wohlbefinden weniger zufrieden sind als Arbeitslose. Anders formuliert – und dies muss einer Agenda für bessere Arbeit in unseren Überlegungen zu Inklusion und Ausgrenzung eine besonders hohe Bedeutung zuerkennen – bedeutet dies, dass eine schlechte Arbeit für viele junge Menschen schlechter ist als überhaupt keine Arbeit.

Nikolaus Hammer (2023) befasst sich näher mit wirtschaftlichen und sozialen positiven wie negativen Entwicklungsverläufen in den Wertschöpfungsketten der Textilindustrie in Osteuropa und im Mittelmeerraum. Die tragischen Konsequenzen von schlechter Arbeit in diesen Wertschöpfungsketten sind in der Öffentlichkeit mit erheblichem Interesse zur Kenntnis genommen worden und haben innerhalb der Zivilgesellschaft zu einer beträchtlichen Gegenbewegung geführt. Trotz beständiger Versuche, die Arbeitsverhältnisse durch das Zusammenwirken einer privaten, marktwirtschaftlich orientierten Compliance, der staatlichen Durchsetzung von Beschäftigungsstandards und Sorgfaltspflichtregelungen im Bereich Menschenrechte zu verbessern, hat sich diese hybride Governance-Strategie als ungeeignet für die Förderung besserer Arbeitsbedingungen erwiesen.

## **Von der Arbeitsplatzqualität zu besserer Arbeit und besseren Gesellschaften**

Im Gegensatz zu solchen Beispielen schlechterer Arbeit kann bessere Arbeit entscheidend für den Weg zu besseren Gesellschaften sein. Während sich wissenschaftliche Studien bisher in erster Linie mit der Qualität bestimmter Arbeitsplätze befasst haben, zeigen die massiven Disruptionen der Gegenwart, wie wichtig eine umfassendere Sichtweise auf die Welt der Arbeit und das Konzept des besseren Arbeitslebens im Gegensatz zur verengten Sichtweise auf die Qualität bestimmter Jobs ist. Daraus folgt die Erkenntnis, dass Arbeit ein fester Bestandteil des Lebens und der Gesellschaft ist. Die Arbeit besser zu machen wird auf diese Weise zu einem wichtigen Anliegen, wenn wir unsere Gesellschaft besser machen wollen.

Der Beitrag von Gregor Murray, Dalia Gesualdi-Fecteau, Christian Lévesque und Nicolas Roby (2023) beschreibt diesen gesamtheitlichen Handlungsansatz. Indem sie den Bogen von besseren Arbeitsplätzen zu besseren Arbeitsbedingungen spannen, versuchen sie, spezifische Arbeitsaspekte zu benennen, die einen Bezug zu breiteren gesellschaftlichen Trends wie Gleichheit/Ungleichheit, Wohlbefinden und Lebenschancen haben und die Gelegenheit bieten, einen Beitrag zum demokratischen Leben der Gemeinschaft zu leisten. Das ambitionierte Ziel, von der Arbeitsplatzqualität zu einem Konzept für bessere Arbeit zu gelangen, ist ein wichtiger Schritt, wenn wir mit einer umfassenderen Leitidee von der zentralen Bedeutung der Arbeit für die Zukunft unserer Demokratien Fortschritte erzielen wollen und damit auch auf die Bedeutung besserer Arbeit für den Aufbau besserer Gesellschaften hinweisen. Das Autorenteam geht von einem weiter gefassten und dynamischeren Handlungsansatz aus, um schlechte Arbeit besser zu machen, und beschreibt hierzu drei konstituierende Elemente von Arbeit: (1) ökonomische, gesundheitliche und soziale Risiken; (2) Kontrolle oder Autonomie im Sinne der Möglichkeit, nach eigenem Ermessen zu handeln und Kontrolle über die Arbeit selbst und über die Abgrenzung dieser Arbeit gegenüber anderen Aspekten des Lebens außerhalb der Arbeit zu haben; (3) und Gestaltungsmöglichkeiten im Sinne der Möglichkeit, sich artikulieren zu können oder individuell und kollektiv seinen Standpunkt vortragen zu können, eine berufliche Laufbahn oder ein

Arbeitsleben gestalten zu können und in der Lage zu sein, das eigene Potenzial am Arbeitsplatz zu verwirklichen.

