

Arbeitsorientierte Betriebswirtschaftslehre als Grundlage eines nachhaltigen Wirtschaftens?!

von Heiko Hoßfeld und Markus Helfen

Abstract: Der Beitrag argumentiert, warum es einer Arbeitsorientierten Betriebswirtschaftslehre (AoBWL) als Gegenentwurf zu einer traditionellen, einseitig kapitalorientierten Betriebswirtschaftslehre bedarf, um die Herausforderungen nachhaltigen Wirtschaftens zu bewältigen. Aufbauend auf der historischen Diskussion um die Arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre (AoEWL) entwickeln wir ein Grundgerüst für eine AoBWL, welche das Betriebsgeschehen in den Kontext gesellschaftlicher Erwartungen und interessenspolitischer Entstehungsbedingungen der Unternehmenspolitik stellt. Dieses „Frankfurter Modell“ baut auf einem sozialen Verständnis von nachhaltigem Wirtschaften auf und setzt Akteure, Handlungen, Prozesse, und Konflikte in und von Betrieben aus Beschäftigtensicht in Beziehung zueinander. Die Arbeitsorientierung im Frankfurter Modell wird anhand vier ausgewählter betriebswirtschaftlicher Felder – Unternehmensführung, Organisation, Personal sowie Rechnungswesen und Accounting – diskutiert. Abschließend skizzieren wir, wie dieses Grundgerüst die Lehre an der University of Labour trägt.

1. Einleitung

Historisch war der Betrieb der „klassischen“ Betriebswirtschaftslehre ein Abstraktum des Wirtschaftens. Ganz im Sinne einer vorgestellten Einheit der Wirtschaftswissenschaft wird von den konkreten Erscheinungsformen der sozialen Organisation der Wertschöpfung und dem Management des Betriebs abstrahiert – sinnbildlich in der einzelwirtschaftlichen Produktionsfunktion aus der mikroökonomischen Modellwelt (verbunden mit dem Namen Erich Gutenberg, etwa Mantel, 2009; Matiaske & Sadowski, 2022). Management und Betriebsführung schnurren zusammen zum bloß „dispositiven Faktor“, dessen Aufgabe es ist, die rationalen Entscheidungen zu erkennen, welche die Produktionsfaktoren nach technischer Funktionalität und ökonomischer Gesetzmäßigkeit als Marktsignal ohnehin vorgeben. In

dieser Perspektive taucht Arbeit als anonymer Produktionsfaktor in abzählbaren Einheiten auf. Eine speziell arbeitsorientierte BWL braucht es in dieser neoklassischen Modellwelt jedoch nicht, da ihr – annahmegemäß – kein eigenständiger, nicht-redundanter Erklärungsbeitrag für das Produktionsergebnis zukommen kann. Diese Dispositionen werden unterschiedslos von den Leitungen getroffen, und zwar des privatwirtschaftlichen Produktionsbetriebs oder der selbständigen Einzelunternehmung genauso wie des öffentlichen Dienstleistungsbetriebs, der Genossenschaft oder der Organisation ohne Erwerbszweck.

Nun hat sich die Betriebswirtschaftslehre als Fachdisziplin nie nur mit der reinen mikroökonomischen Produktionstheorie befassen können, sondern musste sich auch konkreten Gestaltungsaufgaben und empirischen Fragen einer sich verändernden betrieblichen Praxis zuwenden. Hierzu haben sich unterschiedliche Funktionslehren entwickelt und ausdifferenziert (Marketing, Finanzierung, usw.), die sich im Laufe der Zeit in eigenständige Fachgebiete weiterentwickelt haben. Im Rahmen dieser Entwicklung hat sich gerade die Betriebswirtschaftslehre sehr weitgehend sowohl methodisch als auch theoretisch – interdisziplinär und international – geöffnet, nicht nur in Richtung der Rechts- und Technikwissenschaften, sondern auch in Richtung der Psychologie, der Soziologie, der Politikwissenschaft oder den Kultur- und Bildungswissenschaften. Notgedrungen, so könnte man sagen, um den Besonderheiten des jeweiligen Gegenstandes Rechnung zu tragen: Wie sollte auch Marketing ohne verhaltenspsychologische Erkenntnisse betrieben werden? Wie sollten Unternehmen ohne Erkenntnisse der Organisationssoziologie, Wirtschaftsinformatik und Arbeitspsychologie handlungsfähig werden und bleiben? Wie ließen sich Rechtsformen und die vertragliche Gestaltung von Geschäftsvorfällen in der Praxis einordnen, wenn es keinen Begriff von Recht und gesetzgeberischer Einflussnahme gäbe? Und wie wäre zu verstehen, warum und wie Unternehmen regelmäßig Gegenstand politischer Debatten sind, wenn es keinen Begriff von (Unternehmens-)Politik gäbe? Wie sollten die Unterschiede im Handeln und Verhalten der Unternehmen im Länder- und Branchenvergleich ohne ein Verständnis von Institutionen und Kultur erfassbar werden? Und wie ist Innovation und Entwicklung begreifbar zu machen, wenn es kein Verständnis von individuellen und kollektiven Lernprozessen gibt?

Eigentümlicherweise bleibt in diesen Konzessionen der Disziplin an den jeweiligen Funktionsgegenstand die Arbeit selbst oftmals eine seltsame Restkategorie. Es wirkt fast so, als schämte man sich zuzugestehen, dass die Mehrheit der Menschen die Betriebe erst durch ihre Arbeitsleistung

produktiv (oder unproduktiv) macht, sei es in Produktion und Verwaltung, Vertrieb und Marketing oder Forschung und Entwicklung. Zudem ist der Betrieb über die in ihm Tätigen unmittelbar in die Gesellschaft eingebettet, die wiederum überwiegend von dieser Arbeitskraft lebt (Helfen, 2009): Es ist die Wirtschaft der Gesellschaft und nicht umgekehrt – völlig unabhängig von der Eigentumsform. Diese Interdependenz von Betrieb und Gesellschaft hat selbstredend vielfältige Rückwirkungen, nicht zuletzt auf die heutige Politik. In einer Zeit, in der „nichts spannender“ und dominanter als die Wirtschaft erscheint, braucht es auch eine BWL, die zu den Transformationskrisen (von Künstlicher Intelligenz bis Klimawandel), geopolitischen Disruptionen in den globalen Lieferketten, den sozialen Ungleichheiten aller Art und um sich greifenden politischen Spaltungen und Konflikten ebenso auskunftsfähig ist wie zu Innovationspotenzialen, Wettbewerbsvorteilen, Diversität und Verhandlungen – eben weil all dies die Unternehmen nicht nur betrifft, sondern sie ein Teil davon sind.

Daher wollen wir anlässlich dieses Jubiläumsbandes der University of Labour (UoL) unser arbeitsorientiertes Herangehen an die Betriebswirtschaftslehre erläutern und ein, wenn auch grobes, unfertiges und ausbaufähiges Grundgerüst liefern. Hierzu beginnen wir mit der arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre (AoEWL) der 1970er Jahre. Dies deshalb, weil hier ein erster umfassender Versuch unternommen wurde, die wirtschaftliche Gestaltung des Betriebs unmittelbar von der Arbeit her zu denken. Zwar ist das Gesamtkonzept AoEWL eine Fußnote der Fachgeschichte geblieben, allerdings mit einigen Anstößen, die gerade in der Gegenwart wieder an Relevanz gewinnen. Dies zeigen wir an einer Unterscheidung von drei Zugängen zur Arbeitsorientierung in den heutigen Wirtschaftswissenschaften auf: dem objektbezogenen Zugang, dem kritischen Zugang und dem interdisziplinären Zugang. Hieraus destillieren wir ein „Frankfurter Modell“ der arbeitsorientierten Betriebswirtschaftslehre, indem wir ein analytisches Grundgerüst ableiten.

Um es vorweg zu nehmen: Wir kommen – vorläufig – zu fünf Bausteinen einer AoBWL: (1) die Beschäftigten werden als gesellschaftlich gleichwertige Teilhaber:innen („Stakeholder“ als Wirtschaftsbürger:innen) der Betriebe und Unternehmen mit ihren eigenen Zielen betrachtet („Akteurs- und Handlungsanalyse“), (2) die Abläufe betriebswirtschaftlicher Entscheidungsvorbereitung, -findung und -umsetzung werden (auch) auf die Beiträge der Beschäftigten im Organisationskontext hin analysiert („Prozessanalyse“), (3) die Konflikte insbesondere zwischen Beschäftigten- und Kapitalinteressen und ihre Austragung werden in ihrer Vielgestaltigkeit in der

Praxis behandelt und betrachtet („Konfliktanalyse“), (4) die besonderen Institutionen der Mitentscheidung in der betrieblichen Sozialordnung und überbetrieblichen Unternehmensverfassung werden im gesellschaftlichen Zusammenhang berücksichtigt („Strukturanalyse“) und (5) eine inter- und multidisziplinäre Perspektive wird bevorzugt, um das gemeinsame Lernen in und von Betrieben und Unternehmen im gesellschaftlichen Kontext sichtbar zu machen. Anschließend diskutieren wir anhand einer Auswahl beispielhaft, welche Fragen eine Arbeitsorientierung in der BWL in den Feldern Unternehmensführung, Organisation, Personal sowie Rechnungswesen und Accounting thematisieren sollte, um dann zu erläutern, wie die arbeitsorientierte BWL in der Lehre in den Bachelor- und Masterprogrammen an der UoL abgebildet ist.

