

Mehr Autonomie und mehr Druck - Gute Arbeit unter Bedingungen indirekter Mitarbeitersteuerung

Klaus Pickshaus

*Leiter des Projekts Gute Arbeit und Ressortleiter Arbeits- und Gesundheitsschutz
beim Vorstand der IG Metall*

Wilhelm-Leuschner-Str. 79, 60329 Frankfurt



| Vorstand

Dresden 22./23. September 2005

Mehr Autonomie und mehr Druck - Gute Arbeit unter Bedingungen indirekter Mitarbeitersteuerung

Klaus Pickshaus

*Leiter des Projekts Gute Arbeit und
Ressortleiter Arbeits- und Gesundheitsschutz beim Vorstand der IG Metall*

Herbstkonferenz der GfA

1. In einem Beitrag zum Thema „Was ist gute Arbeit?“ formuliert Manfred Moldaschl, dass eine Schwierigkeit bei der Beantwortung dieser Frage schon daraus resultiere, dass die „Arbeitswissenschaftler auftragsgemäß immer mehr nach der ‚effizienten‘ und immer weniger nach der ‚guten Arbeit‘“ fragen würden (Moldaschl 2003). Nach dem Motto „Glückliche Kühe geben mehr Milch“ basiere dies auf einer Verstellung, die von einem sehr engen, wenn nicht sogar kausalen Verhältnis von Effizienz und Humanität der Arbeit ausgehe.

Nun haben sich die Konstellationen für gute Arbeit ja auch ökonomisch verengt: Auf der einen Seite gibt es einen Rollback von humanisierungspolitischen Ergebnissen, der durch Kurzfristökonomie und Shareholder-Orientierungen bestimmt wird. Effizienz und Wirtschaftlichkeit werden in diesem Kontext immer mehr als Kriterien einer Wettbewerbsfähigkeit interpretiert, die durch Vorgaben globalisierter Finanzmärkte mitgeprägt sind. Auf der anderen Seite werden zunehmend arbeitskraftorientierte Rationalisierungsstrategien eingesetzt, deren Ziel ein erweiterter Zugriff auf Potentiale und Ressourcen der Arbeitskraft ist, was zugleich Handlungsspielräume und Selbständigkeit in der Arbeit erweitert. Doch was hier als humanisierungspolitischer Fortschritt er-

scheint, hat höchst ambivalente Folgen, zu denen Arbeiten ohne Ende und zunehmender schleichender Gesundheitsverschleiß gehören. Gute Arbeit muss unter solchen widersprüchlichen Konstellationen neu bestimmt werden.



Neue Konstellationen für gute Arbeit

- ➡ Gute Arbeit = effiziente Arbeit – eine Kausalbeziehung?
- ➡ Kurzfristökonomie und arbeitspolitisches Rollback
- ➡ Arbeitskraftorientierte Rationalisierungsstrategien:
Arbeiten ohne Ende als Folge
- ➡ Riskieren die Beschäftigten dabei freiwillig ihre Gesundheit?

2. Arbeiten ohne Ende ist ein Phänomen, das mittlerweile in weiten Bereichen der Arbeitswelt anzutreffen ist. Vielfach entsteht der Eindruck, dass die Beschäftigten freiwillig dabei ihre Gesundheit riskieren. In der Regel sind in solchen Bereichen neue Formen einer indirekten Mitarbeitersteuerung anzutreffen.

Diese indirekte Steuerung hat zwei wesentliche Elemente:

Zum einen erhalten die Beschäftigten weitreichende Entscheidungs- und Gestaltungskompetenzen zum selbstgesteuerten Umgang mit Markt- und Kundenanforderungen (vor allem hinsichtlich der Arbeitszeit, aber auch der Arbeitsausführung).

Zum anderen werden sie nun aber unmittelbarer mit Kundenwünschen und Marktanforderungen konfrontiert und müssen sich an oft vorgegebenen Zielen und Rahmenbedingungen (Termine, Personalkapazitäten etc.) orientieren. Zugleich wird unternehmerisches Denken von den Beschäftigten selbst eingefordert.