Gerhard Bosch (2023) beschreibt die große Herausforderung, die der für die Dekarbonisierung unserer Wirtschaft erforderliche umfassende Strukturwandel für die Arbeitswelt bedeutet. Bessere Arbeit ist der zentrale Aspekt dieser Transformation. Wenn gut bezahlte Arbeitsplätze verloren gehen, ohne dass die für die neuen grünen Jobs erforderlichen Kompetenzen vorhanden sind, und dies zu einer Verschlechterung der Arbeit führt (schlechte Arbeitsbedingungen, prekäre Beschäftigung), dann besteht die reale Gefahr, dass eine starre politische Blockadehaltung von Klimaleugnern jede politische Maßnahme gegen den Klimawandel verhindert. Bessere Arbeit ist eine Grundvoraussetzung für eine bessere Gesellschaft und eine bessere Welt. Dies erfordert Strategien für einen gerechten strukturellen Wandel durch eine Reihe sozialer Innovationen in der Arbeitsmarktpolitik, besonders berufliche Weiterbildung und Höherqualifizierungen, annehmbare Arbeitsbedingungen und soziale Inklusion. Bessere (nicht schlechtere) Arbeit ist untrennbar mit dem Ziel einer grüneren Gesellschaft verbunden und steht im Mittelpunkt eines gerechten Wandels.

Bessere Arbeit steht deshalb an der Spitze einer Pyramide brisanter gesellschaftlicher Probleme, deren externe soziale Effekte die Erneuerung sozialer Institutionen und die Unterstützung des Individuums und seiner Familien und Freunde erfordern. Tregaskis und Nandi (2023) erkunden die fließenden Grenzen zwischen Lebens- und Berufschancen besonders von Gruppierungen, die benachteiligt sind und bereits Erfahrungen mit Ausgrenzung haben, anhand ihrer Sicht auf die berufliche Aus- und Weiterbildung. Für Pulignano, Marà, Franke und Muszynski (2023) besteht der eigentliche Skandal darin, dass neue Formen der digitalen Ausbeutung zu einer extremen Ausweitung unbezahlter Arbeit führen. Bellego, Doellgast und Pannini (2023) beobachten, dass die mit neuen Formen der Arbeitsorganisation verbundenen psychosozialen Probleme zu tiefgehenden Fragestellungen führen. Für Murray, Gesualdi-Fecteau, Lévesque und Roby (2023) sind diese Probleme in Verbindung mit dem Sinn der Arbeit und der Demokratie selbst zu sehen. Bosch (2023) ist der Ansicht, dass bessere Arbeit nichts weniger als eine grundlegende Voraussetzung für das Überleben des Planeten ist.

## Wie wir Arbeit besser machen

Das Ziel produktiver, innovativer, gesunder und inklusiver Arbeit steht im Mittelpunkt aller Beiträge dieser Ausgabe. Es gibt vielfältige und dynamische Pfade, auf denen Schlechteres zu Besserem werden kann, aber wie wir oben gesehen haben, kann Besseres zu häufig auch zu Schlechterem werden.

Bellego, Doellgast und Pannini (2023) beschreiben anhand eines faszinierenden Fallbeispiels, wie Arbeit besser werden kann. Eine schwere Krise bei France Télécom hatte zu Suiziden in der Belegschaft geführt und Gewerkschaften veranlasst, Kampagnen für psychosoziale Gesundheit am Arbeitsplatz durchzuführen. Das Unternehmen führte daraufhin ein partizipativeres Arbeitsmodell ein, das die Autonomie und Kompetenzen der Beschäftigten verbesserte, ihnen Mitbestimmungsrechte gab und sie an Entscheidungen beteiligte. Diese Umstellung wurde durch die Gewerkschaften mitgetragen, die sich hier als ausgleichende Gegenbewegung präsentierten und die Unternehmensleitung davon überzeugen konnten, die psychosoziale Gesundheit ihrer Beschäftigten als organisatorisches Ziel zu priorisieren.