2. Die Arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre

Die „Arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre“ (AoEWL) hat vor allem Ende der 1970er Jahre eine kurze Blüte erlebt, als auch in der bis dahin eher elitär-machtbewussten Disziplin die Diskussion gesellschaftlicher Modernisierung im Gefolge der 1968er Bewegung angekommen ist. In der Wissenschaft befördert durch die Forschungsprogramme zur „Humanisierung der Arbeit“ in der zweiten Hälfte der 1970er bis in die 1980er Jahre, gewann die Idee einer Arbeitsorientierung an Attraktivität; nicht zuletzt als Reaktion auf die psychischen und physischen Belastungen tayloristischer Arbeitsformen.

Die theoretischen Verengungen der klassischen Phase der Betriebswirtschaftslehre gerieten in dieser Umbruchzeit in den Blick wissenschaftlicher Kritik und wurden Gegenstand gesellschaftspolitischer Konflikte. Ab Ende der 1960er Jahre gewannen Forderungen nach einer demokratischen Reform der Wirtschaft wieder an Relevanz (Laske & Schweres, 2013, 31), während zugleich die Humanisierung der Arbeitswelt als zentrales gewerkschaftliches Handlungsfeld von den Beschäftigten im Betrieb identifiziert wurde (Vetter, 1973). Diese Impulse schlugen sich auch forschungspolitisch nieder: mit dem Programm „Humanisierung des Arbeitslebens“ (HdA) von 1974 förderte die sozialdemokratisch geführte Bundesregierung Projekte, die untersuchen sollten, „wie die Arbeitsbedingungen stärker als bisher den Bedürfnissen der arbeitenden Menschen angepaßt werden können“ (Bundesministerium für Forschung und Technologie, 1979, 7).

In diesem Zusammenhang leistete die zu Beginn der 1970er Jahre entwickelte AoEWL einen forschungsprogrammatischen Beitrag, um den Humanisierungsdiskurs auch in die Betriebswirtschaftslehre zu bringen (Koubek, 1973, 2011). Die AoEWL konstituierte sich als reformorientierter Gegenentwurf zur etablierten Betriebswirtschaftslehre, die als einseitig kapitalorientiert kritisiert wurde. Der Impuls für die AoEWL kam nicht vorrangig aus dem universitären Umfeld betriebswirtschaftlicher Lehrstühle, sondern aus dem akademischen Umfeld der Gewerkschaften. Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) des Deutschen Gewerkschaftsbundes beauftragte eine interdisziplinäre Projektgruppe damit, die Betriebswirtschaftslehre hinsichtlich ihrer Ausrichtung an den Interessen der abhängig Beschäftigten kritisch zu hinterfragen (Freimann, 2006, 61; Hartz, 2015, 1).

Das programmatische Ziel der Arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre war es, von einer einseitig kapitalorientierten Rationalität abzurücken, die allein „auf die in monetären Größen ausgedrückte Rentabilität und Gewinnoptimierung“ (Projektgruppe im WSI, 1974, 99) fokussiere und „damit – bewusst oder unbewusst – den an dieser Orientierung an der Kapitalverwertung interessierten gesellschaftlichen Gruppen diene“ (Hartz, 2015, 3). Andere Gruppen, insbesondere aber die Arbeitskräfte, würden hingegen systematisch ausgeblendet. An die Stelle einer kapitalorientierten Betriebswirtschaftslehre sollte daher ein Modell betriebswirtschaftlichen Handelns treten, welches die Interessen der Beschäftigten zum Ausgangspunkt macht.

Konzeptionell untermauert wurde dieser Anspruch mit dem Entwurf einer „emanzipatorischen Rationalität“ (Koubek, 1973, 694). Das Ziel des Wirtschaftens nach diesem Prinzip war es, „mehr Selbstbestimmung und Selbstentfaltung aller Mitglieder der Gesellschaft durch die Veränderung der Bedingungen der Produktion zu ermöglichen“ (Wächter, 1976, 197). Um dies zu erreichen, wurde vor allem die Mitbestimmung in den Mittelpunkt gestellt (Freimann, 2006, 62). Zudem wurde die Konflikthaftigkeit der Personalwirtschaft hervorgehoben (Marr & Stitzel, 1979), was auch implizit gegenüber traditioneller Gewerkschaftsarbeit Themen wie die Selbstbestimmung und Autonomie der Beschäftigten und eine Kritik an Bürokratie und Stellvertreterpolitik auf die Tagesordnung brachte.

Die etablierte Betriebswirtschaftslehre reagierte auf diese Reformideen in weiten Teilen ablehnend (Hartz, 2015). Zum einen wurde kritisiert, dass die AoEWL die Wissenschaft „als bloßes Instrument zur Durchsetzung von Partikularinteressen“ (Hax, 1974, 800) betrachte. Zum anderen wurde eingeräumt, dass die Probleme der Beschäftigten in der Betriebswirtschaftslehre bislang zwar durchaus vernachlässigt worden seien; diese ließen sich

jedoch in die bestehende Disziplin „nahtlos einfügen“ (Chmielewicz, 1973, 22, Freimann, 2006), und zwar ohne das Fach fundamental umkrepeln zu müssen.

Gerade in letzterem, eher vereinnahmenden Sinn hat Arbeitsorientierung in der Folge auf Teilgebieten durchaus Eingang in die betriebswirtschaftliche Forschung bzw. die Entwicklung des Fachs gefunden. Zwar stand der Verdacht im Raum „die ‚Humanisierung der Arbeitswelt‘ [sei] ... zu erheblichen Teilen auch kapitalverwertungsgetrieben“ (Nienhäuser, 2014, 121); dennoch mussten sich die Unternehmen und Betriebe nolens volens mit den veränderten, subjektiven Erwartungen der Beschäftigten an ihre Arbeitsbedingungen sowie mit der ausgeweiteten paritätischen Mitbestimmung von 1976 arrangieren, wollten sie weiterhin erfolgreich sein. Das umfassende Konzept der AoEWL – mit dem Ziel, die Betriebswirtschaftslehre als Ganzes vom „Kopf auf die Füße zu stellen“ – konnte sich hingegen nicht als Denk- und Forschungsschule in der Betriebswirtschaftslehre etablieren (Freimann, 2006, 64). So kommt etwa Schramm (2011, 57) zu dem Schluss, dass man „nach Spurenelementen einer den heutigen Umständen angepassten AoEWL [...] nur vergeblich suchen“ könne.

3. Neue Arbeitsorientierung in der Betriebswirtschaftslehre?

So dramatisch stufen wir die Sache hier nicht ein: Auch wenn sich das Programm der AoEWL als Ganzes nicht durchsetzen konnte, ist die Betriebswirtschaftslehre rund fünfzig Jahre später eine andere. Sowohl das Fach als auch der Forschungsgegenstand haben sich in dieser Zeit weiterentwickelt. Oberflächlich betrachtet scheint es an vielen Stellen so, als sei die Zeit über die Arbeitsorientierung – insbesondere über die mit ihr verknüpften Erwartungen gesellschaftlicher Veränderung – hinweggegangen. Gleiches gilt jedoch für ihre damaligen Widersacher, die in der betrieblichen Praxis so manchen alten Zopf im Umgang mit den Beschäftigten haben abschneiden müssen – man denke nur an die Themen Gleichstellung und Diversität (Krell & Sieben, 2011).

Zudem sind wesentliche Erkenntnisse aus der Humanisierungsforschung mit der Zeit derart in die Fachwelt eingesickert, dass sie heute entweder als selbstverständlich vorausgesetzt werden oder drohen wieder vergessen zu werden. Hierzu zählen u.a. die Nachteiligkeit von Akkordentlohnung, die Schädlichkeit überlanger Arbeitszeit, die motivierende Wirkung von Selbstbestimmung und Mitsprache in der Arbeit.

In dieser Gemengelage bleibt der genaue Stellenwert der Arbeitsorientierung in der heutigen Betriebswirtschaftslehre unklar (Laske & Schweres, 2013). Etwas Klarheit kann erzeugt werden, wenn danach gefragt wird, was unter „Arbeitsorientierung“ eigentlich genau zu verstehen ist. Laske (2018) unterscheidet nach Haunschild (2014) drei vorherrschende Sichtweisen von Arbeitsorientierung: Arbeitsorientierung als „Beforschung von arbeitsrelevanten Themen“, als „normativ-kritisches Konzept“ sowie als „interdisziplinärer Zugang“.

3.1 Arbeitsorientierung als Beforschung von arbeitsbezogenen Phänomenen

Definiert man Arbeitsorientierung über den Gegenstand der Disziplin, so ist die Betriebswirtschaftslehre zumindest in Teilen tatsächlich eine Wissenschaft, die „sich inhaltlich mit Fragen der Gestaltung von Arbeit, deren Einsatzbedingungen und möglichen Wirkungen befasst.“ (Laske, 2018, 178). Verantwortlich hierfür ist einerseits die fachliche Ausdifferenzierung, die seit der Etablierung der Betriebswirtschaftslehre insbesondere durch interdisziplinäre und internationale Öffnung ihrer Teilgebiete verstärkt seit den 1980er Jahren voranschreitet (schon Staehle, 1989; Schreyögg & Steinmann, 1987), und andererseits der Forschungsgegenstand selbst, insbesondere die Veränderungen des Betriebes im Zeitverlauf.

