

# **Macht Arbeit wieder krank?**

## **Flexibilität und nachhaltige Gestaltung von Arbeit<sup>1</sup>**

Peter Brödner  
Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen

### **1 Einführung**

So alt wie die Klagen über Mühsal und Belastungen der Arbeit sind die Verheissungen der Rationalisierer, sie durch Organisation und Technischen Fortschritt zu überwinden. Und gewaltige Produktivitätssteigerungen um den Faktor 20 in den letzten 150 Jahren scheinen ihnen recht zu geben: Im Vergleich zu unseren Vorvätern arbeiten wir nur noch halbtags bei zehnfachem Lohnausgleich.

Doch etwas scheint den Glanz dieses Bildes auch zu trüben. In den letzten Jahren häufen sich die Anzeichen und Medienberichte über Stress, hohe Arbeitsintensität und ihre negativen Folgen für die Gesundheit. 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 auch hoch qualifizierte Arbeitskräfte betroffen, deren Arbeit lange Zeit als selbstbestimmt, vielseitig, identitätsstiftend und eher privilegiert galt. Die Zeitungen sind voll von Berichten über überlange Arbeitszeiten (euphemisch „Vertrauensarbeitszeit“ genannt), Stress, Überforderung und ihren negativen Folgen wie die folgende kleine Auswahl zeigt:

- „Arbeiten ohne Ende. Vertrauensarbeitszeit bei IBM“ (Deutsches Allgemeines Sonntagsblatt, 16. 7. 1999; vgl. auch Glißmann 1999, Peters 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),

---

1. Stark gekürzte Fassung eines Trendreports, den der Verfasser im Rahmen des vom BMBF geförderten Vorhabens „Identifizierung und Bilanzierung erfolgreicher Veränderungen in der Arbeitsgestaltung und Unternehmensorganisation (IBIS)“ erstellt hat. Die Originalfassung erscheint zusammen mit weiteren Trendreports in dem Buch „Nachhaltige Arbeitsgestaltung – Trendreports zur Entwicklung und Nutzung von Humanressourcen“, herausgegeben von P. Brödner und M. Knuth, München, Hampp 2002.

- „New Economy – die neue Dynamik: Erst Power, dann Party“ (Der Spiegel 31/2000),
- „Die Arbeitswelt von morgen: Die Lebensunternehmer“ (Spiegel-Online 22. 8. 2000),
- „Management-Studie: Angst kostet 100 Mrd. Mark“ (Spiegel-Online 4. 7. 2000, vgl. auch die Studie von Panse/Stegmann 1998),
- „Tödlicher Pfusch. Die Zahl von Kunstfehlern in Praxen und Krankenhäusern steigt. Schuld sind überforderte Ärzte“ (Der Spiegel 5/2000),
- „Dot.com und Drogen: Wer drin ist, ist oft drauf“ (Spiegel-Online 8. 11. 2000).

Auch wenn diese Schlagzeilen nur Schlaglichter werfen, sie erhellen doch Entwicklungen in der modernen kapitalistischen 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 1997), 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?

Diese Erscheinungen hoher Arbeitsbelastungen und Überforderungen stecken das Feld ab, das dieser Trendreport näher zu erkunden sucht. Er folgt dabei der Grundidee, von der Ebene der Belastungsphänomene zur Ebene des Verstehens ihrer Genese vorzudringen.

## **2 Wandel der Arbeit:**

### **Flexibilität und neue Formen von Arbeitsintensität**

#### ***2.1 Flexibilität als Anforderung und Fähigkeit***

Die derzeitigen Veränderungen auf den Weltmärkten hängen unmittelbar zusammen mit gesellschaftlichen Wandlungsprozessen im Übergang von der Industrie zur Wissensgesellschaft. Sie sind gekennzeichnet durch Prozesse der Wissensteilung, deren Organisation die Innovationsfähigkeit weitgehend bestimmt und die nun neben die arbeitsteilig organisierte und durch technische Systeme unterstützte Warenproduktion tritt, deren Produktivitätssteigerung den Wohlstand der Industriegesellschaft ermöglichte. Durch diesen Übergang werden die Regeln der Wertschöpfung neu bestimmt, und er durchwirkt sämtliche Bereiche der Wirtschaft. Dabei werden Wissen und die Kompetenz, es für Problemlösungen sinnvoll anzuwenden, für den Wettbewerb immer wichtiger. Die komplexen Interaktionsprozesse der Wissensteilung, in denen Wissen effektiv erzeugt, organisiert und genutzt wird, und der Wissenstransformation, in denen Aspekte des Könnens als Wissen expliziert und neues Wissen als erweitertes Können angeeignet werden, erhöhen die Innovationsfähigkeit, damit aber auch Ungewißheit und Wandel.

Im Ergebnis wachsen Komplexität und Dynamik der Märkte. Dies ist sowohl auf der Nachfrageseite, bei den sachlichen und zeitlichen Anforderungen von

Kunden an gesuchte Problemlösungen, als auch auf der Angebotsseite, bei der ständigen Erneuerung von Wertschöpfungsprozessen und von kundenorientierten Leistungen, zu beobachten. Diese Komplexität und Dynamik, deren Nachlassen kaum zu erwarten steht, stellt hohe Anforderungen an die Anpassungsfähigkeit an sich ändernde Umstände. Quantitativ sind dabei hohe, eher wachsende Auftragsschwankungen (in der Investitionsgüterindustrie etwa bis zu 50 % eines durchschnittlichen Umsatzes) zu bewältigen. Und qualitativ ist der Umgang mit ständig wechselnden Anforderungen an die für Kunden zu generierende Problemlösung gefordert.

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. Diese für den Trendreport besonders relevanten Veränderungen werden nachstehend noch etwas genauer gekennzeichnet.

Wurden früher die Abläufe im Produktions- und Dienstleistungsbereich im wesentlichen durch relativ starre, standardisierte Aufgaben und Verfahrensvorschriften gestaltet sowie 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 Leistung – und damit letztlich die Abweichung – selbst zum Standard wird.

Dies führt zu veränderten Organisationsformen und Steuerungsmustern im Unternehmen, die sich in zwei Prinzipien niederschlagen. Das erste ist das *Dezentralisierungsprinzip*, nachdem die Planungs- und Entscheidungsbefugnisse in die Verantwortung der wertschöpfenden Bereiche verlagert werden. Deren Aktivitäten konzentrieren sich jeweils auf einen spezifischen, auf den Kundennutzen ausgerichteten Geschäftsprozeß. Die dort Beschäftigten klären im Kontakt mit dem Kunden und den vor- und nachgelagerten Bereichen, welche Kundenwünsche wie und zu welchen Konditionen erfüllt werden können. Häufig geht diese Entscheidungsdezentralisierung mit der Auflösung ganzer Hierarchieebenen und zentraler Bereiche einher. Darüber hinaus gewinnen mit wachsender Wissensintensität wirtschaftlicher Leistungen Kooperationen verschiedener Unternehmen größere Bedeutung, weil geforderte komplexe Leistungen und Problemlösungen häufig die Kapazitäten und Kompetenzen einzelner Organisationen übersteigen.

Die Steuerung und Koordinierung dezentraler Organisationen erfolgt nicht mehr über Anweisungen, sondern zunehmend über „integrierte Managementsysteme“, die die Entwicklung strategischer Ziele mit der Definition von Geschäftsprozessen und deren (Selbst-)Steuerung durch Zielvereinbarungen und Leistungsindikatoren verbindet. Damit eng verknüpft ist als zweites Prinzip ein *Formwandel von Führung* im Unternehmen, die fortan anonymer arbeitet: Der Vorgesetzte ist nicht mehr der autoritäre Befehlsgeber, sondern kann sich auf die strategischen Ziele und Leistungsindikatoren berufen. Weit größeres Gewicht erhalten nun die fortlaufende Revision der Prozesse, die Bereitstellung angemessener Ressourcen und die systematische Entwicklung des Humankapitals. In den

Mittelpunkt rücken ferner Vereinbarungen mit Kooperationspartnern über die Abwicklung gemeinsamer Geschäfte.

Um in diesen neuen Organisationsstrukturen wertschöpfender Prozesse produktiv und kreativ tätig sein zu können, müssen Arbeitspersonen über beträchtlich erweiterte Qualifikationen und Kompetenzen verfügen. Sie sehen sich mit komplexen Arbeitsaufgaben konfrontiert, in denen unterschiedliche fachliche Tätigkeiten sowie Planung und Ausführung integriert sind und die meist die enge Zusammenarbeit mit anderen erfordern. Diese Arbeitsaufgaben stellen gegenüber früheren, stark arbeitsteiligen Strukturen nicht nur erweiterte Anforderungen an die fachlichen und methodischen Kompetenzen der Arbeitspersonen, sondern vor allem auch an deren soziale und kommunikativen Kompetenzen und individuellen Anpassungsfähigkeiten. Sie müssen nun willens und fähig sein, ihre eigene Arbeit zu organisieren und zu reflektieren, unterschiedliche Bereiche von Fachwissen sinnvoll zu verbinden, mit wechselnden Personen zu kooperieren, sich auf wechselnde Umstände und Unsicherheit einzustellen und dabei gleichwohl Verantwortung und Zeitdruck zu tragen.

