



Flexibilisierung der Arbeit und nachhaltige Arbeitsgestaltung

Peter Brödner

Inhalt:

Neue Managementkonzepte und neue Arbeitsbelastungen

Salutogenese: eine ressourcenzentrierte Sichtweise der Arbeit

Was tun? Nachhaltigkeit durch reflexive Arbeitsgestaltung

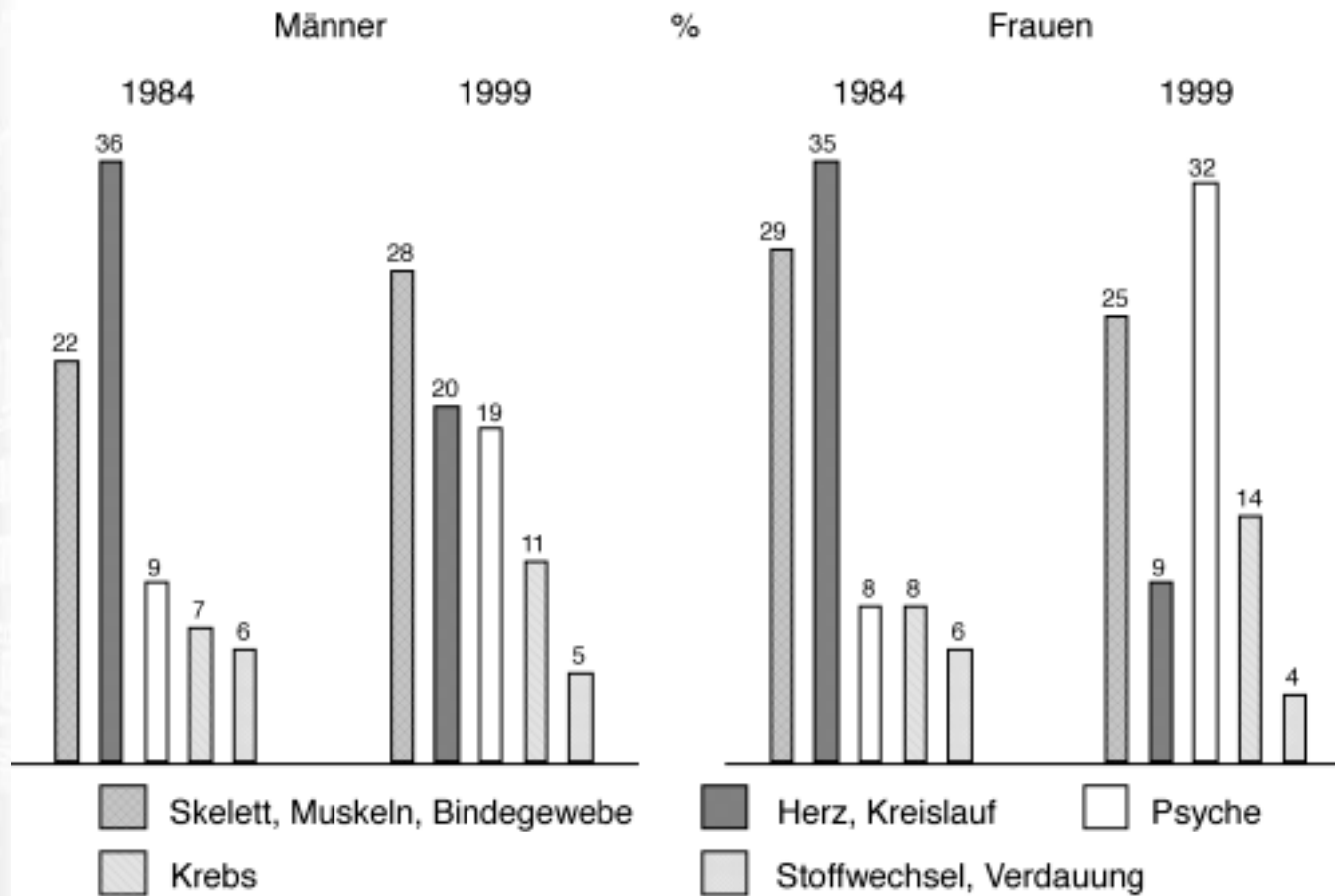
DGFP-Kongress: Menschen entscheiden im Wandel
Wiesbaden, 22. - 23. Mai 2003