In Bezug auf Arbeit sind in diesem Zusammenhang zunächst primär zwei Teildisziplinen zu nennen: (1) die Personalwirtschaftslehre, die sich mit der (Re)Produktion des qualitativ und quantitativ angemessenen Arbeitsvermögens (Verfügbarkeit) sowie der Durchsetzung der Ansprüche an das Arbeitsverhalten (Wirksamkeit) beschäftigt, und (2) die Organisationslehre, die sich mit der Strukturierung von Aufgaben im Wertschöpfungsprozess beschäftigt, einschließlich jener Formen der Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung, die unmittelbar der „Humanisierung der Arbeit“ entsprungen sind (zum Beispiel Job Enlargement, Job Rotation, Job Enrichment oder (teil-)autonome Arbeitsgruppen).

Insofern gab und gibt es gegenstandbezogen (ohnehin) schon eine *arbeitsbezogene* BWL. Allerdings spielt Arbeit bis heute in anderen Funktionslehren – wie im Accounting, in der Finanzierung oder im Controlling – nur eine untergeordnete Rolle. Arbeit wird hier systematisch in erster Linie als Kostenfaktor in Rechenwerken oder als Inputvariable in Produktionsfunktionen behandelt. In die Investitionsrechnung fließen „soziale Ziele“ und Risiken zwar theoretisch ein (etwa beim Social Impact Investing),

jedoch meist im Rahmen qualitativer Verfahren und außerhalb des zu berichtenden Rechenwerkes. Es existieren zwar vereinzelte Ansätze, die es erlauben, Arbeitsorientierung praktisch in solche Bereiche zu integrieren: Etwa die Balanced Scorecard, bei der die Beschäftigten die relevanten Kenngrößen selbst identifizieren sollen, das Critical Accounting, welches die politische Dimension der Rechnungslegung betont, oder das Human Resource Accounting, das die in den Beschäftigten verkörperten Vermögenswerte abbilden will. In der akademischen Standardlehre werden diese Konzepte jedoch kaum mit einer Arbeitsorientierung verbunden.

3.2 Arbeitsorientierung als praktische Kritik

Daher ist es wenig verwunderlich, dass sich eine Arbeitsorientierung als ein *normativ-kritisches Konzept* in der Betriebswirtschaftslehre nicht etabliert hat. Stattdessen dominiert weiterhin die Kapitalorientierung. Zwar werden in der Betriebswirtschaftslehre vermehrt Themen wie Gesundheitsschutz, Arbeitszufriedenheit und „Employee Engagement“ behandelt, die Forschung zu Beschäftigteninteressen erfolgt jedoch zumeist aus einer instrumentellen Arbeitgebersicht heraus. Beforscht wird primär der „Business Case“ für Wohlbefinden, d.h. die Frage, unter welchen Umständen ein pfleglicher Umgang mit der wertvollen Ressource Personal zu einer ökonomischen Wertsteigerung führt. Sind diese Umstände jedoch nicht gegeben, so besteht im Sinne dieser Logik kein Anlass, Arbeitnehmerinteressen in ihrem Eigenwert in den Blick zu nehmen (Laske & Schweres, 2013, 37).

Die fehlende Problematisierung möglicher Zielkonflikte lässt sich unter anderem der empirisch nicht bewährten Harmoniehypothese zuschreiben. Nach dieser muss die Betriebswirtschaftslehre in Ziel-Mittel-Analysen die Interessen anderer Akteure nicht explizit berücksichtigen, da – explizit oder implizit – eine Harmonie zwischen den Unternehmenszielen und den Stakeholder-Interessen unterstellt wird (Schmiel, 2018, 166; schon Marr & Stitzel, 1979). Eine auch normativ-kritisch ausgeprägte arbeitsorientierte Betriebswirtschaftslehre hingegen thematisiert nicht nur bestehende Zielkonflikte, sondern nimmt die Verbesserung der Arbeitsbedingungen als eigenständiges Ziel in den Blick (Nienhüser, 2014, 121). Dabei verwehrt sie sich gegen einen bloßen „Gebrauch“ des Menschen als Produktionsfaktor (Zink, 2011, 50) und vertritt ein Wissenschaftsverständnis, das sich nicht „dem unternehmerischen Verwertungsinteresse andient“ (Schramm, 2011, 56). Hierzu gehört auch, die aktuell vorgefundenen Bedingungen –

insbesondere die bestehenden Machtverhältnisse (Jürgens, 1984; Breisig, 2016) – weder als gegeben hinzunehmen (Laske, 2018, 179) noch im Sinne eines naturalistischen Fehlschlusses normativ zu überhöhen, sondern sie einer analytischen Durchdringung und Konzeptionalisierung zugänglich zu machen.

Eine solche kritische Perspektive auf betriebswirtschaftliches Handeln und Forschen findet sich – wie bereits dargelegt – zwar durchaus *innerhalb der etablierten Funktionsbereiche*, diese haben jedoch nur punktuell Eingang in die einführende Standardlehre der Disziplin gefunden (z.B. die „Critical Management Studies“). Einen Sonderstatus nimmt seit jeher die Unternehmens- und Wirtschaftsethik ein (Ulrich, 2010). Diese hat sich nicht erst in den letzten Jahren als relevanter *eigener Funktions- und Forschungsbereich* entwickelt; allerdings kann noch immer bezweifelt werden, inwieweit die Unternehmensethik dem festen Kanon der Betriebswirtschaftslehre gleichberechtigt zugerechnet werden kann. Grund hierfür ist eine nach wie vor schwelende, teils polemisch geführte Debatte über die Notwendigkeit und Zulässigkeit ethisch-normativer Stellungnahmen innerhalb der Betriebswirtschaftslehre (Albach, 2005; Fuchs, 2022).

3.3 Arbeitsorientierung durch Inter- und Multidisziplinarität

Neben einer gegenstandsbezogenen und einer kritisch-normativen Perspektive findet eine Arbeitsorientierung der Betriebswirtschaftslehre eine Quelle in der inter- und multidisziplinären Zusammenarbeit mit benachbarten Fächern. Diese Zusammenarbeit ist aufgrund der fachlichen und internationalen Ausdifferenzierung der Teildisziplinen fruchtbar; in theoretischer wie auch methodischer Hinsicht. Ein multi- und interdisziplinärer Zugang ermöglicht einen fundierten Dialog und eine Verständigung zwischen unterschiedlichen Sichtweisen und Interpretationen (Scherer, 2003). Erst durch den Blick der jeweils anderen Disziplin wird die eigene Leerstelle offenbar – ein Effekt, der sich ähnlich bei vergleichender Betrachtung anderer Länder zeigt.

Trotz dieser grundlegenden Notwendigkeit, sich interdisziplinär zu öffnen, da eine monotheoretische Ausrichtung dem Prozess des Erkenntnisgewinns entgegenstehen würde (Laske & Schweres, 2013, 39), existieren auch in der modernen Betriebswirtschaftslehre weiterhin Tendenzen der fachlichen Abgrenzung und Schließung. Dies betrifft sowohl Teildisziplinen, die sich von jeher mit einer interdisziplinären Öffnung schwergetan

haben, als auch gesellschaftsoffene Bereiche wie die Personalwirtschaftslehre. Letztere scheint empfänglich für temporäre Moden zu sein, die sich wellenartig in einer Dynamik zwischen fachlicher Verengung und multidisziplinärer Ausweitung ausdrücken. Mal schlägt das Pendel in Richtung eines personalökonomischen Kanons aus (Laske, 2018, 181), dann wieder in Richtung einer verhaltenswissenschaftlich-individualpsychologischen Einführung strategischen Managements des Humanvermögens (Staehle, 1989; Wächter, 2002). Am aktuellen Rand wiederum lässt sich eine Tendenz zur Ansicht einer technologischen Bestimmtheit der Personalpolitik beobachten (Schweres, 2018), die sich als informationstechnische Datafizierung der Personalarbeit durch Künstliche Intelligenz manifestiert [s. hierzu Kellermann & Kämpf in diesem Band].

4. Eine Grundgerüst arbeitsorientierter Betriebswirtschaftslehre

Aus unserer Sicht reicht weder eine Betrachtung von Arbeit als bloßem Produktionsfaktor noch eine Beschränkung auf den Funktionsbereich von Arbeit, Personal und Organisation für eine arbeitsorientierte BWL aus – insbesondere, wenn Nachhaltigkeit zur allgemeinen strategischen Zielstellung des Unternehmenshandelns werden soll. Um dies näher zu erläutern, ist eine Hinwendung zu den Ansätzen geboten, die sich verstärkt dem Management als eigenständiger Funktion und auch als Institution im gesellschaftlichen und politischen Kontext zuwenden (Schreyögg & Koch, 2023).