Berufliche Bildung wird oft als wichtigste Voraussetzung für eine anspruchsvolle Erwerbsarbeit bezeichnet. Zwar kann nach Aussage von Tregaskis und Nandi (2023) der Zugang zu einer hochwertigen beruflichen Aus- und Weiterbildung den Erwerb von Kompetenzen als Voraussetzung für bessere Arbeit und Jobs fördern, aber es hat sich gezeigt, dass sich solche Maßnahmen „auf schwer fassbare Weise hartnäckig der Integration in etablierte Geschäftsmodelle

entziehen“. Die Autorinnen gehen der Frage nach, inwiefern berufliche und allgemeine Bildung Perspektiven für positive Lebensveränderungen und Lebensverläufe besonders für diejenigen eröffnen, die bereits mit anderen, ihre Lebenschancen einschränkenden Faktoren konfrontiert sind (Beschäftigungsstatus, Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit und Migrationsstatus, Alter und Wohnsitz in einer benachteiligten Region). Auf Grundlage der Panelumfrage *Understanding Society* im Vereinigten Königreich kommen Tregaskis und Nandi zu dem Ergebnis, dass berufsbezogene Fortbildungen (einschließlich Arbeits- und Gesundheitsschutz) einen Weg zur Verbesserung der Lebenszufriedenheit strukturell benachteiligter Gruppen bieten, die in abgehängten Regionen leben und nur gering qualifiziert oder arbeitslos sind. Allerdings profitieren Männer und die weiße Mehrheit nach wie vor am stärksten von berufsbezogenen Fortbildungen, da bessere und schlechtere Arbeit aufeinander bezogen sind und Fortbildungsmöglichkeiten eng mit besserer Arbeit assoziiert sind.

Angesichts des exponentiellen Wachstums digitaler Plattformen gehen die Akteure der Arbeitswelt unterschiedliche experimentelle Wege und denken über ihre traditionellen strategischen Repertoires hinaus, um das Ziel besserer Arbeit zu erreichen. Der Beitrag von Sarah Abdelnour, Émilien Julliard und Dominique Méda (2023) zeigt, wie die Arbeitsaufsichtsbehörden angesichts der disruptiven Arbeitsmodelle der digitalen Plattformen ihre Strategien geändert haben, um der Untätigkeit des französischen Staates (der selbst die Ideologie der Gig-Arbeit als Jobmotor verinnerlicht hat) etwas entgegenzusetzen und das Sozialmodell der klassischen Erwerbstätigkeit für diese Beschäftigten der Gig-Ökonomie schützen wollen. Indem sie sich von der Umarmung digitaler Plattformen durch die Politik distanzieren, hat sich die französische Arbeitsaufsicht trotz der eingeschränkten Mittel, die ihr zu Verfügung stehen, für den Arbeitnehmerstatus der Plattformbeschäftigten eingesetzt. Die Arbeitsaufsichtsbehörden sorgen für mehr Rechte und besseren Schutz dieser Beschäftigten und können auf diese Weise sowohl zu Akteuren des Widerstandes innerhalb staatlicher Institutionen als auch zu Wegbereitern besserer Arbeit werden.