Institut Arbeit und Technik

Anzeichen **neuer Arbeitsintensität**

- „Arbeiten ohne Ende. Vertrauensarbeitszeit bei IBM“ (Deutsches Allgemeines Sonntagsblatt 16. 7. 1999; vgl. auch Glißmann 1999)
- „Hilfe, ich schaffe meinen Job nicht mehr! – Überforderung im Beruf macht Menschen seelisch und körperlich krank“ (Stern 49/2000)
- „Gut bezahlter Stress“
(Bericht über die Telekombranche, NZZ 12.12. 2000)
- „Management-Studie: Angst kostet 100 Mrd. Mark“
(Spiegel-Online 4. 7. 2000, vgl. auch Panse/Stegmann 1998)
- „Tödlicher Pfusch. Die Zahl von Kunstfehlern in Praxen und Krankenhäusern steigt. Schuld sind überforderte Ärzte“
(Der Spiegel 5/2000)
- „Burnout bedroht die Produktivität: IT-Experten verlieren die Lust am Job“ (Computer Zeitung 31. 3. 2003)

Ursachen von **Frühverrentung**



(Quelle: VDR)

Arbeitszeiten hoch qualifizierter Angestellter

Vereinbarte und tatsächliche Wochenarbeitszeiten von vollzeitbeschäftigten Angestellten mit hochqualifizierter Tätigkeit und Führungsaufgaben, die vertraglich vereinbarte Arbeitszeiten haben

Deutschland gesamt, Angaben in Stunden

| Jahr | Vertraglich vereinbarte Wochenarbeitszeit | Tatsächliche Wochenarbeitszeit | Differenz |
|------|--|-----------------------------------|-----------|
| 1984 | 41,2 | 45,3 | 4,1 |
| 1990 | 40,4 | 45,3 | 4,9 |
| 1996 | 38,7 | 46,3 | 7,6 |
| 1997 | 38,7 | 46,6 | 7,9 |
| 1998 | 38,9 | 46,1 | 7,1 |

(Quelle: Wagner 2000; SOEP)

Abkehr vom **Tayloristischen Produktionsmodell**

Tayloristische Produktion

Trennung von Denken und Tun
Annahme einer voll erkennbaren Welt (unbegrenztes explizites Wissen möglich)

Genaue Vorschriften, wie und in welcher Zeit etwas zu tun ist (Weisungs- und Kontrollhierarchie; 'one best way')

Komplexe Organisation und einfache Aufgaben

Leitbild: CIM, 'mensenleere Fabrik'

Umweltgegebenheiten:

- > Massenmärkte
- > einfache Produkte und Prozesse
- > wenig Veränderung
- > Gewissheit

Post-Tayloristische Produktion

Integration von Denken, Tun & Lernen
Annahme begrenzt explizierbaren Wissens und der Abhängigkeit von Können & Erfahrung

Autonomie im Rahmen vereinbarter Ziele (Kontextsteuerung) und Bereitstellung angemessener Mittel & Verfahren