So wurde im US-amerikanischen Raum die Kritik an einer einseitigen Kapitalorientierung bereits früh im Gewand des Stakeholder-Managements erneuert (Freeman, 2010). Der Ansatz wendet sich gegen eine betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, die lediglich die Interessen einer einzigen Anspruchsgruppe – der Shareholder – in den Vordergrund stellt (Stichwort „shareholder value“), und betont, dass Unternehmen stets einer Vielzahl von Stakeholdern ausgesetzt sind. Dabei begründet die Stakeholder-Theorie nicht nur ethisch-normativ, warum Unternehmen die legitimen Interessen der vom Unternehmenshandeln betroffenen Anspruchsgruppen berücksichtigen sollten, sondern auch, warum sie dies faktisch tun. Unternehmen sind demnach immer in einen größeren sozialen Kontext eingebunden, da sie auf eine Vielzahl materieller wie immaterieller Ressourcen anderer Akteure (Finanzmittel, menschliche Arbeit und Kompetenzen, Legitimität etc.) angewiesen sind. Kein Wunder, dass das Stakeholder-Ma-

nagement festen Einzug in das theoretische Gerüst der Managementforschung erhalten hat.

In vergleichbarer Form reiht sich hier der Diskurs um Nachhaltigkeit ein – und damit auch das hieraus abgeleitete nachhaltige Management –, geht jedoch insofern über das Konzept der Stakeholder hinaus, als hier gleich eine andere Form des Wirtschaftens – zumindest jedoch ein grundlegendes Umdenken in der Verfolgung ökonomischer Ziele – gefordert wird. Zwar hat das Konzept nachhaltigen Wirtschaftens seinen Ursprung in der Ökologie – genauer gesagt in der Einsicht, dass die Endlichkeit natürlicher Ressourcen das herrschende, auf kurzfristigen Gewinn ausgerichtete Wirtschaftsmodell unhaltbar macht (vgl. Meadows et al., 1972). Dennoch war die soziale Dimension, insbesondere in Gestalt inter- und intragenerationaler Gerechtigkeit, von Beginn an zentral in einem Konzept, das auf der Harmonisierung ökonomischer, ökologischer und sozialer Ziele basiert. Dabei findet die soziale Dimension nicht nur als Eigenwert Eingang in das Konzept der Nachhaltigkeit, sondern wird gleichsam als notwendige Voraussetzung einer nachhaltigen Wirtschaft gesehen. Denn soziale Nachhaltigkeit ist – als Sozialkapital, etwa in Form von Vertrauen und Kooperation – die Basis für die Stabilität sozialer Systeme und damit auch des Wirtschaftssystems selbst (Putnam, 1993; Moldaschl, 2009) – und damit kommt auch dem Management von Unternehmen die Rolle zu, neben finanziellen, sachlichen und natürlichen Kapitalien auch das Sozialkapital zu steuern.

Mit einer dergestalt umfassenderen Managementperspektive wird zwar nicht unmittelbar eine Arbeitsorientierung verknüpft, allerdings macht sie erkennbar, wie die Organisation im Sinne einer Unternehmenspolitik agiert, die verschiedenen Stakeholdergruppen in unterschiedlichen Formen Rechnung tragen muss (Kieser & Oechsler, 2004). Auf Basis dieser Vorüberlegungen lassen sich folgende Grundannahmen und Analyseperspektiven einer arbeitsorientierten Betriebswirtschaftslehre nach dem Frankfurter Modell skizzieren:

- (1) die Beschäftigten werden als gesellschaftlich gleichwertige *Teilhaber:innen* („Stakeholder“ als Wirtschaftsbürger:innen) der Betriebe und Unternehmen mit ihren eigenen Zielen betrachtet. Diese Erweiterung in der Akteurskonstellation steht in der Tradition der AoEWL (Koubek, 1973), die die Interessen und Ziele der Beschäftigten – insbesondere Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen von der Entlohnung bis zur Arbeitsplatzsicherheit – in den Fokus betriebswirtschaftlicher

Entscheidungen setzen. In der sich daraus ergebenden *Akteurs- und Handlungsanalyse* betrachtet die AoBWL nicht nur die Auswirkungen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen auf die Beschäftigten bzw. deren Ziele, sondern ausgehend vom Eigenwert der Arbeitenden auch deren Ziele und ihren Einfluss auf das Zustandekommen von Unternehmensentscheidungen. Anders als eine rein kapitalorientierte Betriebswirtschaftslehre beschäftigt AoBWL sich nicht nur mit solchen Effekten, die in einer „Feedbackschleife“ das Zielsystem der Kapitaleigner betreffen („financial materiality“, z.B. die Produktivitätseffekte in Folge von Massenentlassungen), sondern bei den Wirkungen werden genau soziale Effekte gleichwertig berücksichtigt („impact materiality“). Diese Arbeitsorientierung betrifft zuerst jene Funktionsbereiche, in denen Beschäftigte unmittelbar Teil betriebswirtschaftlicher Entscheidungen sind, also in den Bereichen Personalpolitik, Arbeitsgestaltung und Organisation. Ein aktuelles Beispiel ist etwa das Ringen um die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen im technologischen Wandel etwa hin zu künstlicher Intelligenz und den damit verbundenen Verteilungswirkungen. Hier stellen sich etwa Fragen einer humanen und entwicklungsförderlichen Gestaltung einer digitalen Organisation von Arbeit (Helfen et al., 2022; [s. Beitrag Kellermann & Kämpf in diesem Band]). Die Arbeitsorientierung erstreckt sich aber grundsätzlich auf alle Funktionsbereiche, da die Beschäftigten von den Ergebnissen betriebswirtschaftlicher Festlegungen betroffen sind. Einschlägige Beispiele hierfür sind Investitionsentscheidungen (Koubek, 1973), strategische Entscheidungen wie Standortverlagerungen, Technologieeinsatz und Outsourcing sowie die Ausgestaltung der Vorstandsvergütung, insbesondere anhand sozialer Leistungskennzahlen (KPIs).

- (2) die betriebswirtschaftliche *Entscheidungsvorbereitung, -findung und -umsetzung* werden (auch) im Hinblick auf die Beiträge der Beschäftigten analysiert. Dies impliziert eine umfassende *Prozessanalyse* des Zustandekommens von betriebswirtschaftlichen Entscheidungen. Dies lässt sich am besten auf den Strategieprozess beziehen: Wo Individuen zielorientiert in Strukturen und Prozessen zusammenwirken, umfasst die Strategie die Festlegung gemeinsamer Ziele sowie die Entscheidung, Umsetzung und Kontrolle von Handlungen zu deren Erreichung. Eine arbeitsorientierte Betriebswirtschaftslehre folgt dabei dem neueren Verständnis (Schreyögg & Steinmann, 1987; Ortmann & Sydow, 2001), nach dem Strategiebildung in Unternehmen und anderen Organisationen weniger als lineare „Top-down“-Planung und

Entscheidung mit anschließendem mehr oder weniger bruchloser Umsetzung zu verstehen ist (Mintzberg & Waters, 1985; Ortmann, 2010; Schreyögg & Geiger, 2024). Sie stellt sich vielmehr als ein Prozess dar, in dem grundlegende Entscheidungen der Unternehmenspolitik im Austausch, Dialog, Konflikt und in der Verhandlung mit den zentralen Stakeholdern (Freeman, 2010) – allen voran den Beschäftigten, aber auch Kund:innen, Geschäftspartnern, Investor:innen etc. – sowie im Handlungsvollzug, insbesondere im Arbeitsprozess, kontinuierlich überprüft und angepasst werden können.

- (3) die *Konflikte* insbesondere zwischen Beschäftigten- und Kapitalinteressen und ihre Austragung werden in ihrer Vielgestaltigkeit behandelt. Hierbei unterzieht eine AoBWL bestehende Zielkonflikte – insbesondere zwischen Beschäftigten- und Kapitalinteressen – einer *Konfliktanalyse* und sucht nach Wegen der Auflösung von Dilemmasituationen. Unter den Bedingungen der Klimakrise analysiert sie übergreifende Funktionsbedingungen, unter denen ein Ausgleich widerstreitender ökonomischer, sozialer und ökologischer Ziele möglich werden kann. Hier schließt die AoBWL an neuere Unternehmensethik- und Nachhaltigkeitsdiskurse an, die insbesondere die Verantwortung im Austauschverhältnis zwischen Kapital, Arbeit und Umwelt fokussieren (Hoßfeld & Schmiel, 2015). Als übergeordnetes normatives Rahmenkonzept fungiert dabei das Konzept der Nachhaltigkeit bzw. der nachhaltigen Entwicklung der Vereinten Nationen in Verbindung mit einer aufgeklärten Verständigung (Scherer, 2003).
- (4) die besonderen *Institutionen* der Mitentscheidung in der betrieblichen Sozialordnung und überbetrieblichen Unternehmensverfassung werden im gesellschaftlichen Zusammenhang berücksichtigt. Zu dieser *Strukturanalyse* gehört, dass betriebliche Entscheidungen im Spannungsfeld von Managementdisposition und kollektiven Aushandlungsprozessen auf mehreren Ebenen stehen. Daher analysiert eine AoBWL die vielfältigen interessenpolitischen Bedingungen, unter denen betrieblich relevante Entscheidungen unter Einschaltung von Institutionen der Mitbestimmung in der Betriebs- und Unternehmensverfassung und Kollektivakteuren wie Gewerkschaften, aber auch anderen gesellschaftlichen Stakeholdern zustande kommen. Hierbei knüpft AoBWL positiv an die theoretischen und empirischen Zumutungen der Industriellen Beziehungen an, die diese für die Betriebswirtschaftslehre bereithalten (etwa Müller-Jentsch, 2021; Jürgens, 1984).