Der Slogan „Macht was ihr wollt, aber seid profitabel“, mit dem IG Metall-Mitglieder diese Strategie bei IBM charakterisierten, fasst diese Elemente prägnant zusammen.



Indirekte Mitarbeitersteuerung

➤ „Macht was ihr wollt, aber seid profitabel“

- Mehr Entscheidungs- und Gestaltungskompetenzen für Beschäftigte
- Unmittelbare Konfrontation mit Kunden und Markt

➤ Neue Steuerungsinstrumente

- Kennziffern-Orientierung
- Target-Costing (z.B. in Auto-Industrie)
- Zielvereinbarungen

Neue Managementkonzepte der indirekten Steuerung und Selbstorganisation korrespondieren mit der Verbreitung neuer Steuerungsinstrumente und Arbeitsformen: Kennziffernsteuerung (in der Automobilindustrie z.B. Target Costing), Ergebnisorientierung und Zielvereinbarungen sind Steuerungsinstrumente, in denen die Selbstorganisation der Beschäftigten gefördert, zugleich aber an ökonomische Zielsetzungen des Unternehmens rückgebunden wird. Auf der Ebene der Arbeitsorganisation finden insbesondere solche Arbeitsformen Verbreitung, die auf individueller oder kollektiver Ebene Selbstorganisation und Kooperation fördern: Individuell gestaltbare flexible Arbeitszeiten (Vertrauensarbeitszeit), Projektarbeit, Gruppenarbeit u.a.

Die indirekte Steuerung der Mitarbeiter durch das Management und die „Selbstorganisation“ der Beschäftigten mündet aber in einer für die Beschäftigten ambivalenten Situation. Insbesondere die qualifizierten und höherqualifizierten Mitarbeiter geben an, einerseits einem zunehmenden Arbeitsdruck und auch belastenden Kooperationszwängen ausgesetzt zu sein, andererseits aber auch Spaß und Befriedigung in der Arbeit zu finden. Zugleich verabsolutiert indirekte Steuerung die Orientierung an Marktkriterien mit der Konsequenz, dass Humankriterien einer Zumutbarkeit für den Menschen vernachlässigt oder sogar negiert werden.

Bei solchen Arbeitsformen werden viele Symptome eines Gesundheitsverschleißes geschildert, wie sie in gewerkschaftlichen Aktionen protokolliert werden konnten. Dazu zählen: Herz-, Magen- und Rückenbeschwerden, Hörsturz und Tinnitus, Ein- und Durchschlafprobleme, Übermüdung und Sekundenschlaf auf der Autobahn, Erholungsunfähigkeit, Depressionen usw. Solche Erkrankungssymptome werden als Paradox wahrgenommen. In den Worten eines Betroffenen: „Ich bin krank geschrieben, sitze zu Hause und bin betroffen. Betroffen von den Symptomen und betroffen von der schleichenden Veränderung meiner Arbeitsbedingungen, durch die mir doch die Arbeit wieder viel mehr Spaß macht.“ Das Gute und das Schlechte in der Arbeit werden als untrennbar miteinander verbunden wahrgenommen. Spaß an der Arbeit und gleichzeitig Leiden an der Arbeit gehen Hand in Hand.



Ambivalente Folgen und Widersprüche (I)

➡ Durch mehr Autonomie auch mehr Druck

- Zwar mehr Spaß und Befriedigung in der Arbeit
- Aber zunehmender Arbeitsdruck und sogar belastende Kooperationszwänge
- Das Gute und Schlechte in der Arbeit werden als untrennbar verbunden wahrgenommen

➡ Wissentliche Selbstschädigung?

- Arbeiten ohne Ende nach Dienstschluss, am Wochenende, im Urlaub
- Zu kurze Krankheitszeiten, um wirklich wieder gesund zu werden
- Ständige Erreichbarkeit auch im Urlaub und bei Krankheit, kein Rückzugsraum für Erholung
- Zu wenig Zeit für Familie, Freunde, Hobbies, Sport
- Aufputsch- oder „Entspannungsmittel“ (Kaffee, Rauchen, Alkohol)
- Unterlaufen der Schutzbestimmungen usw.