Mit diesen neuen Arbeitsformen ist nun grundsätzlich die Gefahr eines Ungleichgewichts zwischen Anforderungen und Leistungsvoraussetzungen verbunden, die Gefahr, daß Arbeitspersonen durch Arbeitsaufgaben und -belastungen auf Dauer überfordert werden. Die aus der Arbeitsaufgabe und der Belastungssituation erwachsende Intensität der Arbeit übersteigt dann die verfügbaren Ressourcen und Fähigkeiten zu ihrer Bewältigung mit der Folge psychosomatischer Schädigung. So tritt mit den neuen Formen der Arbeit die Arbeitsintensität als ein lange gebändigt geglaubtes Phänomen erneut in Erscheinung. Häufig sind gerade jene Arbeitsprozesse mit hohen Intensitätsrisiken verbunden, die mit ganzheitlichen Aufgaben, großem Handlungsspielraum und vielen Lernchancen soziotechnischen Kriterien menschengerechter Arbeitsgestaltung in besonderem Maße entsprechen. Es scheint, als sei Intensität der „Preis der Autonomie“ (Kadritzke 1993).

## ***2.2 Neue Formen von Arbeitsintensität***

Die Internationale Arbeitsorganisation (International Labour Organization, ILO) versteht im Einklang mit der Weltgesundheitsorganisation (WHO) unter mentaler Gesundheit das subjektive Wohlbefinden von Individuen, die sich imstande fühlen, ihr Leben zu meistern, Herausforderungen anzunehmen und Verantwortung zu übernehmen (und nicht etwa nur die Abwesenheit von Beeinträchtigungen; vgl. auch Levi 1987). Wie die körperliche hängt auch die geistige und psychische Gesundheit in starkem Maße von den realen Belastungen und den dadurch ausgelösten Beanspruchungen der Arbeitssituation ab. Als wesentliche Ursachen von die Gesundheit beeinträchtigenden Faktoren gelten dem jüngsten ILO-Bericht zur geistigen Gesundheit am Arbeitsplatz zufolge (Gabriel/Liimatainen 2000, 12):

- *Arbeitsbelastung*: zu wenig Pausen, lange Arbeitszeiten, Schichtarbeit, routinisierte oder monotone Tätigkeit, Unterforderung, Fremdbestimmung;
- *Managementstil*: Mangel an Beteiligung, wenig Kommunikation;

- *soziale Beziehungen*: schlechtes Sozialklima, wenig Unterstützung durch Kollegen und Meister;
- *Rollen*: widersprüchliche oder unklare Erwartungen, zu viel Verantwortung, Rollenvielfalt;
- *Karriere*: unsichere Beschäftigung, eingeschränkte Entwicklungsmöglichkeiten, unvorbereitete Veränderungen;
- *Umweltbedingungen*: unzumutbare oder gefährliche sächliche Bedingungen wie Lärm, Gefahrstoffe, ergonomische Probleme.

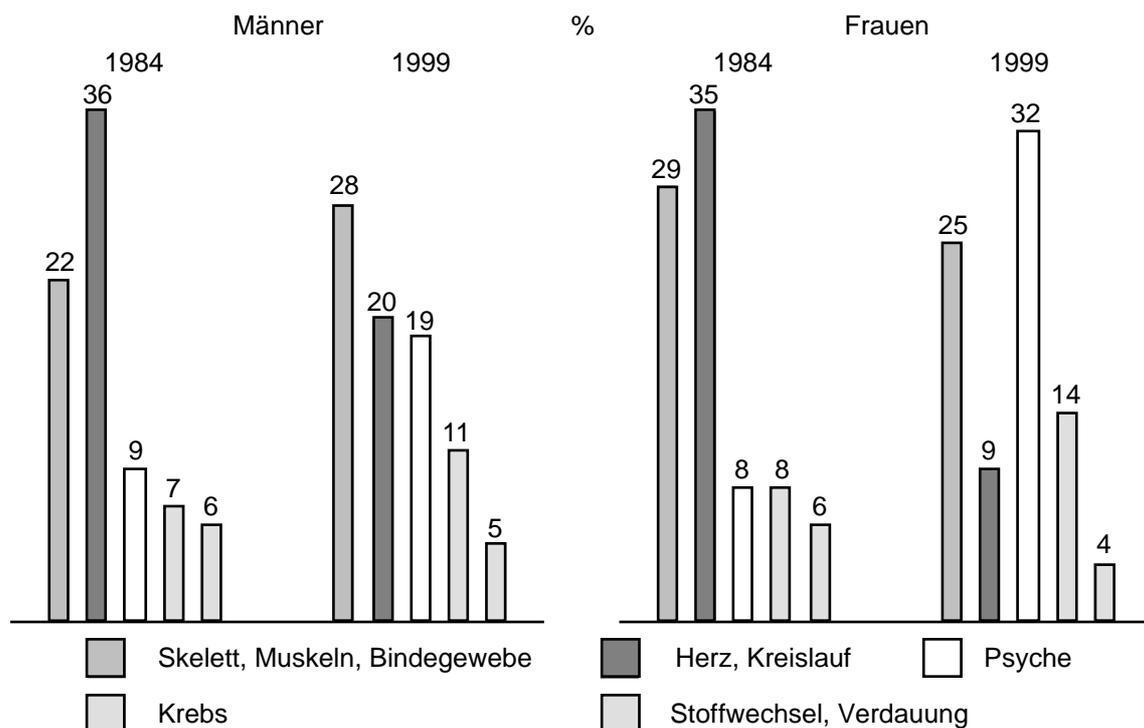


Abb. 1: Krankheiten, aufgrund derer in den alten Bundesländern Renten wegen verminderter Erwerbsfähigkeit bewilligt wurden (Quelle: VDR)

Allerdings sind die Zusammenhänge zwischen objektiven Belastungen, subjektiv erlebten Beanspruchungen und feststellbaren gesundheitlichen Beeinträchtigungen im individuellen Einzelfall nur schwierig nachzuweisen oder gar vorauszusehen, weil – wie wir in Abschnitt 4 genauer ausführen – Menschen über unterschiedliche Fähigkeiten verfügen, mit belastenden Situationen auch ohne dauerhafte Beeinträchtigungen umzugehen, und diese Fähigkeit auch von der Qualität sozialer Beziehungen in und außerhalb der Arbeit stark beeinflusst wird. So können die gleichen belastenden Arbeitsbedingungen im Einzelfall individuell ganz verschiedene Reaktionen hervorrufen. Gleichwohl können – bei aller Begrenztheit und Lückenhaftigkeit des Datenmaterials – über den Einzelfall hinaus auf kollektiver Ebene deutliche statistische Zusammenhänge zwischen Arbeitsbelastungen und gesundheitlichen Beeinträchtigungen konstatiert werden. So hat etwa der Verband Deutscher Rentenversicherungsträger (VDR) für die Jahre 1984 und 1999 nachstehende Gründe für vorzeitige Erwerbsunfähigkeit in den alten Bun-

desländern ermittelt (vgl. Abb. 1). Auffallend ist, daß psychische Krankheiten enorm zugenommen haben und 1999 die vorzeitige Verrentung von nahezu jedem fünften Mann und von fast jeder dritten Frau darauf zurückzuführen ist.

Die bereits herangezogene ILO-Studie (Gabriel/Liimatainen 2000) stellt für Deutschland fest, daß 5,9% aller durch Arbeitsunfähigkeit verlorenen Arbeitstage auf das Konto psychischer und mentaler Belastungen gehen mit deutlich wachsender Tendenz (während andere Krankheitsursachen eher zurückgehen). So sind im Zeitverlauf zwei klare Veränderungstendenzen zu verzeichnen: Zum einen nehmen arbeitsbedingte gesundheitliche Risiken und Beeinträchtigungen insgesamt zu und zum anderen verschieben sich die relativen Gewichte der Ursachen hin zu größeren Anteilen psychischer und mentaler Belastungen und Beanspruchungen.

In besonderem Maße treten psychische und mentale Belastungen auch bei neuen, stark wachsenden Personengruppen, etwa hoch qualifizierten Fachleuten und Kopfarbeitern wie Entwicklungsingenieuren, Finanzbrokern, Ärzten oder Anwälten, auf, die normalerweise nicht unter Monotonie und geringem Handlungs- und Entscheidungsspielraum zu leiden haben (und deren Arbeitsbedingungen als eher „privilegiert“ gelten). Hier sind es vor allem immer längere Arbeitszeiten, starker Zeitdruck und unsichere Umfeldbedingungen mit häufigen Unterbrechungen, die als hoch belastende Faktoren Beeinträchtigungen der geistigen und psychischen Gesundheit verursachen können. Diese Beeinträchtigungen treten häufig in Gestalt von Depressionen, dauernden Ermüdungs- und Erschöpfungszuständen und Burnout-Syndromen in Erscheinung.

