

Flexibilisierung der Arbeit und nachhaltige Arbeitsgestaltung¹

Peter Brödner
Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen

1 Neue Managementkonzepte und neue Arbeitsbelastungen

In den letzten Jahren häufen sich die Anzeichen und Medienberichte über Stress, hohe Arbeitsintensität und ihre negativen Folgen für die Gesundheit (Bild 1). Standen früher eher körperliche Verschleißerscheinungen im Vordergrund, so bestimmen heute vor allem arbeitsbedingte psycho-somatische Reaktionen, Depressionen, Medikamenten- und Drogenmissbrauch und Burnout-Syndrome bis hin zu vorzeitiger Erwerbsunfähigkeit das Bild. Davon sind immer häufiger vor allem hoch qualifizierte Arbeitskräfte betroffen, deren Arbeit lange Zeit als selbst bestimmt, vielseitig, identitätsstiftend und eher privilegiert galt.

Die Berichte erhellen Entwicklungen in der modernen Arbeitswelt, wie sie etwa Richard Sennett (1998) in Längsschnittstudien als Kennzeichen eines „Regimes“ herausgearbeitet hat, das den „flexiblen Menschen“ erfordert: Er muss sich ständig neuen Aufgaben stellen und bereit sein, Arbeitsformen, Arbeitsstelle und Wohnort zu wechseln. Wie kann aber dieser „Arbeitskraftunternehmer“ (Voß/Pongratz 1998), der statt seiner Arbeitskraft für bestimmte Zeit die umfassende Nutzung seiner Kompetenz verkauft, sich davor schützen, dass deren langfristige Entwicklung sowie stabile soziale Beziehungen und Sicherheit, unter denen sie gedeiht, durch die Art und Weise, wie er arbeitet, untergraben wird?

Zweifellos wachsen Komplexität und Dynamik der Märkte infolge tief greifender Wandlungsprozesse im Übergang von der Industrie- zur Wissensgesellschaft. Durch sie werden die Regeln der Wertschöpfung neu bestimmt und sie durchwirken sämtliche Bereiche der Wirtschaft. Dabei werden Wissen und die Kompetenz, es für kundenorientierte Problemlösungen sinnvoll anzuwenden, für den Wettbewerb immer wichtiger. Unternehmen reagieren auf diese Herausforderungen rascher Veränderungen und hoher Unsicherheit auf den Märkten u.a. mit dezentralisierten Organisationsformen von Arbeit, mit Formwandel von Führung und mit neuen Qualifikationsanforderungen an Arbeitspersonen.

Wurden früher die Abläufe in Produktions- und Dienstleistungsprozessen durch relativ starre, standardisierte Aufgaben und Verfahrensvorschriften gestaltet und durch hierarchische Weisung und Kontrolle gesteuert und koordiniert, so kann dies den Flexibilitätsanforderungen einer innovativen, stärker an Kundenwünschen orientierten Leistungserbringung nicht mehr genügen. Ein Entscheidungsprozeß über erlaubte Abweichungen von Standardangeboten wäre in einer Hierarchie viel zu langsam, und ist nicht mehr angemessen für eine betriebliche Situation, in der die kundenspezifische Anpassung der Leistungserstellung – und damit letztlich die Abweichung – selbst zur Regel geworden ist. Um den wachsenden Flexibilitätsanforderungen zu genügen, werden Planungs- und Entscheidungsbefugnisse in die Verantwortung der wertschöpfenden Bereiche verlagert und zugleich die Prozesse nicht mehr über Anweisungen, sondern zunehmend über Zielvereinbarungen und Leistungsindikatoren gesteuert (Bild 4).

Beide Entwicklungstendenzen gründen sich darauf, die subjektiven Kompetenzen der Arbeitspersonen zu nutzen, um nicht vorhersehbare, prozess- und kontextabhängige

¹ Der Beitrag berichtet wesentliche Ergebnisse eines Trendreports, der im Rahmen eines vom BMBF geförderten Verbundprojektes „Identifizierung und Bilanzierung erfolgreicher Veränderungen in der Arbeitsgestaltung und Unternehmensorganisation – Konzepte und Erfolgsfaktoren für die Entwicklung und Verbreitung ganzheitlicher Innovationen“ entstanden ist.