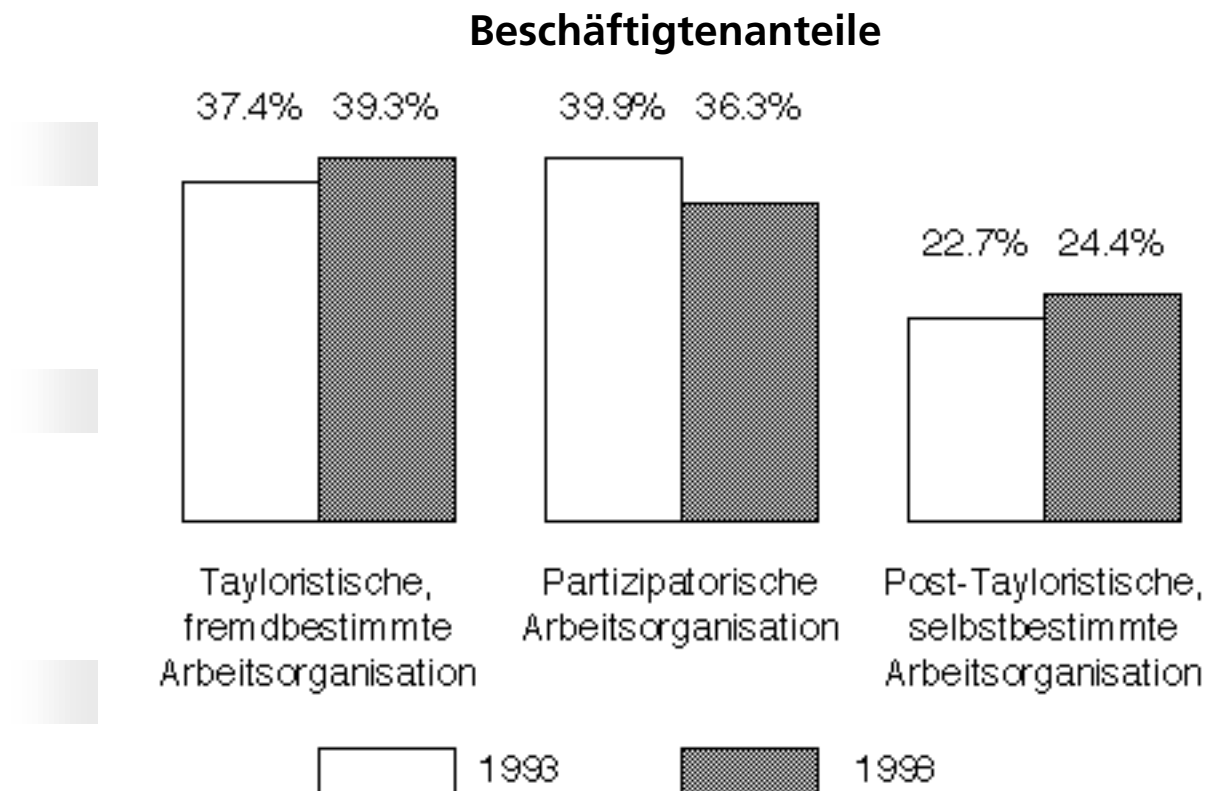
Komplexe Aufgaben und einfache Organisation

Leitbild: 'Lernende Organisation'

Umweltgegebenheiten:

- > Kundenorientierung
- > komplexe Produkte und Prozesse
- > viel und schnelle Veränderung
- > Ungewissheit, Konflikte

Verbreitung unterschiedlicher **Arbeitsformen**



(Quelle: In Anlehnung an Nordhause-Janz/Pekruhl 2000)

Entwicklungstendenzen von Arbeit

Grundsätzliche Wende von der **Objektivierung** zur **Subjektivierung** von Arbeit, gekennzeichnet durch:

Entgrenzung von Arbeit:

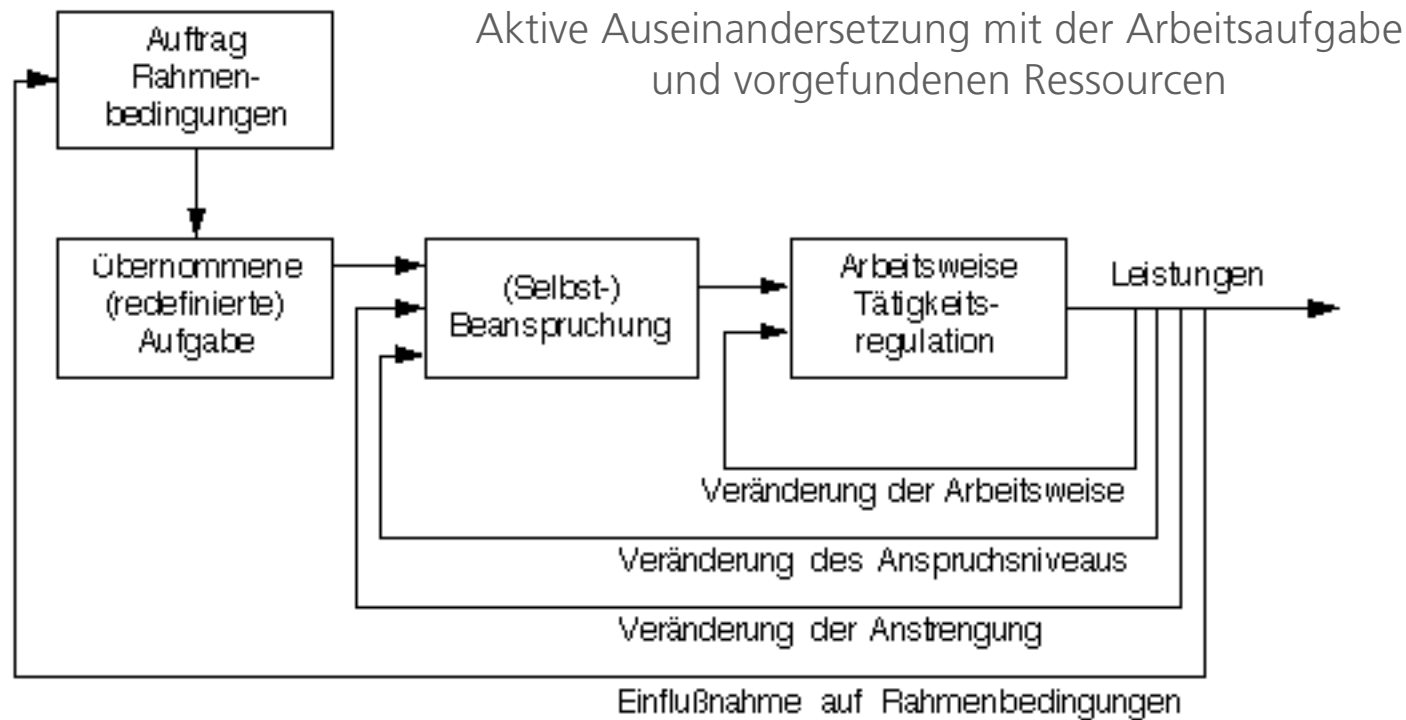
- **sachlich**: Arbeitsaufgaben werden kontextabhängig (z.B. von Kundenwünschen, vom Prozeßverlauf)
- **zeitlich**: Arbeitszeiten bestimmen sich nach dem vereinbarten Ergebnis (abhängig vom Prozeßverlauf)
- **räumlich**: häufig wechselnde Arbeitsorte