- (5) um diesem Anforderungshorizont aus (1) und (4) gerecht zu werden, wird eine *inter- und multidisziplinäre* Perspektive der Vorzug gegeben. Allein schon deshalb, weil das gemeinsame Lernen in und von Betrieben und Unternehmen im gesellschaftlichen Kontext so sichtbar gemacht und in Aussprache gebracht werden kann. Die jeweilige Akteurs-, Handlungs-, Prozess-, Konflikt- oder Strukturanalysen etwa zur Gestaltung von guter Arbeit, von betrieblichen Arbeitsbeziehungen, vom Aufbau und Erhalt von Humanvermögen und Sozialkapital erfordern multidisziplinären Austausch mit den verschiedenen Nachbardisziplinen.

Dieses „Frankfurter Modell“ einer AoBWL legt damit ein Angebot für Lehre und Forschung vor, dass zwar an die Tradition der AoEWL (Koubek, 1973) anknüpft, aber sich hiervon auch wesentlich unterscheidet. Während die AoEWL einen starken Fokus gerade auch auf die Gestaltung der makroökonomischen und gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen im Sinne einer gesamtwirtschaftlichen „Globalsteuerung“ legte (Hartz, 2015), wählt die hier vorgeschlagene AoBWL zunächst die unternehmensbezogene und betriebliche Ebene als Ausgangspunkt, um in diesem Blickwinkel sowohl interessenpolitische als auch ethische Zusammenhänge sichtbar zu machen. Das heißt nicht, dass der „Betrieb“ in der AoBWL ohne Gesellschaft und Politik aus- und daher käme, sondern es geht darum, jeweils nach dem spezifischen Beitrag und Erkenntnisgewinn zu fragen, der in einem betrieblichen Zusammenhang erscheint, und zwar durchaus verbunden mit der Herstellung von gesellschaftspolitischen Rückbezügen.

5. Wie macht sich Arbeitsorientierung konkret bemerkbar?

Eine so verstandene Arbeitsorientierung der BWL macht sich in vielen Feldern bemerkbar, wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß und mit verschiedenen Zugängen. Nachfolgend soll dies für vier Bereiche kurz skizziert werden, die auch an der UoL von besonderer Bedeutung sind: Unternehmensverfassung und Governance, Organisation und Strategie, Personal und Arbeit sowie Rechnungswesen und Accounting.

Unternehmensverfassung. Um arbeitsorientierte BWL in der heutigen Zeit zu fundieren, ist die *„Verfassung“ des Unternehmens als Ganzes* in den Blick zu nehmen (Helfen & Toedling, 2021). Mit Gerum kann die Theorie und Politik der Unternehmensverfassung allgemein definiert werden als die Beschäftigung mit zwei Fragen: „(1) Welche Interessen sollen

die Zielsetzung und Politik der Unternehmung bestimmen bzw. welche bestimmen sie? (2) Welche institutionellen Vorkehrungen sind geeignet bzw. werden getroffen, um die Unternehmensaktivitäten auf die verfassungskonstituierenden Interessen auszurichten?“ (Gerum 1992, Sp. 2481). In Bezug auf die Arbeitsorientierung lassen sich unter Bezugnahme auf Sadowski (2002) die Fragen in einer neuen verdichten: Warum nicht die organisierte Bewirtschaftung von zusammengelegten Ressourcen schwerpunktmäßig unter dem Gesichtspunkt der Interessen der Beschäftigten betrachten, um neue Erkenntnisse, Gestaltungsempfehlungen und Reformvorschläge für die institutionellen Regeln zu entwickeln? Die Frage allein zu stellen, bedeutet auch die Grundannahmen zu hinterfragen, die einen Großteil der Betriebswirtschaftslehre zwischen Eigentümerunternehmen und industriellem Großbetrieb in Form der Aktiengesellschaft – heute vielleicht noch stärker als früher – ausmachen.

In Ergänzung zu Ulrichs ‚Integrativer Wirtschaftsethik‘ (2010) kann die Arbeitsorientierung als Schritt zu einer zivilisierten, weil demokratischen Unternehmensführung betrachtet werden. Arbeitsorientierung ist dann durchaus synonym zu einem erweiterten Begriff der Mitbestimmung zu verstehen, welche die Unternehmensführung entlang eines Kontinuums von der selbstverwalteten Firma bis hin zur Begrenzung des Eigentümerprärogativs in der klassischen Kapitalgesellschaft oder – anders gelagert – dem Staatsunternehmen in den Blick nimmt.

Unterscheidet man die Grade der Beschäftigtenbeteiligung auf einer Dimension der Kapital- bzw. Arbeitsorientierung, schlägt am weitesten das selbstbestimmt geführte Unternehmen im Sinne der Arbeiterselbstverwaltung (Produzentengenossenschaft) in Richtung der Arbeitsorientierung aus; zumal, wenn sich eine solche Unternehmung demokratischen Abstimmungen stellt, zivilgesellschaftliche Zwecke setzt und auf eine Gewinnorientierung verzichtet (der karitative Selbsthilfverein, der gleichwohl wirtschaften muss). Am wenigsten Arbeitsorientierung bietet die Kapitalgesellschaft, die einzig die Gewinnmaximierung (ohne Rücksicht auf lebensweltliche Belange) in den Vordergrund stellt oder allenfalls die Einhaltung von Recht und Gesetz als Nebenbedingung betrachtet – getreu der These von Milton Friedman (1970), nach der die Gewinnsteigerung für Unternehmen schon ethisch genug sei, eine darüber hinaus gehende Verpflichtung der Unternehmen zur Sozialverträglichkeit sogar ökonomisch abträglich wäre. Zwischen den beiden Extrema liegen vielgestaltige Zwischenformen der mitbestimmten, partiell arbeitsorientierten Unternehmensverfassung – vom Unternehmen mit Betriebsrat bis zu paritätisch mitbestimmten Unterneh-

men und Unternehmen mit Anteilen in Beschäftigtenhand (ein Beispiel etwa bei Wächter, 2010). Hier bleibt Raum, das Verhältnis von Kapital- zu Arbeitsorientierung auf dem Wege fortgesetzter Aushandlung auszutari- en.

Es geht bei arbeitsorientierter BWL aber neben der Unternehmensver- fassung, und hier natürlich der Unternehmensmitbestimmung, auch und gerade um die betriebliche Sozialordnung, und zwar nicht nur um die Betriebspolitik etwa des Betriebsrats (Breisig, 2016), sondern auch um die Selbstbestimmung der Beschäftigten in der Arbeit. Auf dieser Ebene wer- den im Betrieb und im konkreten Arbeitshandeln wirksame und spürbare Regeln gefunden, die das Arbeitshandeln und die Ziele der Beschäftigten beeinflussen. Auch die betriebliche Sozialordnung kann mehr oder weniger arbeitsorientiert ausfallen, indem sie sich entweder primär der Absicherung der technisch-ökonomischen Leistungserstellung ausrichtet oder eine dezi- diert humanorientierte Gestaltung verfolgt.

Organisation und Strategie. Im Bereich *Organisation und Strategie* geht es auch um die Beteiligung der Beschäftigten an der substanziellen Aus- richtung im ständigen Prozess des Organisierens. In diesem Management- prozess, d.h. dem Bündel von Strategie, Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle (Schreyögg & Koch, 2023), gibt es in einer ar- beitsorientierten Perspektive auch darum, den Erfolg von Unternehmen und Organisationen dauerhaft zu sichern, indem die gegenwärtigen und zukünftigen Geschäftsfelder mit den Ressourcen und Kompetenzen des Unternehmens in Einklang gebracht werden. Der Unternehmenserfolg wird in der AoBWL jedoch weiter gefasst, indem er auch das organisationale Überleben, normativ und sozial akzeptable Gewinne sowie die dauerhafte Bereitschaft von Investoren unterschiedlicher Kapitalien einschließt, die Organisation mit weiteren Ressourcen auszustatten.

Für Manager:innen in privaten Unternehmen erfordert dies vorrangig Entscheidungen darüber, in welchen Geschäftsfeldern ein Unternehmen auf welche Art und Weise tätig ist, wie es die ständigen Veränderungen im Wettbewerb handhabt und wie die Kompetenzen des Unternehmens bestmöglich eingesetzt werden können (Schreyögg & Geiger, 2024). Der Managementprozess in der AoBWL umfasst neben diesen klassischen Auf- gaben von Steuerung und Koordination aber auch das Konfliktmanage- ment und die Beteiligung der Beschäftigten. Letztere erstreckt sich auch auf unternehmensstrategische Fragen. Hierzu zählen etwa die Reaktion auf den gesellschaftlichen und technologischen Wandel im Hinblick auf potenzielle Veränderungen von Produkten (Bsp. E-Mobilität) oder Prozessen (Bsp. di-

gitale Bürokratie). Damit verbunden sind strategische Investitionsentscheidungen in Standorte, Märkte und Geschäftsfelder, aber auch Festlegungen zur Marktbearbeitung, zur Wettbewerbsstrategie in einzelnen Geschäftsfeldern sowie zur grundlegenden Organisationsstruktur und Beschäftigungsstrategie. Aus arbeitsorientierter Sicht sind diese Fragen Gegenstand von Aushandlungsprozessen, in denen neben der bloßen ökonomisch-technischen Machbarkeit stets auch die ethische Vertretbarkeit und die soziale Akzeptanz organisatorischer und strategischer Entscheidungen zu verhandeln sind.