Kaum ein Befund ist so häufig beschrieben und bestätigt worden wie die trotz hoher Autonomie bestehenden hohen psychischen Belastungen und Erfahrungen der Überforderung bei hoch qualifizierten Angestellten (Weltz/Ortmann 1992, Wolf et al. 1992, Kalikowski et al. 1995, Trautwein-Kalms 1995, Moldaschl 2001). Allerdings ist die quantitative Datenlage über diesen besonderen Komplex psychischer und mentaler Belastungen und ihrer negativen gesundheitlichen Folgen bislang noch sehr dürftig, obgleich er mit der starken Zunahme qualifizierter Kopfarbeit in allen Bereichen der Wirtschaft rasch wachsende Bedeutung erlangen dürfte.

Auf Basis der Daten des sozio-ökonomischen Panels (SOEP), einer seit 1984 jährlich wiederholten repräsentativen Befragung, kann zunächst festgestellt werden, daß die Zahl hoch qualifizierter Angestellter, nach Kriterien der ILO definiert als Fach- und Führungskräfte (Wissenschaftler, Ingenieure, Abteilungsleiter, Gruppenleiter, Angestellte mit besonders verantwortungsvoller Tätigkeit u. dgl.), seit 1984 deutlich zugenommen hat. In Westdeutschland gab es 1984 2,2 Mio. Fach- und Führungskräfte, deren Zahl bis 1998 auf 3,4 Mio. zunahm; ihr Anteil an allen Angestellten stieg damit von 22,6% in 1984 auf 28,3% in 1998. In Ostdeutschland gab es 1998 zusätzlich 0,8 Mio. hoch qualifizierte Angestellte, in Deutschland insgesamt also 4,2 Mio. Personen.

Für diese stark gewachsene Personengruppe zeigt sich, daß deren tatsächlich geleistete wöchentliche Arbeitszeit die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit erheblich übersteigt, im Jahre 1998 um durchschnittlich 7,4 Stunden im Westen und um 7,8 Stunden im Osten (vgl. Tabelle 1). Hinzu kommt, daß Arbeitszeit immer häufi-

ger gar nicht mehr vertraglich vereinbart wird. Der Anteil von Fach- und Führungskräften ohne vertragliche Vereinbarung von Arbeitszeiten stieg im Westen von 12,1% in 1984 auf 16,9% in 1998, im Osten war er in diesem Jahr sogar auf 21,8% angestiegen. Dies alles kann immerhin als indirekter Indikator für extensivere Nutzung der Arbeitskraft, wachsende Anforderungen und mögliche Gesundheitsrisiken in dieser wichtigen Personengruppe gewertet werden (Wagner 2000).

<b>Vereinbarte und tatsächliche Wochenarbeitszeiten                      von vollzeitbeschäftigten Angestellten mit                      hoch qualifizierter Tätigkeit und Führungsaufgaben,                      die vertraglich vereinbarte Arbeitszeiten haben</b> Angaben in Stunden			
Jahr	Vertraglich vereinbarte Wochenarbeitszeit	Tatsächliche Wochenarbeitszeit	Differenz
Deutschland gesamt			
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
Westdeutschland			
1984	41,2	45,3	4,1
1990	39,1	44,8	5,7
1996	38,5	46,1	7,6
1997	38,5	46,5	8,0
1998	38,8	46,2	7,4
Ostdeutschland			
1990	42,6	46,1	3,5
1996	40,0	47,1	7,1
1997	39,8	47,7	7,9
1998	39,0	46,8	7,8

*Tabelle 1: Arbeitszeiten hoch qualifizierter Angestellter  
(Quelle: Wagner 2000; SOEP)*

Nach diesen globalen quantitativen Fakten zur wachsenden Bedeutung psychischer Belastungen mögen einige typische Beispiele neuer Arbeitsformen deren besondere Qualität beleuchten und so das Bild abrunden.

*Beispiel 1: Projektarbeit in Konstruktion und Entwicklung:* Entwicklungsarbeit von Ingenieuren wird immer häufiger in Gestalt von Projekten mit multifunktionalen Teams organisiert (Integrierte Produktentwicklung, Software-Entwicklung). Der Sinn dieser projektförmigen Arbeitsform liegt in der integrierten Entwicklung eines Produkts (Maschine oder Software) und zugehöriger Prozesse unter Berücksichtigung aller Aspekte seines Lebenszyklus. Ziel ist, die Schwächen funktionaler Hierarchien und sequentieller Auftragsabwicklung durch Kooperation von Fachleuten aus verschiedenen Funktionen und Disziplinen zu überwinden, um so Entwicklungszeiten zu reduzieren, Änderungsaufwand zu verringern, Reibungsverluste zwischen Abteilungen und Wissensbereichen abzubauen und unterschiedliche Perspektiven und Wissensbereiche zusammenzuführen.

Mit Blick auf Anforderungen und Belastungen ist dabei eine Reihe von Schwierigkeiten und Gefährdungen zu beobachten. Die produktive Auseinandersetzung mit fremden Wissensbereichen und Perspektiven ist stets mit Unsicherheit und Versagensängsten verbunden und stellt hohe Anforderungen an geistige Beweglichkeit und soziale Kompetenz. Hinzu kommt, daß Zeit- und Geldbudgets der Projekte in aller Regel viel zu knapp kalkuliert werden und hohen Arbeitsdruck bei gleichzeitigen Störeinflüssen seitens der Kunden und aus dem Prozeß selbst erzeugen mit der Folge zusätzlichen Aufwands und langer Arbeitszeiten. Wie diese Anforderungen und Unsicherheiten bewältigt werden können, hängt dann in hohem Maße davon ab, welche personalen und sozialen Handlungsmöglichkeiten und Ressourcen (etwa Handlungskompetenzen, kooperatives Arbeitsklima, Einfluß) im Projekt selbst und in Bezug auf dessen Rahmenbedingungen verfügbar gemacht werden können.

*Beispiel 2: Gruppenarbeit in der Fertigung:* Objektorientierte Organisationsformen und operationale Dezentralisierung führen in der Regel zu komplexen, ganzheitlichen Arbeitsaufgaben, die einer Arbeitsgruppe zur weitgehend selbstständigen Erledigung übertragen werden. Die Verantwortung für angemessene sachliche und zeitliche Planung und Ausführung der Aufträge, für die Qualität der Arbeitsergebnisse und für die ständige Verbesserung der Arbeitsprozesse, die anhand bestimmter Leistungskennzahlen gemessen werden legt dann bei der Arbeitsgruppe.

Sind ausreichende Handlungsspielräume und Handlungskompetenzen in der Arbeitsgruppe vorhanden, bestehen gute Möglichkeiten, die hohen Anforderungen zu bewältigen. Ob dies aber auch tatsächlich gelingt, ohne daß Anforderungen in psychische Beanspruchungen oder gar gesundheitliche Beeinträchtigungen umschlagen, hängt zusätzlich davon ab, wieweit Gruppenmitglieder auch Einfluß auf die zeitlichen Auftragsvorgaben bzw. deren Vereinbarung, auf die Personalbemessung oder auch auf die Leistungskennziffern haben.

So haben Belastungsanalysen bei kooperativen Arbeitsstrukturen (auf Basis der „Salutogenetischen Subjektiven Arbeitsanalyse (SALSA)“ wie in Abschnitt 4 erläutert, Rimann/Udris 1997) u.a. ergeben, daß Beschäftigte die enge Kooperation mit Kollegen und die Beteiligung an der Organisation ihrer Arbeit als gesundheitsfördernde Ressourcen erleben (wobei der Grad der Autonomie kaum merklichen Einfluß hat), während hochgradig fremdbestimmte Arbeit mangels Einfluß

auf die Arbeitsanforderungen und -bedingungen und insbesondere mangels positiven Sozialklimas als belastend empfunden wird (Pekruhl 2000).

*Beispiel 3: Arbeit in Call Centern:* Im Zuge stärkerer Kundenorientierung und Hinwendung zur Pflege von Kundenbeziehungen haben Call Center erhebliche Bedeutung erlangt. Die Zahl der Beschäftigten, die für 2000 auf rund 240.000 geschätzt wurde und rasch weiter wächst, unterstreicht deren Gewicht. Die Arbeit ist in der Regel als stark reglementierte und isolierte Einzelarbeit sogenannter „Agenten“ an Bildschirmarbeitsplätzen organisiert. Eingehende Kundenanrufe werden durch die automatische, rechnergesteuerte Telefonanlage jeweils einem gerade nicht tätigen Agenten zugewiesen, wobei ihm am Bildschirm zugleich die entsprechende elektronische Kundenakte zugänglich gemacht wird. Zudem hat der Agent während des Gesprächs Zugriff auf rechnergestützte Auskunftssysteme.