Der von Murray, Gesualdi-Fecteau, Lévesque und Roby (2023) vorgeschlagene analytische Rahmen beschreibt die vielschichtige Komplexität besserer und schlechterer Arbeit und wie Arbeitnehmer:innen je nach persönlichen Umständen zwischen ihren unterschiedlichen Dimensionen navigieren. Dies zieht so genannte Zielkonflikte nach sich – manchmal freiwillig eingegangene, oftmals erzwungen durch persönliche Umstände und somit ein Abbild der inhärenten strukturellen Asymmetrien des Beschäftigungsverhältnisses. Es gibt nicht die eine Konfiguration – vielmehr müssen die konstitutiven Dimensionen besserer und schlechterer Arbeit konkretisiert werden, und wir brauchen ein besseres Verständnis der Komplexität der Entscheidungen, die Arbeitnehmer:innen unter Berücksichtigung der Zwänge treffen müssen, denen sie bei einem Wechsel zwischen Konstellationen besserer und schlechterer Arbeit ausgesetzt sind.

### *Institutionen für bessere Arbeit*

Während der vergangenen zehn Jahre hat der Neoliberalismus viele der Grundlagen unterminiert, die zur Bewältigung der Herausforderungen des zurzeit stattfindenden umfassenden strukturellen Wandels erforderlich wären.

Das ist im Wesentlichen der Kern des Beitrags von Bosch (2023). Er argumentiert, dass der Verlust eines inklusiven institutionellen Rahmens die Fähigkeit der deutschen Wirtschaft beeinträchtigt, die grüne Transformation zu bewältigen. Er stellt exklusive Beschäftigungssysteme, in denen die Übergangskosten hoch sind, inklusiven Systemen gegenüber, bei denen diese Kosten deutlich niedriger sind und auf diese Weise einen Strukturwandel erleichtern. In exklusiven Systemen, in denen universelle Arbeitsmarktinstitutionen nur unzureichend entwickelt sind, sind

gute Löhne den Beschäftigten vorbehalten, die über eine solide Verhandlungsmacht verfügen. Inklusiv Systeme zeichnen sich durch eine aktive Arbeitsmarktpolitik aus, um die erforderliche Ausbildung finanzieren zu können, und haben einen hohen kollektivvertraglichen Deckungsgrad, der Einkommensunterschiede zwischen Unternehmen und Sektoren verringert und Arbeitnehmer:innen die Möglichkeit eröffnet, den Arbeitsplatz zu wechseln. Anders formuliert, ist davon auszugehen, dass die zunehmende Dualisierung der Beschäftigung und die Ausbeulung des die Beschäftigung flankierenden Sozialmodells ein erhebliches Hindernis für den grünen und digitalen Übergang sein wird. Der Erfolg dieser Transformationen ist abhängig von der Neuaufstellung inklusiver Arbeitsmarktinstitutionen wie z. B. einer effektiven Geltungsreichweite von Kollektivverhandlungen mit dem Potenzial, den Strukturwandel zu erleichtern. Die praktische Herausforderung besteht darin, den seit langer Zeit stattfindenden Bedeutungsverlust inklusiver gesellschaftlicher Institutionen umzukehren, um den gravierendsten sozio-ökonomischen Disruptionen entgegenwirken zu können.

Wie von Hammer (2023) gezeigt wird, bestehen in bestimmten Branchen kaum zu überwindende Probleme, wenn es um die Verbesserung der Arbeit geht. Seine Untersuchung der Wertschöpfungsketten in der europäischen Textilindustrie zeigt, wie wenig effektiv freiwillige Sorgfaltspflichtenregelungen im Bereich Menschenrechte sowie andere nicht-verbindliche Compliance-Regelungen und hybride privatwirtschaftliche Governance-Mechanismen sind, wenn es um bessere Arbeit geht. Solange führende Unternehmen sich einer Kontrolle entziehen können, eine staatliche Durchsetzung gesetzlich vorgeschriebener Arbeitsbedingungen nicht stattfindet und die Anwendung robusterer, von Arbeitnehmerseite gestalteter Governance-Regeln für Lieferketten nur langsam vorankommt, ist nicht damit zu rechnen, dass schlechtere Arbeit besser wird.