Auch in einer arbeitsorientierten Betriebswirtschaftslehre sind Organisationen als soziale Gebilde in den Blick zu nehmen (Kieser et al., 2026), deren Mitglieder in einem ständigen Prozess des Organisierens gefordert sind, die Unternehmensumwelt genauso zu beobachten wie die internen Prozesse zu gestalten sowie an der Strategiefindung im Dialog mitzuwirken. Hinzu kommt, dass in einer arbeitsorientierten Perspektive die Konflikthaftigkeit des Organisationsgeschehens ernst genommen wird und nicht als bloße Abweichung oder Anomalie behandelt wird. Dies liegt daran, dass die vorfindbaren Konflikte auch Ausdruck der rationalen Interessen sind, die in Unternehmen und anderen Organisationen aufeinandertreffen. Eine Konfliktanalyse und -bearbeitung kann auch positive Aspekte wie Veränderung und Innovation zum Vorschein bringen, die eine rationale Interpretation mikropolitischen Handelns nahelegen.

Aus Sicht einer arbeitsorientierten BWL schließt der Strategieprozess neben der Abstimmung mit den wirtschaftlichen Anspruchsgruppen und der Gesetzeskonformität insbesondere auch ein Eingehen auf die Erwartungen der Beschäftigten und der Gesellschaft im Sinne einer umfassenden Legitimierung des Unternehmenshandelns ein (Freeman, 2010; Helfen & Toedling, 2021). Neben die soziale Vertretbarkeit strategischer Entscheidungen innerhalb der Organisation tritt somit die normative Verantwortung gegenüber der Gesellschaft. Zahlreiche Organisationen setzen sich mit den Erwartungen an die sozial-ökologische Vertretbarkeit ihres Handelns auseinander (Vitols, 2011). Die hiermit verbundenen Aspekte umfassen neben der Ressourcenentwicklung und der Gleichstellung auch die Teilhabe an Entscheidungen durch Mitbestimmung und Partizipation in der globalen Lieferkette (Haipeter et al., 2023) sowie einen fairen Interessenausgleich in Restrukturierungs- und Krisensituationen.

Personal- und Arbeitspolitik. In arbeitsorientierter Perspektive zielt eine nachhaltige Personalpolitik darauf ab, den Produktionsprozess sozial-ökologisch verträglich zu machen, indem sowohl menschliches Arbeitsvermö-

gen als auch ökologische Ressourcen im Arbeitsprozess erhalten und entwickelt werden (Aust et al., 2020). Dieser Anspruch knüpft an die arbeitswissenschaftlichen Maßstäbe humaner Arbeitsgestaltung an: Schädigungslosigkeit, Ausführbarkeit, Zumutbarkeit, Zufriedenheit und Sozialverträglichkeit (Zink, 2017; Helfen, 2023; [s. auch Beitrag von Deci in diesem Band]). Jenseits des gesetzlichen Mindeststandards der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes betreffen personalpolitische Maßnahmen in vielfältiger Weise die Beschäftigten, so etwa in den Bereichen Personalbeschaffung, Personaleinsatz und Qualifizierung (Ehnert, 2008). Darüber hinaus hat Personalpolitik auch über- und außerbetriebliche Auswirkungen auf individueller Ebene (z. B. Beschäftigungsfähigkeit, individuelle Resilienz), organisationsbezogen (z. B. Wettbewerbsfähigkeit, organisatorische Resilienz, innerorganisationale Sozialkapital) und gesellschaftlich (Resilienz des Arbeitsmarktes und Zukunft der sozialen Sicherheit).

Arbeit wird in dieser Sichtweise dann nachhaltig, wenn sowohl ihre Regeneration und Reproduktion in einem sozial-ökologischen Kontext gesichert sind als auch Rentabilität und Produktivität gewährleistet sind, welche die langfristige wirtschaftliche Tragfähigkeit der Wertschöpfung absichern (Helfen, 2023). Eine arbeitsorientierte Perspektive ist sich in diesem Zusammenhang den Zielkonflikten der Nachhaltigkeit bewusst, die insbesondere in Unternehmen zwischen langfristigem ökonomischem Erfolg (Jirjahn et al., 2024), dem sozialen Zusammenhalt und der ökologischen Krisenresilienz bestehen (Rapp et al., 2019). Daher die Betonung von Konfliktanalyse und Konfliktmanagement, um Spannungen und Konflikte im Rahmen eines sozialen Dialogs mit internen und externen Anspruchsgruppen zu bewältigen. Die Konfliktanalyse erfordert theoretisch und empirisch, neben der direkten Mitsprache der Belegschaft ausdrücklich die Institutionen der industriellen Beziehungen zu berücksichtigen.

Arbeitsorientierte BWL ist zudem gut positioniert, um die heutige Arbeitswelt besser zu verstehen, die sich in Folge der Ausbildung von Netzwerkorganisationen in den letzten beiden Jahrzehnten herausgebildet hat (Sydow & Wirth, 1999; Sydow & Möllering, 2015). Durch Aus- und Verlagerungen, Leiharbeit, Werkverträge sowie jüngst Plattformarbeit und die sogenannte Gig Economy hat sich auch der Begriff von Betrieb und Unternehmen erheblich verändert – mit tiefgreifenden Konsequenzen für die Beschäftigten und ihre Arbeitsbedingungen (Mayrhofer & Meyer, 2002; Helfen, 2014). In verteilten Organisationsstrukturen Arbeit zu gestalten und zu steuern, wirft vielfältige Probleme in der Gestaltung von Rekrutierung, Qualifizierung, Leistungsmessung, Vergütung und Arbeitszeiten

– den Kernthemen personalpolitischer Gestaltung – auf. Hier hilft eine arbeitsorientierte Perspektive, aus der Perspektive der Beschäftigten zu schauen und arbeitspolitische Gestaltungsanforderungen in den (digital) vernetzten Betrieben, aber auch darüber hinaus abzuleiten (Windeler & Wirth, 2010; Helfen et al., 2022).

Rechnungswesen und Accounting. Diese Bereiche nehmen in einer arbeitsorientierten BWL eine Schlüsselrolle ein, da sie die operative und strategische Steuerung von Unternehmen über finanzielle Kennzahlen hinaus erweitern. Dies zeigt sich schon bei der Koppelung von Managementvergütungen an soziale Zielgrößen. Tatsächlich bilden ESG-Daten – also Informationen zu Umwelt, Sozialem und Governance – neben klassischen Finanzkennzahlen mittlerweile eine relevante Steuerungsgröße. Angesichts der spürbaren Folgen des Klimawandels haben diese Themen in den letzten Jahren an Fahrt gewonnen, was sich neben der nationalen und internationalen Regulatorik auch im Konzept des Nachhaltigkeitsmanagement widerspiegelt.

Initialzündung in der Europäischen Union war insbesondere das 2019 ausgerufene Ziel, bis 2050 in Europa Klimaneutralität herzustellen. Da Menschen in diesem Prozess sowohl Betroffene als auch Gestalter sind, hat sich hierfür der Begriff der sozial-ökologischen Transformation etabliert. Die hiermit verbundene Forderung nach einer „Just Transition“ blieb in der Folge nicht nur ein Konzept der Gewerkschaften (Hoßfeld et al., 2024), sondern fand im Zuge der europäischen Nachhaltigkeitsstrategie auch Eingang in den Sprachgebrauch der europäischen Politik (European Commission, 2018). Im externen Rechnungswesen schlägt sich dies fundamental in der neuen Nachhaltigkeitsberichterstattung (CSRD) nieder, die dem Prinzip der doppelten Wesentlichkeit folgt. Demzufolge müssen Unternehmen nicht nur nach dem Prinzip der „financial materiality“ berichten – also dem klassischen ESG-Ansatz, wonach Nachhaltigkeitsaspekte nur dann wesentlich sind, sofern sie ein finanzielles Risiko (oder eine Chance) für das Unternehmen darstellen. Es gilt gleichrangig das Prinzip der „impact materiality“: Die tatsächlichen Auswirkungen der Geschäftstätigkeit auf Mensch und Umwelt werden transparent und – was für das Accounting entscheidend ist – durch die externe Prüfungspflicht mit der gleichen Verbindlichkeit belegt wie klassische Bilanzdaten.

Für eine arbeitsorientierte BWL greift diese externe Perspektive jedoch zu kurz; sie muss durch ein verändertes internes Rechnungswesen flankiert werden. Hier gilt es, das Controlling von einer reinen Personalkosten-Minimierungslogik zu befreien und Investitionen in die Arbeitsqualität, Quali-

fizierung und Resilienz der Beschäftigten als erfolgskritische Absicherung des betrieblichen Arbeitsvermögens abzubilden. Dabei geht es nicht darum, den Menschen im Sinne eines ökonomistischen „Human Capital Accounting“ als aktivierbaren Vermögenswert zu objektivieren. Vielmehr gilt es, die massiven betrieblichen Folgekosten schlechter Arbeit – wie Fluktuation, Absentismus oder Wissensverlust – als steuerungsrelevante Kennzahlen im internen Berichtswesen sichtbar zu machen und entsprechende Erfolgsmaße zu entwickeln. Auf diese Weise könnte ein arbeitsorientiertes Accounting auch eine notwendige Informations- und Datenbasis liefern, um betriebliche Mitbestimmungs- und Aushandlungsprozesse zu unterstützen.