Internalisierung des Marktes:

- **Puffer- und Filterfunktionen** des Managements in Hierarchien verschwinden
- Arbeitspersonen oder -gruppen werden zunehmend direkt den **Anforderungen des Marktes** ausgesetzt
- Verlagerung von **Kontrollfunktionen** auf (interne oder externe) Kunden

Um den Leistungsanforderungen des Wettbewerbs zu genügen, werden **organisatorische Defizite** durch intensive Nutzung **subjektiver Handlungskompetenzen** kompensiert.

Salutogenese: eine ressourcenzentrierte Perspektive



Tätigkeitsregulation und Bewältigung von Belastungen
(in Anlehnung an Richter/Hacker 1997)

Salutogenese: eine ressourcenzentrierte Perspektive

Salutogenese bedeutet:

Aufrechterhaltung einer **dynamischen Balance** zwischen gegebenen **Anforderungen** an Arbeit und verfügbaren **Leistungsvoraussetzungen** oder Ressourcen der arbeitenden Menschen

Nach dem Konzept der „widersprüchlichen Arbeitsanforderungen“ werden **personale, situative, organisationale und soziale Ressourcen** wie die Regeln ihres Gebrauchs als **Voraussetzungen und Ergebnis** des Arbeitshandelns zugleich verstanden.

Ressourcen sind stets nur **relational**, im Verhältnis zu gestellten Anforderungen, zu bestimmen.

Psychische Belastungen resultieren aus Missverhältnissen zwischen **gegebenen Anforderungen** und **verfügbaren Ressourcen**.

(Quelle: Moldaschl 2001)

Ansätze **nachhaltiger Arbeitsgestaltung**

Vorgehen nach dem Prinzip **reflexiver Arbeitsgestaltung** wegen kontext- und prozessabhängiger Aufgabe

- Erweiterung der Praxis kontinuierlicher Verbesserung auf den **Umgang** mit personalen, organisationalen und sozialen **Ressourcen**
- Systematische Gewährung von **Sabbaticals** für hoch beanspruchte Leistungsträger (z.B. bei Projektarbeit)
- Nahtlose **Verknüpfung von Arbeit und Lernen** einschließlich der **Reflexion von Belastungen** und der **Ressourcen** ihrer Bewältigung
- Refokussierung von **Gesundheitszirkeln** auf die **Reflexion von Arbeitsanforderungen** und deren Bewältigung
- Gezieltes **Coaching** von hoch beanspruchten Leistungsträgern

Dazu besteht konzeptioneller, methodischer und empirischer Forschungsbedarf über Verbreitung psychischer Belastungen sowie über Bedingungen und Möglichkeiten nachhaltiger Arbeitsgestaltung