Die Arbeit der Agenten erweist sich als extrem belastend. Einerseits unterliegt sie strikten Richtlinien der Gesprächsführung und vorbestimmten rechnerunterstützten Verfahren, andererseits müssen sich die Agenten stets freundlich auf die unberechenbaren Eigenheiten der Kunden einlassen. Dabei wird die Leistung nach der Zahl der getätigten Kundengespräche je Zeiteinheit gemessen und überwacht; gelegentlich wird sogar die Gesprächsführung selbst überwacht. Entsprechend hoch ist die Fluktuation dieser vorwiegend in Teilzeit beschäftigten Agenten. Diese stark an tayloristische Fließbandarbeit (aber auch an Foucaults „Überwachen und Strafen“) erinnernde Arbeitsform weist gleichwohl ein bedeutendes Element der Entgrenzung auf: Arbeitsaufgabe und ausführende Tätigkeiten sind nicht mehr vollständig vorherbestimmbar wegen des unberechenbaren, aber auch nicht eliminierbaren Eigensinns der Kunden (Bittner et al. 2000).

*Beispiel 4: Die Arbeit von Busfahrern:* Die Arbeit von Busfahrern erscheint auf den ersten Blick klar und transparent. Ihre Aufgabe ist es, den Bus möglichst genau nach Fahrplan auf vorgeschriebenen Routen, unter Beachtung von Sicherheits- und Verkehrsvorschriften (mit hohem Bedrohungspotential bei deren Verletzung), durch das Verkehrsgewühl zu bewegen. Ergonomisch gestaltete Arbeitsplätze haben körperliche Gesundheitsrisiken reduziert, psychische Belastungen scheinen vor allem aus der Diskrepanz zwischen der Forderung nach Einhaltung des Fahrplans und der oftmals hinderlichen Verkehrssituation zu erwachsen.

Tatsächlich sind Arbeitsaufgabe und -tätigkeiten aber in weit stärkerem Maße entgrenzt und stellen weit höhere Anforderungen an die Busfahrer. In Ballungsräumen, namentlich in solchen mit sozial verwerfenden Stadtvierteln, sind sie in Wirklichkeit, wie eine Untersuchung im Großraum Paris ergeben hat, auch als „Sozialarbeiter“ tätig. Auf Linie sind sie häufig den Aggressionen, vandalistischen Akten oder auch Hilflosigkeiten einzelner Passagiere ausgesetzt, die sie im Interesse des sozialen Friedens an Bord beruhigen oder aus dem Bus entfernen müssen. Diese realen Anforderungen wurden lange nicht als zur Arbeit gehörend anerkannt, weswegen es in Paris zu Arbeitskämpfen kam. Erst mit deren Anerkennung und der Entwicklung entsprechender Handlungskompetenzen konnte die Überforderung abgebaut werden (Hatchuel 2001).

### 3 Neue Managementkonzepte: „Entgrenzung von Arbeit“ und „Internalisierung des Marktes“

Das letzte Jahrzehnt des vergangenen Jahrhunderts ist, seit dem abrupten Scheitern der zuvor vorherrschenden Doktrin von der menschenleeren, durch integrierte und wissensbasierte Computersysteme gesteuerten Fabrik, geprägt durch eine Vielzahl neuer, freilich unverbunden nebeneinander stehender Managementkonzepte. Hintergrund dieser überraschenden Betriebsamkeit im Experimentieren mit Restrukturierungsansätzen sind zunächst eher unbemerkte, dann aber umso heftiger aufgenommene und in der Tat tiefgreifende Veränderungen auf den Weltmärkten (wie in Abschnitt 2.1 skizziert).

Entsprechend vielfältig gestalten sich auch die in Organisationen vorgefundenen Arbeitsformen. Deren Ausbreitung ist keineswegs einheitlich, eher widersprüchlich. Gestützt auf Daten aus der Strukturberichterstattung (repräsentative Beschäftigtenbefragung) des IAT im Jahre 1998 läßt sich konstatieren, daß in den vorangegangenen fünf Jahren sowohl fremdbestimmte, eher dem Taylor-Modell entsprechende als auch selbstbestimmte, eher durch Handlungsspielräume gekennzeichnete Arbeitsformen zugleich zugenommen haben, während beteiligungsorientierte Arbeitsformen im Rückzug begriffen sind (vgl. Abb. 2).

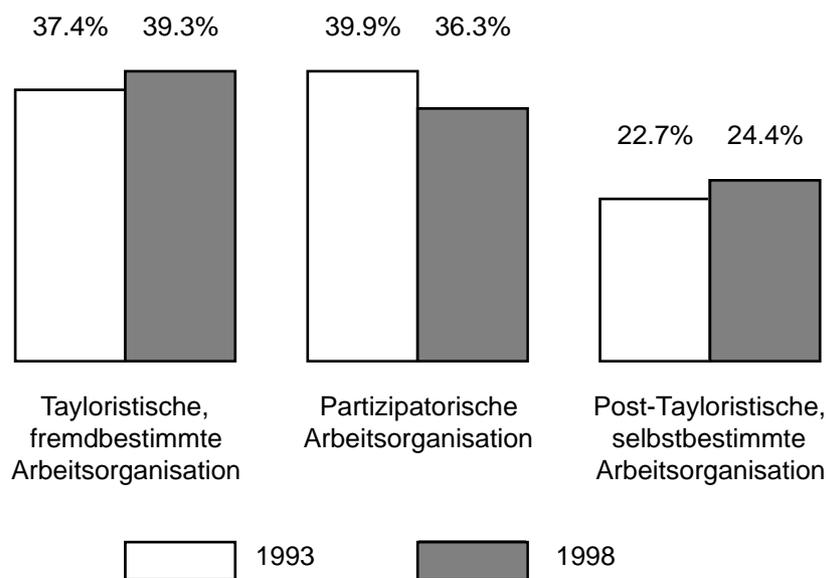


Abb. 2: Beschäftigtenanteile in verschiedenen Arbeitsformen  
(Quelle: In Anlehnung an Nordhause-Janz/Pekruhl 2000)

Trotz aller Unterschiede, wie es sie im einzelnen durchaus geben mag, kommen in den neuen Managementkonzepten und -strategien und den zugehörigen Arbeitsformen und -bedingungen doch auch wichtige gemeinsame Züge zum Ausdruck, die als Reaktion auf die veränderten Marktverhältnisse zu verstehen sind. Die „Schlankheitskuren“ der neunziger Jahre haben in den meisten Organisationen zu beträchtlichen Einsparungen an Ressourcen geführt, etwa durch Ausdünnung von Personal („downsizing“), durch Auslagerung von Funktionen („outsour-

cing“), durch Verringerung von Spielräumen („reducing slack“) oder auch durch Erhöhung des Zeitdrucks infolge von Just-in-time-Lieferverpflichtungen. Letztendlich läuft das alles auf mehr Arbeit im gleichen Zeitraum wie zuvor und auf parallele Erledigung verschiedener Aufgaben hinaus. Im übrigen tragen auch häufig unzureichend geplante, eilig implementierte und dann kaum durchschaubare technische Systeme mit ihren unangepaßten Funktionen und vielfältigen Störungen erheblich zum Zeitdruck und zu verlängerten Arbeitszeiten bei, indem sie zusätzlichen Aufwand erfordern, Arbeitsergebnisse verzögern oder Qualitätsprobleme aufwerfen.

Früher sequentiell ablaufende Prozesse werden in großem Umfang parallelisiert. Arbeitsrollen weisen durch hohe Flexibilitätserfordernisse und starken Zeitdruck zunehmend widersprüchliche Arbeitsanforderungen auf, die im Mißverhältnis zu eher begrenzten Ressourcen stehen. Teilautonome Gruppenarbeit bietet dazu zwar Möglichkeiten der besseren Bewältigung, kann aber unter erhöhtem Arbeitsdruck oder unzureichend entwickelter sozialer Kompetenz auch zusätzlich Konflikte auslösen, die Bewältigungsmöglichkeiten wieder einschränken. Projektförmig organisierte Arbeit muß zudem oft den Anforderungen ganz unterschiedlicher interner und externer Auftraggeber gerecht werden, deren Wünsche in unzähligen zeitraubenden Besprechungen unter einen Hut zu bringen versucht wird. Hinzu kommen oft noch Forderungen nach kontinuierlicher Verbesserung der Arbeitsabläufe und entsprechenden Lernprozessen. Ständige Weiterbildung erscheint notwendig, um die Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten. Dies alles bewirkt beträchtliche Zusatzaufwendungen über die eigentliche Arbeitsaufgabe hinaus.

In summa bewirken diese ganz unterschiedlichen Anforderungen und Belastungen „moderner“ Arbeitsformen, die im konkreten Fall mehr oder weniger gebündelt auftreten können, erhebliche Instabilität und Unsicherheit. Verlässlichkeit und Erwartungssicherheit sind andererseits aber unabdingbare Voraussetzungen für effektives und flüssiges kollektives Handeln in Organisationen. Alles in allem kann dies leicht zu unerfüllbaren Anforderungen akkumulieren, die mangels ausreichender Ressourcen letztlich nicht mehr zu bewältigen sind. So birgt diese naive Art des Bemühens um mehr Effizienz stets die Gefahr in sich, in einen Teufelskreis fortgesetzter Zersetzung benötigter Leistungsvoraussetzungen abzugleiten.