Der Beitrag von Pulignano, Marà, Franke und Muszynski (2023) untersucht, wie trotz eines regulatorischen Rahmens als Maßnahme gegen informelle Beschäftigung die plattformvermittelte Arbeit im Care-Sektor in Belgien und Frankreich für die Arbeitskräfte, die diese Tätigkeiten übernehmen, mit signifikanten wirtschaftlichen und sozialen Kosten verbunden ist. Ungeachtet der unterschiedlichen rechtlichen Rahmenbedingungen in den einzelnen Ländern zeigt die Studie, dass das wirtschaftliche Risiko unbezahlter Arbeit für alle Arbeitskräfte im Care-Sektor gleich hoch ist, da sie keinen Zugang zu Schutzmechanismen haben, die die Ausübung unbezahlter Arbeit begrenzen. In beiden Kontexten sind die fehlende Durchsetzung bestehender Vorschriften und die nicht vorhandene gewerkschaftliche Vertretung, die sich für bessere Vorschriften und deren Durchsetzung einsetzen könnte, ein großes Hindernis für bessere Arbeit, da unbezahlte Arbeit in informelle Beschäftigungsverhältnisse eingebettet ist und die einzelnen Arbeitnehmer:innen ein größeres wirtschaftliches Risiko (Arbeitszeit und unbezahlte Arbeit) und soziales Risiko (emotional fordernde Aufgaben, Umgang mit Erwartungshaltungen, Vermeidung von Betrug und Belästigung) auf sich nehmen müssen. Sie finden aber auch kleine institutionelle Unterschiede, die dennoch von Bedeutung sind – so werden plattformvermittelte Care-Arbeitskräfte in Belgien formell von Agenturen eingestellt, während in Frankreich diese Pflegekräfte direkt von den Kunden und Kundinnen beschäftigt werden. In der Praxis ist dies für die Care-Arbeitskräfte in Frankreich mit deutlich höheren Belastungen verbunden, da der Druck, ihren Ruf zu wahren, durch den informellen Status noch verstärkt wird und Arbeitskräfte dazu zwingt, unbezahlte Aufgaben zu übernehmen, um ihre Chancen bei der Jobsuche zu verbessern und langfristige Beziehungen zu ihrer Kundschaft aufzubauen.

Der von Abdelnour, Julliard und Méda (2023) dokumentierte Fall zeigt, wie bestehende Institutionen umfunktioniert werden können, um den Herausforderungen infolge der Schwerpunktverlagerung der Politik auf neue Arbeitsplätze zulasten des Arbeitnehmerschutzes zu begegnen. Sie untersuchen, wie die Arbeitsaufsicht Widersprüche umgeht und internen Widerstand in staatlichen Institutionen leistet, um bessere Arbeit zu fördern. Die Arbeitsaufsicht

betrachtet den Beschäftigungsstatus weiterhin als das primäre Mittel zur Verbesserung von Arbeit und unterstützt Strategien für bessere Arbeit mit dem Ziel, das beschäftigungsbasierte Sozialmodell und den Zugang zu mehr fundamentalen Rechten und Schutzansprüchen zu schützen, die mit diesem Beschäftigungsstatus einhergehen. Die vom Staat verfolgten wirtschaftlichen Ziele sind jedoch eher darauf ausgerichtet, „neue Arbeitsplätze zum Nachteil der Arbeitsqualität zu generieren“. Hier wird die Plattformarbeit umstandslos mit schlechten Arbeitsbedingungen gleichgesetzt, denn es wird davon ausgegangen, dass diese Arbeitskräfte selbständig arbeiten und nicht angestellt sind. Der Beitrag des Autorenteam zeigt, dass es der französischen Arbeitsaufsicht darum geht, dass die Plattform-Beschäftigten als Angestellte anerkannt werden, denn dieser Status garantiert ihnen die umfassendsten Rechte und Schutzmaßnahmen. Über die Tätigkeit der Arbeitsaufsichtsbehörde hinaus, deren wichtigste Aufgabe darin besteht sicherzustellen, dass die geltenden gesetzlichen Schutzmaßnahmen eingehalten werden, zeigt das Autorenteam, wie die einzelnen Mitarbeiter:innen der Behörde selbst einen Beitrag zu besserer Arbeit leisten können.