6. Wie ist Arbeitsorientierung an der UoL im Studium abgebildet?

An der UoL wird Betriebswirtschaftslehre arbeitsorientiert in Bachelor- und Mastermodulen in den eigenständigen Studiengängen unterrichtet. Auf den ersten Blick unterscheidet sich das Studium nicht von anderen betriebswirtschaftlichen Studiengängen, sofern auf die gemeinsamen Grundlagen im Bereich der Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre und die Methodenkompetenz geschaut wird. Auch an der UoL lernen Studierende die Grundlagen des Faches, ökonomische und forschungsmethodische Grundkenntnisse. Das Studium macht aber schon einen didaktischen Schritt auf die Beschäftigten selbst zu, die berufsintegrativ in ein Projektstudium eingeführt werden.

Zugleich wird ein Augenmerk auf die Verortung von Arbeit im interdisziplinären Feld gelegt: Arbeitspolitik, Arbeitsgestaltung, Bildung sind auch schon Themen für die Eingangsphase und nicht erst randständige Ergänzungen, die nur bei Interesse belegt werden können. Im Hauptteil des Studiums erfolgt dann eine verpflichtende Vertiefung im Dreiklang Finanz- und Rechnungswesen, Personal und Arbeit sowie Organisation und Strategie. Im Wahlbereich können die Studierenden dann in zwei der folgenden Fächer vertiefen: Technikfolgenabschätzung, Arbeit und Gesellschaft, Wirtschafts- und Arbeitsrecht, Personal- und Organisationsentwicklung sowie Verhandlungs- und Konfliktmanagement.

Ein Querschnittsthema des Masterprogramms ist das nachhaltige Management mit einer Schwerpunktsetzung auf der sozialen Nachhaltigkeit im Sinne der Qualität sozialer Beziehungen und Sozialkapital sowie der ökonomischen Nachhaltigkeit mit einem Schwerpunkt auf strategischen Entscheidungen zum Organisations- und Humanvermögen. Jeweils stehen

Entstehungs- und Erhaltungsbedingungen, etwa durch Gesundheit oder Bildung im Vordergrund. Aber auch aus volkswirtschaftlicher Perspektive werden Themen behandelt, so etwa die Herstellungsbedingungen kollektiver Güter (etwa Ausbildung, Vertrauen, Kooperationsbereitschaft). Hiermit wird deutlich, dass arbeitsorientierte BWL durchaus eine Perspektive für Unternehmen bietet, die an Aufbau, Erhalt und Entwicklung von Humanvermögen und Sozialkapital, Resilienz und Fortschrittsfähigkeit interessiert sind. Aus Perspektive der Beschäftigten geht es neben den wirtschaftlichen Kenntnissen auch darum, gangbare Wege zur Schaffung und Erhaltung von guter Arbeit und produktiver Beschäftigung aufzeigen zu können.

7. Fazit und Ausblick

Anknüpfend an Vorläuferkonzepte verstehen wir unter einer arbeitsorientierten BWL eine Perspektive, die Unternehmen und Betrieb im sozialökologischen Kontext konsequent durch die Linse der Beschäftigten betrachtet. Dabei geht es neben den sozialen Zielen auch und gerade um die Lösungen praktischer Probleme des Wirtschaftens auf der Ebene des Betriebs und der Unternehmen. Hierzu setzt eine verantwortungsvolle Beteiligung der Beschäftigten auch voraus, den Betrieb, das Unternehmen und das Management in den Handlungskontexten gemeinsamen Wirtschaftens zu verstehen.

Wir haben uns auf den vorangegangenen Seiten auf das Herausschälen der Perspektive einer arbeitsorientierten BWL konzentriert, auch um transparent offenzulegen, was darunter in Lehre und Forschung konkret zu verstehen ist. Dabei sind einzelne Querbezüge und aktuelle Themen womöglich etwas im Unklaren geblieben, die wir hier aber ausdrücklich mit einem Diskursangebot versehen wollen. Arbeitsorientierte BWL im Verständnis der UoL ist nicht fertig und in Stein gemeißelt, sondern bedarf der Weiterentwicklung auch über den engeren Kreis betriebswirtschaftlicher Fragestellungen hinaus. Austausch und Kritik sind mithin ausdrücklich erwünscht.

Wichtige Fragestellungen ergeben sich zum Beispiel zum komplexen Verhältnis zur weiteren sozialen Umwelt. Damit ist immer auch die Frage verknüpft, welches Wirtschaften möchte die Gesellschaft zu welchem Zweck in der Zukunft? Arbeitsorientierte BWL liefert hier keine fertige Antwort, aber das Rüstzeug, sich auf den Weg zu machen, es in Betrieben und Unternehmen herauszufinden. Hierzu zielt die Lehre und Forschung

in der arbeitsorientierten BWL auf die Ermöglichung und Befähigung zu einer selbstbewussten und kompetenten Zukunftsgestaltung. Eine arbeitsorientierte BWL muss sich in der kontinuierlichen Auseinandersetzung mit aktuellen und neuen Themen, aber auch „Dauerbrennern“ der Arbeit wie Gleichstellung und Diversität (Krell & Sieben, 2011), dem Umgang mit neuen Technologieschüben, der Klimakrise sowie geopolitischen Wirren zu behaupten.

Referenzen

- Albach, H. (2005). Betriebswirtschaftslehre ohne Unternehmensethik!. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 75(9), 809.
- Aust, I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2020). Common good HRM: a paradigm shift in sustainable HRM?. *Human resource management review*, 30(3), 100705.
- Breisig, T. (2016). *Personal. Grundlagen und Handlungsfelder aus arbeitspolitischer Perspektive*. 2. Aufl. Herne/Berlin: Verlag Neue Wirtschaftsbriefe.
- Bundesministerium für Forschung und Technologie (1979): *Programm-Forschung zur Humanisierung des Arbeitslebens*, Bonn.
- Chmielewicz, K. (1973). Interessen in der Betriebswirtschaftslehre aus wissenschaftstheoretischer Sicht. In *WSI-Forum, Arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre contra Kapitalorientierte Betriebswirtschaftslehre*, Köln.
- Ehnert (Aust), I. (2008). Strategien und Praktiken eines nachhaltigen Personalmanagements. *Umweltwirtschaftsforum (uwf)*, 16, 187-192.
- European Commission (2018). *A clean planet for all. A European strategic long-term vision for a prosperous, modern, competitive and climate neutral economy*. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52018DC0773>
- Freeman, R.E. (2010). *Strategic Management. A stakeholder approach*. Cambridge University Press: Cambridge [1984].
- Freimann, J. (2006). Vom Kommen und Gehen alternativer betriebswirtschaftlicher Ansätze. In H. Ptak (Ed.), *Betriebswirtschaftlicher Wandel in Deutschland* (pp. 61-88). Hamburg: Kovac.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, in: *New York Times Magazine*, September 13, 32–33.
- Fuchs, F. (2022). *Subjektunabhängige, analytische Unternehmensethik: Begründung und Relevanz als praktisch-normative Betriebswirtschaftslehre*. Springer Nature.
- Gerum, E. (1992). Unternehmensverfassung. In E. Frese (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation*. Poeschel: Stuttgart. Sp. 2480–2502.
- Haipeter, T., Helfen, M., Kirsch, A. & Rosenbohm, S. (2023). *Soziale Standards in globalen Lieferketten. Internationale Richtlinien, unternehmerische Verantwortung und die Stimme der Beschäftigten*. Transcript: Berlin.