Diese immer häufiger zu beobachtenden Phänomene wiederkehrender Arbeitsintensität in neuen Formen der Arbeitsorganisation lassen sich im Kern auf zwei durchgängige gemeinsame Entwicklungstendenzen zurückführen: *Entgrenzung von Arbeit* und *Internalisierung des Marktes*.

Im Unterschied zu tayloristischen Arbeitsprozessen, in denen Arbeit in nahezu jeder Hinsicht durchgeplant, gestaltet und genauestens vorherbestimmt war, so insbesondere die Arbeitsaufgabe, die Tätigkeitsabfolge und die benötigte Zeit, verliert die Arbeit in den neuen Organisationsformen Begrenzungen in sachlicher, zeitlicher und räumlicher Hinsicht. Zwar ist die Arbeitsaufgabe nach wie vor inhaltlich umschrieben, nicht aber im einzelnen festgelegt und abgegrenzt; vielmehr ergibt sich ihr genauer Umfang jeweils erst aus dem situativen Kontext, etwa aus dem Prozeßverlauf oder aus Kundenwünschen. Notwendige Tätigkeiten

und der zeitliche Aufwand sind daher nicht mehr im vorhinein bestimmbar und zudem ist die Arbeit an wechselnden Orten, in wechselnder personaler Zusammensetzung zu erledigen (Hatchuel 2001). Technische und organisatorische Störungen sorgen für zusätzliche Unsicherheiten. Damit wird der herkömmlichen Art und Weise, Intensität zu begrenzen und Arbeitsanforderungen mit verfügbaren Leistungsvoraussetzungen in Einklang zu bringen, der Boden entzogen. Wie die Beispiele der Call Center und der Busfahrer zeigen, können solche kontextbedingten Tendenzen der Entgrenzung von Arbeit sogar in eher fremdbestimmten Arbeitsprozessen zur Geltung kommen.

Die zweite den beschriebenen Erscheinungen „moderner“ Arbeitsformen gemeinsam zugrundeliegende Entwicklungstendenz ist die „Internalisierung des Marktes“ (Moldaschl 1998, Moldaschl/Sauer 2000). Durch die – mehr oder weniger weitgehende – Integration wertschöpfender, planender und koordinierender Tätigkeiten in sich in begrenztem Umfang selbststeuernden Einheiten der Organisation, durch die Übertragung von Verantwortung für Qualität, Materialfluß und Einhaltung von Lieferterminen an diese Einheiten verschwinden viele wichtige Managementfunktionen als separate Tätigkeiten. In der herkömmlichen hierarchisch und funktional gegliederten Organisation wirkten diese Managementfunktionen als Puffer oder Filter, der die ausführenden Arbeitseinheiten vor den direkten Anforderungen des Marktes und des Wettbewerbs abschirmte. Diese abschirmenden und filternden Funktionen werden nun zunehmend aus der Organisation herausgenommen mit der Konsequenz, daß die sich weitgehend selbst steuernden Einheiten nun direkt den Anforderungen des Marktes und des Wettbewerbs ausgesetzt werden. Die interne Planwirtschaft des Unternehmens wird partiell marktförmigen Beziehungen geöffnet. Damit verlagert sich ein Teil der Kontrollfunktionen, vor allem die über Zeitigkeit und Qualität der Arbeitsergebnisse, vom Management auf den – internen oder externen – Kunden. Dementsprechend haben die Arbeitspersonen nun selbst den Wettbewerbsdruck und die daraus unmittelbar sich ergebenden Anforderungen an Qualität und Lieferzeit trotz technisch-organisatorischer Störungen oder sozialer Konflikte zu bewältigen. Paradoxerweise treten diese Entwicklungstendenzen umso wirksamer zutage, je „privilegierter“ die Arbeitsaufgaben erscheinen. Am deutlichsten sind sie bei hochqualifizierten Kopfarbeitern in Projektteams wissensbasierter Wertschöpfung zu beobachten.

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

## **4 Salutogenese:**

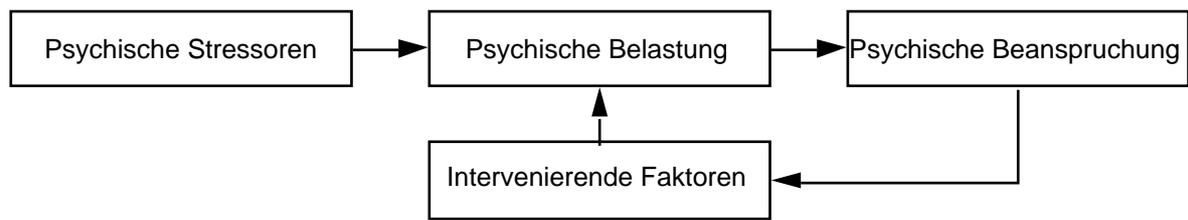
### **Eine ressourcenorientierte Sichtweise menschlicher Arbeit**

Über lange Zeit beherrschten mechanistisch geprägte Vorstellungen die Modellbildung der Zusammenhänge von Arbeitsbedingungen, psychischen Belastungen (häufig auch als Stress bezeichnet) und resultierenden Beanspruchungen in der Arbeit. In sogenannten reizorientierten Modellen wurde in der Arbeitssituation und der Aufgabe eine Vielzahl unterschiedlicher Belastungsmomente oder Stressfaktoren („Stressoren“) identifiziert, die auf den arbeitenden Menschen einwirken und von ihm als Beanspruchung erlebt werden. Mangels ausreichender Erklärbarkeit individueller Unterschiede in der Bewertung und Bewältigung dieser Stressfaktoren und ihren psycho-physischen Folgewirkungen wurden diese simplen Modellvorstellungen später erweitert um Vorstellungen subjektiver Bewertungs- und Bewältigungsprozesse: potentiell belastende Faktoren werden erst dann zu wirklich beeinträchtigenden Stressoren, wenn sie als Kontrollverlust und Infragestellung persönlicher Ziele erlebt werden.

Dementsprechend wurde in verschiedenen Ansätzen versucht, auch Stressreaktionen analytisch zu fassen, die dann letztlich, in verschiedenen Varianten, in eine Art Standardmodell von Belastung und Beanspruchung mündeten (vgl. Abb. 3). Diesem Konzept zufolge beanspruchen isolierte oder gebündelte Belastungen aus Arbeitsaufgabe und Arbeitsbedingungen den arbeitenden Menschen, der darauf mit bestimmten psycho-physischen Über- oder Unterforderungs-Erscheinungen reagiert. Auch wenn in diesem Rahmen individuell unterschiedliche Bewältigungsmöglichkeiten der Belastungen im Prinzip mitgedacht werden können, gilt er heute in der Arbeitswissenschaft als überwunden (Luczak/Volpert 1997).

Dieses Grundmodell wurde weitgehend verdrängt durch eine grundlegend andere Konzeption, die 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 stellt. Sie geht im wesentlichen zurück auf den von Antonowsky (1979, 1987) vollzogenen Perspektivenwechsel in der Gesundheitsforschung, der anstelle der Frage: Was macht Menschen krank? die Frage: Was erhält Menschen trotz Belastungen gesund? in den Vordergrund rückte.

In dieser veränderten theoretischen Perspektive 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. In dieser tätigen Auseinandersetzung verändert der arbeitende Mensch sich selbst und sein Umfeld. Folglich können Beanspruchungsfolgen auch vom Arbeitenden selbst durch Variation der Arbeitsweise, beispielsweise durch veränderte Regulation und Bewertungen, in weiten Grenzen beeinflusst werden. Derartige aktive Regulationsveränderungen äußern sich etwa in der Steigerung des Aufwands, der Veränderung des Anspruchsniveaus oder veränderten Tätigkeitsverläufen (Richter/Hacker 1998; vgl. Abb. 4).



#### Arbeitsaufgabe

- qualitative und quantitative Anforderungen
- partialisierte Aufgabe
- Zeitdruck
- Unterbrechungen

#### Arbeitsorganisation

- Verantwortung
- mangelhafte Arbeitsmittel
- widersprüchliche Anweisungen
- strukturelle Veränderungen

#### Soziale Beziehungen

- Konkurrenzverhalten
- Konflikte
- mangelnde Unterstützung
- mangelnde Anerkennung
- Betriebsklima

#### Materielle Umgebung

#### Persönlichkeitsmerkmale

##### dauerhaft:

- Persönlichkeit
- Entwicklungsgeschichte
- Geschlecht

##### veränderlich:

- Fähigkeiten
- mentale Modelle, Handlungsmuster
- Angst vor Misserfolgen und Sanktionen
- Einstellungen

#### Positiv

- Erwerb neuer Fähigkeiten
- Persönlichkeitsentwicklung
- Leistungsverbesserung
- Arbeitszufriedenheit

#### Negativ

##### kurzfristig:

- psychische Ermüdung
- Monotonie
- Einbußen an Motivation und Initiative

##### längerfristig:

- psychosomatische Symptome
- psychische Krankheit (insbes. Depressionen)
- Entfremdung

Abb. 3: Belastungen und Beanspruchungen in der Arbeitswelt  
(in Anlehnung an Richter/Hacker 1997, Kira 2000)

In dieser Perspektive der „Aufgabe-Auseindersetzungs-Konzeption“ ist es leicht möglich, Anschluß an elaborierte Theorien menschlicher Handlungen oder Tätigkeiten und deren Regulation zu gewinnen. Belastungen und Beanspruchungen können dann in deren begrifflichen Rahmen interpretiert, entsprechende Analysemethoden können genutzt, und Konzepte zur Arbeitsgestaltung können adaptiert werden. Insbesondere erlaubt diese Perspektive, sowohl interindividuelle Unterschiede in der Bewältigung von Belastungen in der Arbeit als auch die individuelle Entwicklung erhöhter Fähigkeiten der Belastungsbewältigung zu erklären. So können objektiv gleiche Arbeitsaufgaben und -bedingungen infolge unterschiedlicher Herangehensweisen und Bewertungen oder auch unterschiedlicher, mit der Zeit auch veränderlicher Leistungsvoraussetzungen individuell durchaus sehr verschiedene Belastungs- und Beanspruchungsfolgen zeitigen.