### *Krise, Experimente und Gewerkschaftsstrategien*

Die mit den aktuellen Transformationsprozessen einhergehenden Ungewissheiten eröffnen den Gewerkschaften und anderen Akteuren die Möglichkeiten, über ihre traditionellen strategischen Instrumentarien hinauszugehen und sich auf ein experimentelles Terrain zu begeben, um Arbeit besser zu machen. Angesichts des Rückzugs des Staates erfordert die Agenda für bessere Arbeit eine Neuorientierung gewerkschaftlicher Strategien.

Der von Bellego, Doellgast und Pannini (2023) beschriebene Fall France Télécom zeigt, wie lokale Akteure mit neuen Formen des Sozialdialogs experimentieren konnten, um Arbeitsbedingungen besonders durch Höherqualifizierungen, mehr Autonomie und Mitbestimmungsrechte zu verbessern. Dieses organisatorische Experiment, das eine zunächst nur kurzfristig improvisierte Antwort auf eine Krise war, konnte erfolgreich auf unternehmerischer und nationaler Ebene hochskaliert und institutionalisiert werden. Die Maßnahmen haben sich bewährt, weil das Management und die Belegschaften die Gestaltungsspielräume erhielten, mit neuen, auf Partizipation ausgerichteten Strategien und gemeinsamer Entscheidungsfindung in Bereichen wie Arbeitsorganisation und Kompetenzen, Work-Life-Balance und Stress-Monitoring zu experimentieren. Damit wird gezeigt, wie Gewerkschaften und andere Arbeitnehmervertretungen gemeinsam Wege finden können, gegen Bedrohungen der Gesundheit und des Wohlbefindens ihrer Mitglieder vorzugehen. Dieser Fall ist auch ein Beispiel dafür, wie Gewerkschaften experimentelle Strategien nutzen können, um etwas gegen starre Modelle der Arbeitsorganisation zu unternehmen und Investitionen in Kompetenzen und eigene Ermessensspielräume zu fördern. Ein wichtiger Vorbehalt betrifft die Machtverhältnisse – hier ist sicherzustellen, dass die Interessen der Arbeitnehmer:innen und ihre kollektive Stimme bei Entscheidungsfindungen ausreichend berücksichtigt werden.

Bosch (2023) weist ebenfalls auf das Potenzial für die Gewerkschaften hin, sich dem Ziel einer besseren Arbeit auf experimentellem Wege zu nähern. Er nennt in diesem Kontext in Deutschland die zukunftsorientierten Vereinbarungen über digitale Transformationen auf Initiative des Staates und der Gewerkschaften. Bosch und Schmitz-Kießler (2020) haben dokumentiert, dass Unternehmen, Arbeitnehmer:innen und ihre Vertretungen eine Bestandsaufnahme der damit verbundenen Risiken durchgeführt haben und sich auf gemeinsame Problembereiche geeinigt haben, die in zukünftigen Verhandlungen thematisiert werden sollen. Zu diesen Bereichen gehörten Arbeitszeit, Flexibilität, Datensicherheit, Projektmanagement, Leadership, Gesundheitsmanagement und Stressreduzierung, frühzeitige Einbindung der Betriebsräte, Unterrichtung und Mitbestimmung der Belegschaften sowie zukünftiger Qualifikationsbedarf und berufliche Bildung. Eine solche experimentelle Vorgehensweise ließe sich leicht an die Anforderungen einer Strategie zur Bekämpfung

des Klimawandels anpassen und von Gewerkschaften und öffentlichen Behörden in anderen nationalen Kontexten nachbilden.