➡ Realität extremer Gefühle - Selbstbeschreibungen

„Mich regiert blanke Angst. Angst, die Kontrolle über meine Projekte zu verlieren“

„Ich habe noch mehr Überstunden gemacht und konnte trotzdem abends nicht zufrieden nach Hause gehen... Die Situation gipfelte Mitte des Jahres in einem Nervenzusammenbruch“

Nach einem 13-stündigen Arbeitstag Freitag Spätabend: „Wenn es Spaß macht, dann gibt es keinen Stress, dann spielt auch die Zeit keine Rolle“

➡ Neue Formen des Gesundheitsverschleißes

Herz-, Magen- und Rückenbeschwerden, Hörsturz und Tinnitus

Übermüdung, Ein- und Durchschlafprobleme usw.

➡ Kriterien guter Arbeit erfüllt? Paradoxien

Vorhanden: hohes Maß an Autonomie, Ganzheitlichkeit der Arbeitsgestaltung, Abwechslung in der Arbeit, Entwicklungsmöglichkeiten und soziale Kooperation

Dennoch gleichzeitig extreme gesundheitliche Belastungen

Zur Widersprüchlichkeit solcher neuen Managementformen gehört auch, dass in ihnen durchaus einige Momente stark ausgeprägt sind, die eigentlich als Merkmale menschengerechter und gesundheitsförderlicher Arbeit gelten: ein hohes Maß an Autonomie, Ganzheitlichkeit der Aufgabengestaltung, Abwechslung in der Arbeit, Entwicklungsmöglichkeiten und soziale Kooperation. Dennoch sind gerade unter den neuen Bedingungen extreme gesundheitliche Belastungen und Beanspruchungen zu beobachten. Die neue Autonomie in der Arbeit führt also zu mehr Druck. Hohe Arbeitsintensität verbunden mit überlangen Arbeitszeiten erhöhen erheblich die Gesundheitsrisiken (Nachreiner u.a. 2005). Dies ist auch eine grundlegende Erfahrung der insbesondere im Angestelltenbereich verankerten Initiative der IG Metall „Arbeiten ohne Ende?“

Meine Zeit ist mein Leben“, die sich zuerst an Arbeitszeitproblemen entwickelte, nun aber zunehmend auch Gesundheitsprobleme und die gesamte Gestaltung der Rahmenbedingungen von Arbeit in den Fokus nimmt.

3. Präventionsansätze oder auch gewerkschaftliche Initiativen, die sich auf diese neuen Arbeitsformen konzentrieren, werden schnell mit dem Einwand konfrontiert, dass es sich hierbei noch um exklusive Teilausschnitte einer insgesamt vielfältigeren Arbeitslandschaft handele. In der Tat bewirkt der Umbruch in der Arbeit eine Ausdifferenzierung: Während der immer noch größte Sektor fordistisch-tayloristisch geprägter „Normalarbeit“ eher kleiner wird, wachsen die Pole qualifizierter, durch Selbständigkeit geprägter Tätigkeiten und am unteren Ende von prekär Beschäftigten, für die „schlechte Arbeit“ charakteristisch ist. Rückwirkungen einer zunehmenden Prekarisierung sind dabei bis in die Zonen der „Normalarbeit“ sowie der qualifizierten Wissensarbeit immer stärker spürbar. Sie drücken sich in einem übergreifenden Trend einer Entsicherung aus, indem Marktrisiken immer stärker auf die Beschäftigten abgewälzt werden und Unsicherheit zu einem kollektiven Wahrnehmungsmuster wird.