Auf Basis dieser handlungs- bzw. tätigkeitstheoretischen Modellvorstellungen der Bewältigung von Anforderungen und Belastungen läßt sich nun auch ein angemesseneres Verständnis von Gesundheit, auch von Gesundheit in der Arbeit, gewinnen. Gesundheit wird in dieser Perspektive nicht einfach als die Abwesen-

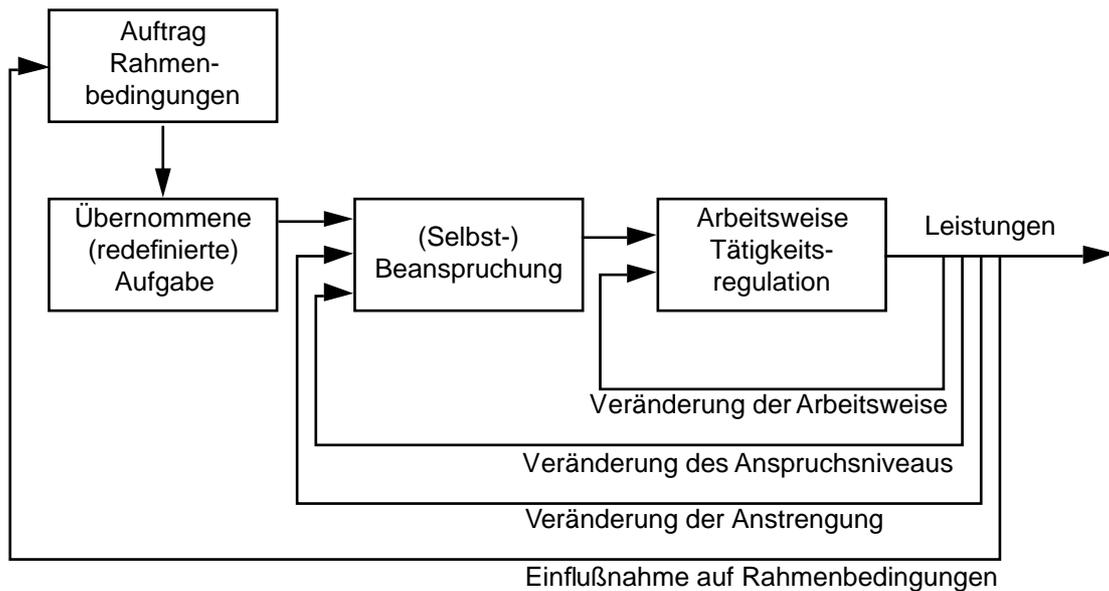


Abb. 4: Tätigkeitsregulation und Bewältigung von Belastungen  
(In Anlehnung an Richter/Hacker 1997)

heit 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 (Antonovsky 1987).

Die permanente Erhaltung bzw. Wiederherstellung dieses dynamischen Gleichgewichts von Gesundheit hängt nun ab von der Verfügbarkeit und der Nutzung innerer (personaler) und äußerer (situativer, organisationaler und sozialer) Ressourcen. Je nachdem, wie gut der Balanceakt gelingt, können sich diese Ressourcen in der Arbeit verbrauchen oder aber auch regenerieren. Auf diesen Modellvorstellungen beruht auch das Instrument der „Salutogenetischen Subjektiven Arbeitsanalyse (SALSA)“ zur Bestimmung psychischer Belastungen (Rimann/Udris 1997).

Eine darüber hinaus führende, in mancher Hinsicht jedoch ähnlich ressourcenorientierte Perspektive auf lebendige Arbeit wurde im SFB 333 „Analyse psychischer Belastungen und ihrer Entwicklungstrends“ entwickelt. Hier bildet das Konzept der „widersprüchlichen Arbeitsanforderungen (WAA)“ das theoretische Fundament der Analyse. Es gründet sich auf Arbeiten aus der Handlungsregulationstheorie (Semmer 1984, Leitner et al. 1993) und auf handlungsorientierten Theorien sozialer Systeme (Giddens 1988), deren Einsichten zum Verständnis des

Spannungsverhältnisses von Handlungsanforderungen und Handlungsmöglichkeiten miteinander verbunden werden (und so die unselbige Dichotomie von subjektivem Handeln und objektiver Struktur überwinden).

Das Konzept der widersprüchlichen Arbeitsanforderungen geht vor allem im Hinblick auf das Verständnis von Ressourcen über den salutogenetischen Ansatz hinaus. Es versteht Ressourcen – zusammen mit den Regeln oder Regelmäßigkeiten ihres Gebrauchs – als Voraussetzung und Ergebnis des 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 wurden (nur zu häufig sind sie es nicht; vgl. Moldaschl 2001).

Psychische Belastungen resultieren diesem Konzept zufolge aus Unvereinbarkeiten zwischen Anforderungen, verfügbaren oder zugestandenem 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; mithin sind sie „Subjekt und Objekt der Rationalisierung“ ihrer Arbeit zugleich. In den flexiblen, dezentralisierten Organisationsformen der Arbeit ist nun häufig zu beobachten, daß Handlungsspielräume erweitert werden, während Verhandlungsspielräume eher schrumpfen: „Herrschaft durch Autonomie“ (Moldaschl 2001; vgl. auch Glibmann/Peters 2001).

## **5 Was tun? – Nachhaltigkeit durch reflexive Arbeitsgestaltung**

Aus diesen neuen, ressourcenorientierten Konzepten können nun verschiedene, für den Kontext dieses Trendreports 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 folglich nicht als eindimensionale Folge bestimmter Anforderungen und Bedingungen zu verstehen, sondern als Beziehung zwischen Anforderungen und Verfügung über passende Ressourcen als Leistungsvoraussetzungen zu betrachten.

Andererseits können hoher Zeitdruck und hohe Leistungsanforderungen (etwa als Folge zu geringer Personalbemessung) Handlungsspielräume und Einflußmöglichkeiten, in der Folge dann auch die Pflege kooperativer Arbeitsbeziehungen, als wesentliche Ressourcen gesunder Arbeit erheblich beeinträchtigen. Trotz formal bestehender Vielfalt und Spielräume wird die Arbeit dann als wenig beeinflussbar und zwanghaft, mit spannungsreichen sozialen Beziehungen, erlebt. Auf längere Sicht leiden Wohlbefinden und Gesundheit, weil wichtige Ressourcen nur eingeschränkt oder gar nicht mehr verfügbar sind, um die hohen Handlungsanforderungen zu bewältigen.

Insgesamt sind vor diesem theoretischen Hintergrund die mannigfaltigen Tendenzen zur Entgrenzung von Arbeit, wie sie oben begründet wurden, als kritisch zu betrachten. Indem die Arbeitsaufgabe mehr oder weniger situativ bestimmt ist, sich die genauen Handlungsanforderungen also erst aus dem Kontext ergeben, werden zunächst wichtige personale Leistungsvoraussetzungen, insbesondere das Bedürfnis nach Sinnhaftigkeit, Durchschaubarkeit und Beeinflussbarkeit, mithin das Erleben von Kohärenz im Arbeitsprozeß, deutlich geschwächt. Indem wechselnde Arbeitsorte oder auch wechselnde Teamzugehörigkeit die Ausbildung vertrauensvoller und kooperativer sozialer Beziehungen erschweren oder behindern, werden auch wichtige soziale Ressourcen geschwächt. Dieses unausgeglichene Mißverhältnis von Anforderungen und Ressourcen in den neuen Arbeitsformen kann dann leicht zu Gesundheits- und Befindlichkeitsstörungen führen, mehr noch: es führt geradenwegs in das Dilemma, daß die Anforderungen entgrenzter Arbeit die Verfügbarkeit besonders hoch entwickelter Ressourcen erheischen, die auszubilden diese Art Arbeit immer weniger imstande ist.