Tregaskis und Nandi (2023) verweisen auf die Bedeutung einer anderen Form von Experimenten auf Initiative beteiligter Akteure. Dabei geht es um die gemeinsame Gestaltung von Ausbildungsinitiativen unter Beteiligung der Lernenden durch Community-Netzwerke und sozial ausgerichtete Gruppen, um an lokalisierten und kontextuellen Lösungen für Ausbildungsbedarfe zu arbeiten. Diese Initiativen haben oft eher soziale als ökonomische Ziele und sind deshalb im Zusammenhang mit umfassenderen gesellschaftlichen Zielen für bessere Arbeit zu sehen. Die Autorinnen nennen als Beispiel lokale Lebensmittelinitiativen, die sich mit Themen wie der nachhaltigen Produktion von Lebensmitteln und Armut befassen, sowie praktische DIY-Heimwerkerprojekte für Männer, die nach dem Wechsel in den Ruhestand oft unter Isolation leiden und mit diesen Projekten etwas für ihre Gesundheit tun können. Experimente mit solchen Lerngemeinschaften bieten die Möglichkeit, vorhandene Kompetenzen weiterzugeben und neue zu lernen, soziale Netzwerke aufzubauen, Erwartungshaltungen hinsichtlich der Arbeits- und Lebensqualität zu formulieren und positiv ausstrahlende Nebeneffekte über Work-Life-Grenzen hinweg zu generieren.

Für Hammer (2023) ist trotz der reichhaltigen Geschichte von Experimenten mit hybriden Governance-Formen zur Verbesserung der Wertschöpfungsketten in der Textilindustrie das Fehlen effektiver Maßnahmen gegen schlechtere Arbeit in dieser Branche eng mit den Defiziten einer arbeitnehmerseitigen Governance und der fehlenden effektiven staatlichen Durchsetzung verbunden. Die eigentliche Ursache dieser Situation ist auf die Schwäche kollektiver Aktionen durch zivilgesellschaftliche Verbände oder Gewerkschaften zurückzuführen. Es gibt weitere Freiräume für Experimente, bei denen es in erster Linie um die Entwicklung von Machtressourcen und kollektiver Fähigkeiten für Gewerkschaften und Arbeitnehmer:innen geht und auf diese Weise neue politische Einflussmöglichkeiten mit dem Potenzial entstehen, Arbeitsbedingungen zu verbessern.

Die Beiträge zu dieser Ausgabe von *Transfer* erlauben den Schluss, dass es hier nicht einfach nur um „virtuelle“ Institutionen geht, sondern auch um die Handlungsfähigkeit und Experimente der Akteure, um Arbeit besser zu machen. Daraus ergibt sich für die Gewerkschaften die Aufgabe, ihre Ziele im Hinblick auf bessere Arbeit umfassender zu definieren. Daraus folgt die Beseitigung struktureller Ungleichheiten und Asymmetrien am Arbeitsplatz durch gewerkschaftliche Organisation und mehr Arbeitnehmermitbestimmung. Hierzu ist ein überzeugendes Narrativ erforderlich, das die zentrale Bedeutung besserer Arbeit für bessere Gesellschaften in den Mittelpunkt stellt. Erforderlich sind ebenfalls neue Ressourcen und kollektive Fähigkeiten. Ob es um den Abbau unserer Sozialmodelle, die Auswirkungen globaler Gesundheitspandemien, Digitalisierung und künstliche Intelligenz oder die Klimakrise handelt, die jetzt stattfindenden Transformationen belegen eindrücklich die Bedeutung einer solchen Agenda. Für Bellego, Doellgast und Pannini (2023) sind die wichtigsten Themen Autonomie, Ermessensspielräume und Schulungen für den Umgang mit psychosozialen Risiken am Arbeitsplatz und darüber hinaus. Für Tregaskis und Nandi (2023) können wichtige Ausbildungsbedarfe nur dann erfüllt werden, wenn es seitens der Gewerkschaften und sozial ausgerichteter Gruppen eine größere Mitwirkung gibt. Für Abdelnour, Julliard und Méda (2023) und auch Bosch (2023) gilt, dass nur ein Sozialmodell, das robuste Rechte garantiert, den Weg zu einer digitalen und grünen Ökonomie flankieren kann. Für Hammer (2023) steht die immanente Schwäche der Vielzahl von Experimenten in Wertschöpfungsketten der Textilindustrie im Zusammenhang mit fehlenden wirksamen staatlichen Durchsetzungsmöglichkeiten und der Schwäche kollektiver Aktionen durch zivilgesellschaftliche Verbände oder Gewerkschaften. Pulignano, Marà, Franke und Muszynski (2023) verweisen auf die Bedeutung von Strategien für die gewerkschaftliche Organisation von Plattform-Beschäftigten