Unsicherheiten der Arbeitsprozesse bewältigen zu können. Unter dem Zwang von Zielvereinbarungen bleibt es deren subjektiven Handlungsgeschick überlassen, mit den unvermeidlichen Unbestimmtheiten der Arbeit sinnvoll umzugehen und gleichwohl ein gewünschtes Resultat zu erzielen. Das bedeutet nichts weniger als eine grundsätzliche Wende in der Entfaltung der Produktivkräfte: War der Aufschwung der Industrialisierung, gestützt auf Arbeitsteilung, auf tayloristische Trennung von Planung und Ausführung und auf massiven Maschineneinsatz, gekennzeichnet durch *Objektivierung* von Arbeit, so sind die neuen kundenorientierten Wertschöpfungsprozesse gerade gegenläufig durch *Subjektivierung* von Arbeit charakterisiert (Bild 6).

Mit diesen neuen, sich rasch verbreitenden Arbeitsformen sind freilich beträchtlich wachsende Arbeitsintensität und neue Arbeitsbelastungen verbunden, wie sie etwa durch dramatische Verschiebungen in den Ursachen von Frühverrentung (Bild 2) oder auch durch die erhebliche Zunahme der Arbeitszeit hoch Qualifizierter (Bild 3) angezeigt werden. Sie lassen sich infolge der Subjektivierung von Arbeit und deren sachlicher, zeitlicher und räumlicher Entgrenzung nicht mehr kontrollieren. Um dennoch neue Ansätze nachhaltiger Arbeitsgestaltung zu gewinnen, worin Humanressourcen nicht mehr verschleißen, sondern sich zu regenerieren und zu entwickeln vermögen, ist ein neues, ressourcenzentriertes Verständnis von Arbeit gefordert.

2 Salutogenese: eine ressourcenzentrierte Sichtweise der Arbeit

Die ressourcenzentrierte Perspektive rückt anstelle passiv erlittener Belastungen und ihren Folgewirkungen die aktive Auseinandersetzung des arbeitenden Menschen mit seiner Arbeitsaufgabe und den vorgefundenen Arbeitsbedingungen in den Mittelpunkt der Betrachtung. Dieser Sicht zufolge entstehen Beanspruchungsfolgen in der psychischen Regulation der Tätigkeiten, die der arbeitende Mensch zur Erledigung der Arbeitsaufgabe im Rahmen seiner Möglichkeiten gewählt hat. Sie ist mithin Ergebnis einer aktiven, zielgerichteten Auseinandersetzung mit den Anforderungen der Aufgabe, ihren möglichen Ausführungsbedingungen, den verfügbaren Leistungsvoraussetzungen und den kognitiven wie emotionalen Bewertungen des arbeitenden Menschen. Folglich können Beanspruchungsfolgen auch vom Arbeitenden selbst durch Variation der Arbeitsweise, beispielsweise durch veränderte Regulation und Bewertungen, in weiten Grenzen beeinflusst werden (Bild 7).

Damit lässt sich ein angemesseneres Verständnis von Gesundheit, auch von Gesundheit in der Arbeit, gewinnen. Gesundheit wird in dieser Perspektive nicht einfach als die Abwesenheit von Krankheit definiert, sondern als ein Prozess verstanden, in dem eine dynamische Balance – ein „Fließgleichgewicht“ – zwischen gegebenen Anforderungen der Arbeit und verfügbaren Leistungsvoraussetzungen des arbeitenden Menschen ständig wieder neu hergestellt und aufrecht erhalten wird. Dieser Prozess des Balancierens verändert nicht nur die Arbeitssituation, sondern auch die arbeitende Person selbst. Im Unterschied zur früher vorherrschenden Frage nach der Pathogenese, d.h. nach den krank machenden Bedingungen der Arbeitssituation, den Belastungen und Stressfaktoren, werden in dieser Perspektive die Salutogenese, d.h. die Bedingungen und Faktoren der Aufrechterhaltung und Wiederherstellung von Gesundheit in den Blick genommen.