In Anbetracht hoher Risiken, Beeinträchtigungen und Kosten muß es alles in allem, aber gerade auch in den einzelnen Unternehmen, ein gesteigertes Interesse daran geben, die Arbeitsintensität durch angemessene Arbeitsgestaltung auf ein tragbares, die Gesundheit erhaltendes Maß zu reduzieren. Auch wenn diese Zusammenhänge insgesamt noch nicht hinreichend in das öffentliche Bewußtsein gedrungen sind, dieses Interesse mithin noch nicht manifest, sondern eher potentiell gegeben ist, lohnt es sich, verschiedene Handlungsoptionen zur Realisierung nachhaltiger Arbeitssysteme in den Blick zu nehmen.

Eine auf den ersten Blick nahe liegende Option der neuerlichen strikten Begrenzung von bekannten Belastungsfaktoren – sie ließe sich vielleicht ganz treffend mit dem Slogan „zurück zu Taylor“ kennzeichnen – erweist sich bei näherem Hinsehen als illusorisch. Aussichtsreichere Optionen zur angemessenen Beherrschung von Arbeitsintensität müssen demgegenüber 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.

Eine Regulierung von Leistungsanforderungen muß sich künftig von der einzelnen Verrichtung und der einzelnen Arbeitsaufgabe lösen. Denn sie sind es, die sich infolge der Entgrenzung von Arbeit einer Reglementierung und Begrenzung entziehen, weil sie zunehmend durch die Situation und den Kontext mitbestimmt werden. Auch die enge Begrenzung von täglichen oder wöchentlichen Arbeitszeiten erscheint aus denselben Gründen problematisch. Stattdessen erscheint es

sinnvoll und möglich, in längeren Zeiträumen (etwa in 1 oder 2 Jahren) oder zwischen Projekten bestimmte Mindestzeiten zur Regeneration von Ressourcen oder zur Weiterbildung vorzusehen.

Derartige Regulierungen, auch auf einer neuen Ebene machen aber nur dann Sinn, wenn im Management, auf Seiten der Interessenvertreter der Belegschaften und bei den Arbeitspersonen selbst das Bewußtsein von der Bedeutung insbesondere der personalen und sozialen Ressourcen für die Leistungsfähigkeit, für sozial nachhaltiges Arbeiten und für deren Verletzlichkeit wächst. Dieses Leitbild sozial *nachhaltiger Arbeitssysteme* beruht auf der Einsicht, daß wesentliche Ressourcen der lebendigen Arbeit, darunter das Können und Wissen, auch die Kreativität und Reflexionsfähigkeit oder die Qualität sozialer Beziehungen, die Eigenschaft haben, sich in der Arbeit, im Prozeß ihrer Verausgabung nicht zu verbrauchen, sondern zu regenerieren oder gar zu wachsen, solange die Arbeitsintensität einen – freilich schwierig zu bestimmenden – Schwellwert nicht übersteigt. Bei überhöhter Arbeitsintensität jenseits dieses Schwellwerts werden diese Ressourcen dagegen vernutzt. Durch dieses Kriterium unterscheiden sich intensive von nachhaltigen Arbeitssystemen.

In Anbetracht der Schwierigkeit, die Balance zwischen Anforderungen und dem Erhalt der Ressourcen als Leistungsvoraussetzungen im konkreten Arbeitsprozeß zu finden, ist das Prinzip *reflexiver Arbeitsgestaltung* gefordert. Zwar liefert die Festlegung von Arbeitsaufgaben und -bedingungen einschließlich Beaufschlagung, Personalbemessung und Zeitrahmen wichtige, aber noch keineswegs hinreichende Anhaltspunkte für die tatsächlichen Gesundheitswirkungen, die ja auch von den Fähigkeiten zur Bewältigung von Anforderungen abhängen. Die Gestaltung sozial nachhaltiger Arbeitssysteme ist daher eine komplexe, prozessabhängige Aufgabe, die die Reichweite expliziten Wissens bei weitem übersteigt und daher auf Können und Reflexion prinzipiell angewiesen ist. Sie ist schon in sich ein rückbezüglicher Vorgang, indem sie Arbeitsmittel und -bedingungen für Prozesse entwirft, die durch deren Gebrauch selbst verändert werden. Ferner ist stets mit unsicheren Handlungsvoraussetzungen und unintendierten Nebenwirkungen zu rechnen, die dann in einem nächsten Entwicklungsschritt zu beheben sind. Dies gilt insbesondere auch für das Ausmaß der erlebten Arbeitsintensität und deren Folgen, die kaum vorherzusagen sind. Daher ist der Gestaltungsprozeß als evolutionärer und zyklischer Vorgang anzulegen, in dem – individuell und kollektiv – immer wieder explorativ angelegte Veränderungen vorgenommen, in ihren Wirkungen beobachtet und im Lichte handlungsleitender Ziele reflektiert werden, um daraus wiederum nächste Schritte der Veränderung zu gewinnen. Das Prinzip reflexiver Arbeitsgestaltung bedeutet darüber hinaus auch, daß es auf sich selbst angewandt wird, indem gelegentlich die handlungsleitenden Annahmen und Ziele selbst und die Art und Weise, wie die Arbeitsprozesse und ihre gesundheitlichen Wirkungen überdacht werden, ihrerseits der Reflexion unterzogen werden (Moldaschl/Brödner 2001).

Unternehmen, die die zugrunde liegende Problematik erkannt haben und ihr in besonderem Maße ausgesetzt sind, haben bereits begonnen, verschiedene Ansätze zum Erhalt und zur Regeneration von Ressourcen der lebendigen Arbeit zu identifizieren und zu erproben. Sie gilt es künftig genauer zu untersuchen und weiter

zu entwickeln. Im folgenden werden die wichtigsten dieser sich meist noch im Experimentierstadium befindlichen Ansätze kurz vorgestellt.

Ein erster Ansatz knüpft an die nun schon etablierte Praxis kontinuierlicher Verbesserung an. Dieser liegt ja bereits das Schema reflexiver Arbeitsgestaltung zugrunde. Wenn nun das Augenmerk nicht nur auf die organisatorischen und materiellen Bedingungen und Abläufe des Arbeitsprozesses, sondern vor allem auch auf die Art und Weise gerichtet wird, wie mit den dabei eingesetzten personalen und sozialen Ressourcen der lebendigen Arbeit umgegangen wird, dann können aus dieser Art Reflexion sehr konkrete Schritte zum Abbau von Intensität und zur besseren Bewältigung von Anforderungen gewonnen werden. Voraussetzung ist freilich, daß dafür genügend Zeit und Verhandlungsspielraum zur Verfügung steht. Dann können sich in solchen Reflexionsprozessen insbesondere die sozialen Beziehungen und die organisationalen Bedingungen als erweiterte Ressourcen positiv entwickeln.

Ein zweiter Ansatz sieht die mehr oder weniger regelmäßige Gewährung von längeren arbeitsfreien Zeiten (sogenannte „Sabbaticals“) für hoch beanspruchte Leistungsträger vor. Dieser Ansatz kommt vor allem dann in Frage, wenn wie etwa bei kundengebundener Projektarbeit vereinbarte Arbeitszeiten nicht einzuhalten und daher oft Überbeanspruchungen zu verzeichnen sind, die, weil sie eine Regeneration von Ressourcen nicht mehr erlauben, zeitlich begrenzt und durch anschließende Regenerationsphasen ausgeglichen werden müssen. Dies ist bei einer Reihe von Großunternehmen eine beginnende und sich offenbar ausweitende Praxis, so etwa bei Roland Berger, McKinsey, BMW, Siemens, SAP oder Veba (Der Spiegel 41/1999, Spiegel-Online 8. 11. 2000).

Ein dritter Ansatz setzt auf die möglichst nahtlose Verknüpfung von Arbeit und Lernen. Im Kern geht es auch bei diesem Ansatz um den immer wieder neu zu vollziehenden Perspektiv- und Situationswechsel zwischen Leistungserbringung und Reflektieren der Arbeitssituation. Voraussetzung dabei ist freilich, daß in den Lernphasen der Reflexion von Belastung und Beanspruchung neben dem Erwerb neuer fachlicher und methodischer Kompetenzen ausreichend Raum gewährt wird. Dafür bestehen freilich, wie wir aus eigenen Projekten zur Qualifizierung des operativen Managements wissen, vergleichsweise gute Chancen, da sich arbeitsprozeßferne Weiterbildungsanstrengungen als ziemlich wirkungslos herausgestellt haben. Wenn solche Lernprozesse aber arbeitsprozeßnah organisiert werden, besteht die Möglichkeit, die Arbeitssituation kollektiv zu reflektieren und dadurch nicht nur die eigene Einsicht in die ressourcenorientierte Bewältigung hoher Anforderungen, sondern auch soziale Beziehungen und deren Nutzung als Ressource selbst zu entwickeln.