in Care-Berufen und die Rolle legislativer Initiativen und Kollektivverhandlungen für die Vergemeinschaftung persönlicher Risiken und für die Bekämpfung endemischer Formen schlechterer Arbeit in plattformvermittelten Care-Berufen. Murray, Gesualdi-Fecteau, Lévesque und Roby (2023) weisen auf die Bedeutung einer Arbeitnehmeragenda hin, bei der die Dimension der Gestaltung von Arbeit, die Rolle der Gewerkschaften und die Mitsprache zu besserer Arbeit beitragen und somit auch der beste Weg zu besseren Gesellschaften sind.

### Danksagung

Wir möchten den zahlreichen Forscherinnen und Forschern des *Internationalen Partnerschaftsprojekts zu institutionellem Experimentieren für bessere Arbeit (CRIMT)* für ihre Beiträge zu den aufschlussreichen Diskussionen rund um das Thema Experimentieren für bessere Arbeit danken, ebenfalls den Redakteuren und dem Redaktionsausschuss von *Transfer* für ihre Unterstützung bei dieser Themenausgabe.

### Finanzierung

Das *Internationale Partnerschaftsprojekt zu institutionellem Experimentieren für bessere Arbeit (CRIMT)* wird durch Fördermittel des Partnerschaftsprogramms des Social Sciences and Humanities Research Council of Canada (SSHRC) und des Programms Regroupements stratégiques des Fonds de recherche du Québec – Société et Culture (FRQ-SC) sowie Beiträge teilnehmender Partnerzentren und Forscher:innen unterstützt.

### Literatur

- Abdelnour S, Julliard E and Méda D (2023) Promoting employed worker status on digital platforms: how France's labour inspection and social security agencies address 'uberisation'. *Transfer: European Review of Labour and Research* 29(3): 339–354.
- Bellego M, Doellgast V and Pannini E (2023) From Taylorism to teams: organisational and institutional experimentation in France Télécom. *Transfer: European Review of Labour and Research* 29(3): 355–370.
- Bosch G (2023) Employment policy for a just transition – the example of Germany. *Transfer: European Review of Labour and Research* 29(3): 405–421.
- Bosch G and Schmitz-Kießler J (2020) Shaping Industry 4.0 – an experimental approach developed by German trade unions. *Transfer: European Review of Labour and Research* 26(2): 189–206.
- Ferreras I, MacDonald I, Murray G et al. (2020) Einleitung: Institutionelles Experimentieren für bessere (oder schlechtere) Arbeit. *Transfer: European Review of Labour and Research* 26(2): 127–134.
- Hammer N (2023) Searching for institutions: upgrading, private compliance, and due diligence in European apparel value chains. *Transfer: European Review of Labour and Research* 29(3): 371–386.
- Murray G, Gesualdi-Fecteau D, Lévesque C et al. (2023) What makes work better or worse? An analytical framework. *Transfer: European Review of Labour and Research* 29(3): 305–322.
- Murray G, Lévesque C, Morgan G et al. (2020) Disruption and re-regulation of work and employment: from organisational to institutional experimentation. *Transfer: European Review of Labour and Research* 26(2): 135–156.
- Pulignano V, Marà C, Franke M et al. (2023) Informal employment on domestic care platforms: a study on the individualisation of risk and unpaid labour in mature market contexts. *Transfer: European Review of Labour and Research* 29(3): 323–388.
- Tregaskis O and Nandi A (2023) Training and life satisfaction: a disrupted pathway to better work. *Transfer: European Review of Labour and Research* 29(3): 387–404.