Neue Arbeitsformen – Teil einer Ausdifferenzierung der Arbeitslandschaft

- **Neben fordistisch-tayloristischer „Normalarbeit“ nehmen qualifizierte, durch Selbständigkeit geprägte Arbeitsformen, aber zugleich auch prekäre Beschäftigung zu**
- **Entsicherung als übergreifender Trend: Abwälzung von Marktrisiken auf Beschäftigte und Unsicherheit als allgemeine Erfahrung**
- **Entgrenzung als übergreifender Trend: von Arbeitszeit und Leistung, von Arbeitssphäre und Privatleben**

Neben der Entsicherung gehört Entgrenzung zu einem weiteren übergreifenden Trend, der in unterschiedlicher Intensität auch über die qualifizierten Tätigkeiten hinaus die Arbeitswelt prägt. Dazu zählt nicht nur die Entgrenzung von Arbeitszeiten und Leistungsbedingungen, die auch subjektiv als ständig wachsender Zeit- und Leistungsdruck wahrgenommen wird, sondern auch das Verschwimmen von Grenzen zwischen Erwerbsarbeit und Privatleben für immer mehr Beschäftigte. Die steile Karriere des Themas „arbeitsbedingter psychischer Belastungen“ in allen Zusammenhängen des Arbeitsschutzes der letzten Jahre ist sicherlich auf diesen Kontext zurückzuführen.

Auch bei einer sich differenzierenden Arbeitslandschaft ergeben sich also durchaus übergreifende Themen und Bezugspunkte einer Arbeitspolitik, auch wenn das entscheidend Neue im Umbruch der Arbeit sicherlich durch die Zunahme an Autonomie in der Arbeit charakterisiert wird. Das gewerkschaftliche Projekt Gute Arbeit, das als Initiative der IG Metall 2004 gestartet wurde, nimmt deshalb diese Problemfelder auf

und entwickelt unter anderem zu den Schwerpunkten Entgrenzung von Arbeitszeit und Leistung sowie Prekarisierung Handlungsoptionen (Pickshaus/Urban 2004).



Gewerkschaftliche Handlungsansätze (II) Projekt Gute Arbeit



1. Der Arbeit ein gesundes Maß geben – Arbeitszeit und Leistungsdruck begrenzen

- Prävention und Gefährdungsbeurteilung
- Arbeitszeitgestaltung und Gesundheit



2. Alternsgerechte und lernförderliche Gestaltung der Arbeit



3. Prekäre Beschäftigung eindämmen – Belastungen und Risiken verringern

4. Während sich das überwiegende Forschungsinteresse (zu) lange Zeit vorrangig auf Probleme fordristischer Arbeit, und vor allem auf tayloristische Arbeitsformen der Industriearbeit, konzentrierte, befindet sich die Forschung über diese neuen Probleme des Umbruchs in der Arbeit immer noch in den Kinderschuhen. Dennoch finden wir für unsere Fragestellungen des Projekts Gute Arbeit und für das mir hier gestellte Thema einige anregende Befunde, von denen einige cursorisch aus Sicht eines Praktikers erwähnt werden sollen (vgl. Gerlmaier 2002).

Dass erweiterte Handlungsspielräume, wie wir sie in den neuen Arbeitsformen vorfinden, keineswegs immer eine puffernde Wirkung haben, zeigen mittlerweile diverse Studien. Sind dann noch erweiterte Handlungsspielräume mit Zeitdruck und Arbeitsunterbrechungen kombiniert, erhöht sich das Risiko der Überforderung. Gerade bei Beschäftigten in autonom-flexiblen Arbeitsformen, bei denen vermehrt Entgrenzungphänomene auftauchen, ist aufgrund der besonderen Kontextbedingungen der Arbeit von veränderten Anforderungs- und Ressourcenlagen auszugehen, die in vielen Stressmodellen nur unzureichend berücksichtigt werden. Deshalb erfordern die neuen Arbeitsformen eine Erweiterung der Analyseebenen, bei denen nicht nur der Arbeitende, sondern der ganze Mensch mit seinen wechselnden Arbeits- und Lebensbedingungen betrachtet wird und neben den Belastungen auch die zur Verfügung stehenden Ressourcen berücksichtigt werden. Ressourcentheoretische Ansätze, die den Salutogeneseaspekt betonen, sollten also stärker einbezogen werden.

Dass durchaus auch Statusbedrohungen aufgrund zunehmender Entsicherung gesundheitliche Risikopotentiale bergen und Zukunftssorgen der Beschäftigten bekräftigen, ist ebenfalls nachgewiesen. Daraus kann geschlussfolgert werden, dass ökonomische Sicherheit und Planbarkeit in der Erwerbsarbeit ebenfalls relevante Puffer bilden und mit in die Betrachtung und in ein Konzept guter Arbeit einbezogen werden müssen.