Ein vierter Ansatz nutzt die Arbeit der zumindest in größeren Unternehmen bestehenden Gesundheitszirkel zur Reflexion von Arbeitsanforderungen und deren Bewältigung. Ein kreativer Umgang mit dieser besonderen Institution birgt große Potentiale für die praxisnahe konkrete Gestaltung nachhaltiger Arbeitssysteme. Darauf weist auch ausdrücklich der ILO-Report über mentale Gesundheit in der Arbeit hin (Gabriel/Liimatainen 2000).

Ein fünfter Ansatz trachtet durch gezieltes Coaching von hoch beanspruchten Leistungsträgern deren Reflexionsfähigkeit und persönliche Bewältigungsstrategien positiv zu beeinflussen.

Es versteht sich, daß diese Ansätze, obgleich sehr unterschiedlich angelegt, jeweils für sich genommen doch nur sehr begrenzte Perspektiven aufweisen. Infolgedessen können sie im Hinblick auf die breite Realisierung sozial nachhaltiger Arbeitssysteme jeweils auch nur begrenzte Wirkungen entfalten. Gleichwohl ist es beachtlich festzustellen, daß sie überwiegend nicht nur auf die Entwicklung individueller Bewältigungsstrategien hoher Leistungsanforderungen angelegt sind, sondern auf der Basis kollektiver Reflexion auch die Entwicklung vertrauensvoller unterstützender und kooperativer sozialer Beziehungen als Ressource im Auge haben. Notwendig bleibt aber, in den jeweiligen Organisationen eine für die ressourcenorientierte Perspektive auf Arbeit aufgeschlossene und begünstigende Kultur zu entwickeln und in der Gesellschaft insgesamt unterstützende Rahmenbedingungen zu schaffen.

## Literatur

- Antonovsky, A., 1987: Health Promoting Factors at Work: The Sense of Coherence, in: Kalimo, R.; El-Batavi, M. A.; Cooper, C.L. (Eds.): Psychosocial Factors at Work and their Relation to Health, Geneva: World Health Organisation
- Antonovsky, A., 1979: Health, Stress, and Coping. New Perspectives on Mental and Physical Well-Being, San Francisco: Jossey-Bass
- Bittner, S.; Schietinger, M.; Schroth, J.; Weinkopf, C., 2000: Call Center – Neue Taylorisierung oder innovative Dienstleistungsorganisation, IAT Jahrbuch 1999/2000, Gelsenkirchen: IAT
- Brödner, P., 1985: Fabrik 2000. Alternative Entwicklungspfade in die Zukunft der Fabrik, Berlin: edition sigma
- Brödner, P.; Forslin, J., 2001: O tempora, o mores! – Why Work Intensity again is an Issue, in: Docherty, P.; Forslin, J.; Shani, A. (Eds.): Creating Sustainable Work Systems: Emerging Perspectives and Practice (forthcoming)
- Brödner, P.; Kötter, W. (Hg.), 1999: Frischer Wind in der Fabrik. Spielregeln und Leitbilder von Veränderungsprozessen, Berlin Heidelberg: Springer
- Brödner, P.; Garibaldo, F.; Oehlke, P.; Pekruhl, U., 1998: Work Organisation and Employment. The Crucial Role of Innovation Strategies, Gelsenkirchen: IAT
- Gabriel, P.; Liimatainen, M.-R. (Ed.), 2000: Mental Health in the Workplace, Geneva: International Labour Organization
- Giddens, A., 1988: Die Konstitution der Gesellschaft, Frankfurt/M: Campus
- Gleißmann, W., 1999: Sinn als Mittel indirekter Steuerung. Praktische Erfahrungen bei der IBM, in: Meine Zeit ist mein Leben, Denkanstöße, IG Metaller in der IBM, Frankfurt: IGM, 23-54
- Gleißmann, W.; Peters, K., 2001: Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen, Hamburg: VSA
- Hatchuel, A., 2001: The Sources of Intensity in Work Systems: Cognitive and Relational Limits of Self-Management, in: Docherty, P.; Forslin, J.; Shani, A. (Eds.): Creating Sustainable Work Systems: Emerging Perspectives and Practice (forthcoming)
- Kadritzke, U., 1993: Ein neuer Expertentyp? Technische Dienstleistung zwischen Marktorientierung und Professionsbezug, Prokla 91, 297-326

- Kalikowski, P.; Mickler, O.; Manske, F., 1995: Technologiestandort Deutschland. Produktinnovation im Maschinenbau, Berlin edition sigma
- Karasek, R., 1997: Demand/Control Model: A Social, Emotional, and Psychological Approach to Stress Risk and Active Behavior Development, in: Stellman J.M. (Ed.): Encyclopaedia of Occupational Health and Safety, 4. Edition, Geneva: International Labour Organisation
- Karasek, R.; Theorell, T., 1990: Healthy Work. Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life, New York: Basic Books
- Kira, M., 2000: From Intensive Work Systems to Sustainable – A Literature Review, Report, Dpt. of Industrial Economics and Management, Stockholm: Royal Institute of Technology
- Leitner, K.; Lüders, E.; Greiner, B.; Ducki, A.; Niedermeier, R.; Volpert, W., 1993: Analyse psychischer Anforderungen und Belastungen in der Büroarbeit, Göttingen: Hogrefe
- Levi, L., 1987: Definitions and the Conceptual Aspects of Health in Relation to Work, in: Kalimo, R.; El-Batawi, M.A.; Cooper, C.L. (Eds.): Psychosocial Factors at Work and their Relations to Health, Geneva: World Health Organization
- Luczak, H.; Volpert, W. (Hg.), 1997: Handbuch Arbeitswissenschaft, Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Luczak, H.; Volpert, W.; Raeithel, A.; Schwier, W., 1987: Arbeitswissenschaft. Kerndefinition, Gegenstandskatalog, Forschungsgebiete, Eschborn: RKW
- Moldaschl, M., 2001: Herrschaft durch Autonomie – Dezentralisierung und widersprüchliche Arbeitsanforderungen, in: Lutz, B. (Hg.): Entwicklungsperspektiven von Arbeit, Berlin: Akademie Verlag, 132-164
- Moldaschl, M., 1998: Internalisierung des Marktes. Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte, in: IfS, INIFES, ISF, SOFI (Hg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1997, Schwerpunkt: Moderne Dienstleistungswelten, Berlin: edition sigma, 197-250
- Moldaschl, M.; Brödner, P., 2001: A Reflexive Methodology of Intervention, in: Docherty, P.; Forslin, J.; Shani, A. (Eds.): Creating Sustainable Work Systems: Emerging Perspectives and Practice (forthcoming)
- Moldaschl, M.; Sauer, D., 2000: Internalisierung des Marktes – Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft, in: Minssen, H. (Hg.): Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit, Berlin: edition sigma, 205-225
- Nordhause-Janz, J.; Pekruhl, U., 2000: Managementmoden oder Zukunftskonzepte? Zur Entwicklung von Arbeitsstrukturen und Gruppenarbeit in Deutschland, in: dieselben (Hg.): Arbeiten in neuen Strukturen? Partizipation, Kooperation, Autonomie und Gruppenarbeit in Deutschland, München: Hampp
- Panse, W.; Stegmann, W., 1998: Kostenfaktor Angst, Landsberg/Lech: verlag moderne industrie
- Pekruhl, U., 2000: Macht Gruppenarbeit glücklich? Arbeitsstrukturen, Belastungssituation und Arbeitszufriedenheit von Beschäftigten, in: Nordhause-Janz, J.; Pekruhl, U. (Hg.): Arbeiten in neuen Strukturen? Partizipation, Kooperation, Autonomie und Gruppenarbeit in Deutschland, München: Hampp
- Peters, K., 1999: Woher weiß ich, was ich selber will?, in: Meine Zeit ist mein Leben, Denkanstöße, IG Metall in der IBM, Frankfurt: IGM, 3-10
- Richter, P.; Hacker, W., 1998: Belastung und Beanspruchung. Streß, Ermüdung und Burnout im Arbeitsleben, Heidelberg: Asanger
- Rimann, M.; Udriș, I., 1997: Subjektive Arbeitsanalyse: Der Fragebogen SALSA, in: Strohm, O.; Ulich, E. (Hg.): Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten, Zürich: vdf
- Semmer, N., 1984: Streßbezogene Tätigkeitsanalyse, Weinheim: Beltz
- Sennett, R., 1998: Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus, Berlin: Berlin Verlag
- Trautwein-Kalms, G., 1995: Ein Kollektiv von Individualisten? Interessenvertretung neuer Beschäftigtengruppen, Berlin: edition sigma

- Ulich, E., 1994: Arbeitspsychologie, 3. Aufl., Stuttgart: Poeschel und Zürich: vdf
- Voß, G.G.; Pongratz, H.J., 1998: Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 50, 131-158
- Wagner, A., 2000: Arbeiten ohne Ende? – Über die Arbeitszeiten hochqualifizierter Angestellter, in: IAT-Jahrbuch 1999/2000, Gelsenkirchen: IAT, 258-275
- Weltz, F.; Ortmann, G., 1992: Das Software-Projekt in der Praxis, Frankfurt/M: Campus
- Wolf, H.; Mickler, O.; Manske, F., 1992: Eingriffe in Kopfarbeit, Berlin: edition sigma