Dabei kommt es insbesondere auf ein handlungsorientiertes Verständnis von Ressourcen an, seien sie nun personaler, organisationaler, sozialer oder technischer Natur: Ressourcen sind – zusammen mit den Regeln oder Regelmäßigkeiten ihres Gebrauchs – Voraussetzung und Ergebnis menschlichen Handelns zugleich. Handeln ist mithin wesentlich reflexiv: Es erzeugt selbst die Voraussetzungen und Mittel weiteren Handelns, freilich immer verbunden mit nicht-intendierten Nebenfolgen. Daher ist Reflexion gefordert, wenn die Resultate nicht den erwarteten Wirkungen entsprechen. Dieser Perspektive entsprechend kann es keine Ressourcen „als solche“ geben. Ressourcen des Handelns sind stets nur relational, im Verhältnis zu den gestellten Handlungsanforderungen, zu bestimmen. Ob z.B. ein

technisches Artefakt, eine organisatorische Regelung, eine Qualifikation oder bestehende soziale Beziehungen tatsächlich als Ressource genutzt werden können, hängt davon ab, welche besonderen Handlungsanforderungen in der Arbeit gestellt sind und inwieweit sie als mögliche Ressourcen angemessen angeeignet, für die Bewältigung der Aufgabe verfügbar gemacht werden (nur zu häufig sind sie es nicht).

Psychische Belastungen resultieren diesem Konzept zufolge aus Unvereinbarkeiten zwischen Anforderungen, verfügbaren oder zugestandenen Ressourcen und den Regeln, damit umzugehen. Wird etwa die wichtige Ressource Autonomie betrachtet, so ist diese niemals für sich, sondern immer nur zusammen mit den Bedingungen zu denken, unter denen sie existiert und praktiziert wird. Stets reicht ein Handlungsspielraum in der Arbeit nur so weit wie der Verhandlungsspielraum, den die Arbeitspersonen individuell oder kollektiv über die Kontextbedingungen der Arbeit tatsächlich besitzen. In den flexiblen, dezentralisierten Organisationsformen der Arbeit ist häufig zu beobachten, dass Handlungsspielräume erweitert werden, während Verhandlungsspielräume eher schrumpfen: „Herrschaft durch Autonomie“ (Moldaschl 2001).

Aus diesen ressourcenzentrierten Konzepten können nun für nachhaltige Arbeitsgestaltung wichtige Schlussfolgerungen gezogen werden. Zunächst einmal zeigt sich, dass es zur Realisierung gesundheitsförderlicher Arbeit nicht genügt, größere Aufgabenvielfalt, erweiterten Handlungsspielraum und Partizipationsmöglichkeiten vorzusehen, solange die arbeitenden Personen nicht zugleich auch hinreichende personelle und soziale Ressourcen entwickelt oder auch ausgehandelt haben und diese zu nutzen wissen. Gesundheit bzw. deren Beeinträchtigung sind nicht als eindimensionale Folge bestimmter Anforderungen und Bedingungen zu verstehen, sondern als Beziehung zwischen Anforderungen und Verfügung über passende Ressourcen als Leistungsvoraussetzungen zu betrachten.

3 Was Tun? Nachhaltigkeit durch reflexive Arbeitsgestaltung

Angesichts dieser hohen Gesundheitsrisiken und ihrer wachsenden betrieblichen und gesellschaftlichen Kosten (die ILO schätzt für 1997 allein durch psychische Erkrankungen bedingte Produktionsausfälle in Deutschland auf über 5 Mrd. DM und die Behandlungskosten für berufsbedingte psychische Erkrankungen auf 3 bis 4% des BIP) besteht deutlicher Handlungsbedarf. Aussichtsreiche Optionen zur Beherrschung von Arbeitsintensität und zum pfleglichen, verschleißarmen Umgang mit qualifizierter Arbeitskraft müssen aus ressourcenzentrierter Sicht an zwei Stellen zugleich ansetzen: an den objektiven Gegebenheiten und an den subjektiven Bewältigungsstrategien. Das läuft zum einen auf eine Regulierung von Leistungsverausgabung auf neuer Ebene und zum anderen auf reflexive Arbeitsgestaltung hinaus, die eingetretene Folgen immer wieder zu reflektieren, zu bewerten und zu beheben in der Lage ist.

Solche Ansätze, die derzeit in Unternehmen mit aufgeklärtem Management bereits teilweise erprobt werden, sind etwa:

- 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.

Für weitere Fortschritte auf dem Weg zur nachhaltigen Gestaltung von Arbeit besteht aber noch beträchtlicher Bedarf an konzeptioneller, methodischer und empirischer Forschung und Erprobung.