Erfahrungen aus gewerkschaftlichen Projekten und betrieblichen Initiativen decken sich mit Befunden vieler Untersuchungen, dass bei autonom-flexiblen Arbeitsformen massive Beeinträchtigungen des psychischen und körperlichen Wohlbefindens und der Gesundheit dann anzutreffen sind, wenn über längere Zeit hinweg Ressourcen und Puffer übermäßig beansprucht wurden. Als Indikatoren werden vor allem Erschöpfungs- und Burnoutsymptome, Erholungsunfähigkeit und eine gestörte Balance zwischen individuellen und beruflichen Belagen (Work-Life-Balance) genannt.

Man könnte also zusammenfassend mit Eberhard Ulich's Worten sagen, „dass die mit der neuen Maxime ‚Tut was ihr wollt, aber seid profitabel‘ ... deklarierte neue Autonomie möglicherweise ganz andere Effekte erzeugt als die ursprünglich mit den Konzepten vollständiger Tätigkeit und kollektiver Selbstregulation intendierten Wirkungen. Selbstmanagement ist hier verknüpft mit ‚Selbst-Ökonomisierung der Individuen und des Teams‘“ (Ulich 2001). Man kann auch anfügen, die Gleichung „zufrieden - gesund - profitabel“ scheint unter diesen Bedingungen nicht aufzugehen.

5. Zum Schluss sollen einige Probleme und Fragen aufgeworfen werden, für deren Lösung eine zielgerichtete Verbindung zwischen gewerkschaftlichen und betrieblichen Präventionsaktivitäten, unter die auch das Projekt Gute Arbeit subsumiert werden kann, und einer praxisorientierten Forschungstätigkeit Impulse geben könnte.

Ich will dies auf vier Komplexe konzentrieren:

Erstens: In den Betrieben selbst wird es darauf ankommen, mögliche Gefährdungen und Hinweise auf präventives Handeln zu ermitteln. Ein klassisches Instrument hierzu kann die gesetzlich vorgeschriebene Gefährdungsbeurteilung (nach § 5 ArbSchG) sein, von der wir allerdings wissen, dass sie nur partiell umgesetzt wird. Nach der WSI-Betriebsrätebefragung von 2004 geben etwa die Hälfte der Betriebe an, dass eine solche Ermittlung stattgefunden hat, aber nur 16 % bestätigen, dass diese auch umfassend, das heißt unter Einschluss von psychischen Belastungen, durchgeführt wurde. Mit sehr einfachen und praxisorientierten Handlungshilfen versucht deshalb das Projekt Gute Arbeit dieses zentrale Instrument für Prävention zu befördern.

Aber angesichts der geschilderten Phänomene autonom-flexibler Arbeitsformen entstehen auch weitergehende inhaltliche Anforderungen an die Qualität und Ausrichtung der Gefährdungsbeurteilungen. Instrumente, die mit einer positiven Beantwortung der Frage nach Handlungsspielräumen in der Arbeit schon mögliche Gefährdungen ausschließen wollen, werden der Problemlage jedenfalls nicht gerecht. Wie kann darüber hinaus zum Beispiel die Frage nach dem Vorhandensein von internen und externen Ressourcen so operationalisiert werden, dass die tatsächlichen Rahmenbedingungen der Arbeit in allem Umfang mit ins Blickfeld kommen? Nach unserer Vorstellung sollten bei einer Fortentwicklung von Gefährdungsbeurteilungen weniger expertenbasierte Verfahren sondern beteiligungsorientierte Verfahren bevorzugt werden.