- Hartz, R. (2015). Die arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre (AOEWL) – ein (fast) vergessener Ansatz kritischer Management- und Organisationsforschung. Unveröffentlichtes Arbeitspapier: TU Chemnitz.
- Haunschild, A. (2014). Stellungnahme zur Arbeitsorientierung in den Wirtschaftswissenschaften. In: Laske, M. & Schweres, M. (2014): Arbeitsorientierung in den Wirtschaftswissenschaften. Vielfalt als Krisenindikator oder als Potenzial. Hampp. München und Mering. S. 89-92.
- Hax, K. (1974). Das Projekt „arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre“ – eine kritische Betrachtung. Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung: Zfbf, 26(12), 798-809.
- Helfen, M. (2009). Soziale Netzwerke und Organisation – Die soziale Einbettung des Verhaltens von und in Unternehmen. Managementforschung, 19: 179-220.
- Helfen, M. (2014). Netzwerkförmige Tertialisierung und triangularisierte Beschäftigung: Braucht es eine interorganisationale Personalpolitik? Managementforschung, 24: 171-206.
- Helfen, M., Ruiner, C. & Wirth, C. (2022). Digitalisierung und Arbeitsorganisation – Von der digitalen Organisation der Arbeit zur Organisation digitaler Arbeit? In Roth, S. & Corsten, H. (Hrsg.) Handbuch Digitalisierung. Vahlen: München, 291-312.
- Helfen, M. & Toedling, N. (2021). Strategische Unternehmensführung und Mitbestimmung. In Allespach, M. & Rudel, M. (Hrsg.) Mitbestimmung – Ein Thema für die Wirtschaftswissenschaften. Studienbriefe zu zentralen Handlungsfeldern der Betriebswirtschaftslehre. Bund-Verlag: Frankfurt, 353-425.
- Helfen, M. (2023). Globale Arbeitsstandards und Arbeitswissenschaft: Wie weiter auf dem Weg zu nachhaltiger Arbeit in globalen Lieferketten? Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 77: 422-428.
- Hoßfeld, H., & Schmiel, U. (2015). Corporate Social Responsibility in der Marktwirtschaft – ein erfahrungswissenschaftlich begründetes Konzept. zfwu Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 16(3), 313-338.
- Hoßfeld, H., Kellermann, C., & Kirton-Darling, J. (2024). Pathways of socio-ecological transformation for European employment relations. Industrielle Beziehungen, 30(1), 5-10.
- Jirjahn, U., Laible, M., & Mohrenweiser, J. (2024). Management practices and productivity: Does employee representation play a moderating role? Human Resource Management Journal, 34(1), 236–254. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12526>
- Jürgens, U. (1984): Die Entwicklung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb als politischer Prozeß - Eine Problemskizze zur Arbeitspolitik. In: Jürgens, U./Naschold, F (Hrsg.): Arbeitspolitik. Materialien zum Zusammenhang von Macht, Kontrolle und betrieblicher Organisation der Arbeit. Opladen, S. 58-91.
- Krell, G. & Sieben, B. (2011). Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsvorteil. In G. Krell (Hrsg.) et al., Chancengleichheit durch Personalpolitik, Gabler, Wiesbaden, 155-174.
- Kieser, A. & Oechsler, W.A (2004, Hrsg.). Unternehmenspolitik. Schäffer-Poeschel: Stuttgart.

- Kieser, A., Walgenbach, P., Oertel, S., & Poschmann, P. (2026). *Organisation*. Schäffer-Poeschl. Stuttgart.
- Koubek, N. (1973). Arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre (AOEWL), Mitbestimmung und Gewerkschaftspolitik. *Gewerkschaftliche Monatshefte* 24(3): 687-697.
- Koubek, N. (2011). Arbeitsorientierte Theorie der Unternehmung als Teil einer interdisziplinären Arbeitswissenschaft. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 65(1), 34-38.
- Laske, S. (2018). Arbeitsorientierung (en) aus betriebswirtschaftlicher Perspektive–Versuch einer Synopse. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 72(3), 175-184.
- Laske, S., & Schweres, M. (2013). Auf dem Weg zu einer Revitalisierung der Arbeitsorientierung in den Wirtschaftswissenschaften?. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 67(1), 31-39.
- Mantel, P. (2009). *Betriebswirtschaftslehre und Nationalsozialismus. Eine institutionen- und personengeschichtliche Studie* Gabler: Wiesbaden.
- Marr, R. & Stitzel, M. (1979). *Personalwirtschaft. Ein konfliktorientierter Ansatz*. Verlag Moderne Industrie: München.
- Matiaske, W. & Sadowski, D. (2022). Vom Nutzen der Ideengeschichte für ein praxisorientiertes Fach. In Matiaske, W. & Sadowski, D. (2022). *Ideengeschichte der BWL II*. Springer: Wiesbaden, 1-9.
- Mayrhofer, W. & Meyer, M. (Hrsg.) (2002). *Schwerpunktheft: Neue Organisations- und Beschäftigungsformen aus personalwirtschaftlicher Perspektive – Grundlagen und theoretische Perspektiven*. *Zeitschrift für Personalforschung* 16(4), 473-614.
- Meadows, D.H., Meadows, D.L., Randers, J. & Behrens III, W. W. (1972): *The Limits to Growth*. The Club of Rome. Washington, DC: Potomac
- Mintzberg, H. & Waters, J.A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6: 257-272.
- Moldaschl, M. (2009): Wem gehört das Sozialkapital? In: U. Kägi und S. Mülle (Hrsg.): *Change auf Teamebene. Multiperspektivische zu Teams in organisationalen Veränderungsprozessen*. Zürich: NZZ Libro Verlag, 83-108.
- Müller-Jentsch, W. (2021). Nach sieben Jahrzehnten: Konfliktpartnerschaft auf dem Prüfstand. *Sozialer Fortschritt*, 70: 689-707.
- Nienhäuser, W. (2014). Stellungnahme zur "Arbeitsorientierung in den Wirtschaftswissenschaften". In: Laske, M. & Schweres, M. (2014): *Arbeitsorientierung in den Wirtschaftswissenschaften. Vielfalt als Krisenindikator oder als Potenzial*. Hampp. München und Mering. S. 121-122.
- Ortmann, G. & Sydow, J. (Hrsg.) (2001). *Strategie und Strukturation. Strategisches Management von Unternehmen, Konzern und Netzwerken*. Gabler: Wiesbaden.
- Ortmann, G. (2010). Organisation, Strategie, Responsivität. Strategieinformation als responsive Strukturation. In *Managementforschung* (hrsg. v. G. Schreyögg und P. Conrad), 20, 146.
- Projektgruppe im WSI (1974): *Grundelemente einer arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre*. Köln: Bund-Verlag (WSI-Studie zur Wirtschafts- und Sozialforschung, Nr. 23).

- Putnam, Robert. 1993. "What makes democracy work? ." *National Civic Review* 82 (2): 101–107.
- Rapp, M. S., Wolff, M., Hennig, J. C., & Udoieva, I. (2019). *Mitbestimmung im Aufsichtsrat und ihre Wirkung auf die Unternehmensführung: Eine empirische Analyse vor dem Hintergrund der Finanz- und Wirtschaftskrise* (Study No. 424). Hans-Böckler-Stiftung: Düsseldorf.
- Sadowski, D. (2002). *Personalökonomie und Arbeitspolitik*, Stuttgart: Schäffer-Poeschl, hier: *Das Unternehmen als Ressourcenpool* (S. 154-167).
- Scherer, A.G. (2003). *Multinationale Unternehmen und Globalisierung*. Physica-Verlag: Heidelberg.
- Schmiel, U. (2018). Soll die Betriebswirtschaftslehre die Interessen anderer Akteure explizit berücksichtigen?. *Journal for Markets and Ethics*, 6(2), 155-169.
- Schramm, F. (2011). Zum Wandel der Arbeitsorientierung in der Personalwirtschaftslehre. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 65(1), 56-58.
- Schreyögg, G. & Geiger, D. (2024). *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*. 7. Aufl., SpringerGabler: Wiesbaden.
- Schreyögg, G. & Koch, J. (2023). *Grundlagen des Managements. Basiswissen für Studium und Praxis*. 4. Aufl., SpringerGabler: Wiesbaden.
- Schreyögg, G. & Steinmann, H. (1987). Strategic control. A new perspective. *Academy of Management Review*, 12(1): 91-103.
- Schweres, M. (2018). Arbeitsorientierung und Digitalisierung: Menschengerechte, menschenwürdige Gestaltung guter Arbeit, national und international. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 72(3), 157-159.
- Staehle, W. (1989). Human Resource Management und Unternehmensstrategie. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 22(3), 388-396.
- Sydow, J. & Möllering, G. (2015). *Produktion in Netzwerken. Make, Buy & Cooperate*. 3. Aufl. München: Vahlen.
- Sydow, J. & Wirth, C. (1999). Arbeit, Personal und Mitbestimmung. Probleme und Problemlösungen durch Unternehmensvernetzung. In: Sydow, J. & Wirth, C. (Hrsg.): *Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmensnetzwerken*. München/Mering, S. 9-30.
- Ulrich, P. (2010). *Zivilisierte Marktwirtschaft. Eine wirtschaftsethische Orientierung*. Haupt: Bern.
- Vetter, H. O. (1973). Humanisierung der Arbeitswelt als gewerkschaftliche Aufgabe. *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 1, 1-11.
- Vitols, S. (2011). What is the sustainable company? In: Vitols, S. & Kluge, N. (Hrsg.): *The Sustainable Company: a new approach to corporate governance*. ETUI: Brüssel, 15-37.
- Wächter, H. (1976). Arbeitsorientierte Kriterien für wirtschaftliche Entscheidungen. *Wirtschaftsdienst*, 56(4), 195-200.
- Wächter, H. (2002): Vielfältige Beschäftigungsmuster - einfältige Personalwirtschaftslehre? In: *Zeitschrift für Personalforschung* 16(4), S. 476-489.

- Wächter, H. (2010): Möglichkeiten und Grenzen der Wirtschaftsdemokratie – Der Fall Hoppmann. In: Zeitschrift für Personalforschung, 24(1), 7-28.
- Windeler, A. & Wirth, C. (2010). Netzwerke und Arbeit. In: Böhle, F., Voss, G.G. & Wachtler, G. (Hrsg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden, S. 569-596.
- Zink, K. J. (2011). Personalwirtschaft und Arbeitswissenschaft: Möglichkeiten eines integrativen Ansatzes? Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 65(1), 50-53.
- Zink, K. J. (2017) Nachhaltige Arbeitssysteme in (internationalen) Wertschöpfungsketten und die Rolle der Arbeitswissenschaft. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 71, 92-100.