Impulse und Anforderungen (I)

↻ **Erweiterte Anlage einer Gefährdungsbeurteilung**

- Z.B.: Frage nach Handlungsspielräumen bleibt unzureichend als Ausweis guter Arbeit
- Einbeziehung der vorhandenen internen und externen Ressourcen: tatsächliche Rahmenbedingungen ins Blickfeld nehmen
- Beteiligungsorientierte Verfahren vorrangig

↻ **Paradoxe Erfahrungen der Beschäftigten zur Sprache bringen**

- Gefährdungen erscheinen als Ergebnis von Selbstschädigung und nicht als Effekt von Anordnungen
- Ins Blickfeld nehmen: Rahmenbedingungen für die Arbeit und Zuteilung von Ressourcen
- Gefahr der Bevormundung von Beschäftigten durch rein stellvertretendes Handeln
- Diskursive Methoden von gemeinsamen Verständigungsprozessen
- Verschränkung von Verhältnis- und Verhaltensprävention

Zweitens: Ins Zentrum rückt die Frage, wie auch unter Bedingungen indirekter Steuerung Prozesse für gute Arbeit mit den Beschäftigten selbst befördert werden können. Wenn die Beschäftigten mögliche Gefährdungen und Risiken als Ergebnis einer Selbstschädigung und nicht als Effekt von Anordnungen wahrnehmen und wenn für sie das Gute und das Schlechte in der selbstständigen Arbeit untrennbar miteinander verbunden ist, stößt stellvertretendes Arbeits- und Gesundheitsschutzhandeln an Grenzen und wird eher als Bevormundung aufgefasst.

Da weder Stressmanagement-Seminare noch sonstige Ratgeber-Angebote eine Lösung darstellen, werden Ansätze von Prävention entwickelt werden müssen, bei denen sich die Beschäftigten selbst mit der Situation „paradoxe Erfahrungen“ auseinandersetzen, d.h. Erfahrungen aus fremdgesetzten Anforderungen und individuellen Ansprüchen, aus Selbstverwirklichung und Selbstaussbeutung, aus Selbst-Entfaltung und Selbst-Gefährdung. Dabei kommt es darauf an, dass auch die Rahmenbedingungen für die Arbeit und die Zuteilung von Ressourcen, die ja das Unternehmen bestimmt, ins Blickfeld kommen. Der Umgang der Beschäftigten mit den gewachsenen individuellen Gestaltungsspielräumen angesichts veränderter Rahmenbedingungen wird dann Gegenstand von eher diskursiven Methoden sein. Im Düsseldorfer IBM-Betrieb, der für die IG Metall-Initiative „Arbeiten ohne Ende“ eine Anstoß gebende Rolle spielte, hat man solche Informations- und Diskursangebote im Rahmen eines so genannten „Monats der Besinnung“ gemacht, um innerhalb der „Mühle“ einer sonst vorherrschenden Maßlosigkeit in der Arbeit einen Freiraum zu schaffen und Verständigungsprozesse unter den Beschäftigten im Betrieb anzustoßen. Auch die im Arbeitsschutzgesetz vorgesehene Verpflichtung der „Unterweisung der Beschäftigten“ - so die bürokratisch-bevormundene Terminologie des Paragraphen 12 - kann so ausgestaltet werden, dass ein Informations-, Diskussions- und gemeinsamer Verständigungsprozess faktisch erreicht wird.

Impulse und Anforderungen (II)

↻ Beschäftigte als Gestaltungssubjekte

- Traditionell: Beschäftigte als Zielobjekte von Prävention
- Partizipationsressourcen wichtig für Grad der Kontrolle über Arbeitsbedingungen
- Zwar erweiterte Handlungsspielräume, aber geschrumpfte „Verhandlungsspielräume“ der Beschäftigten

↻ Demokratie im Betrieb

- Stärkung von „Verhandlungsspielräumen“ der Beschäftigten, Förderung von Partizipationskultur
- Geschützte individuelle und kollektive Reflexionsräume im betrieblichen Alltag
- Nutzung der Möglichkeiten des BetrVG (§ 80, Abs. 2)

↻ Rolle von Betriebsrat und Gewerkschaft

- Absicherung von Schutzräumen durch Betriebsrat und Gewerkschaft
- Gute Interessenvertretung als Voraussetzung für Qualität der Arbeit

Man könnte die Aufgabe auch so formulieren: Wie können Verhältnis- und Verhaltensprävention sich auf eine solche Weise verschränken, dass Beschäftigte als zentrale Akteure zum Agieren kommen und damit auch die Rahmenbedingungen beeinflussen.

Drittens: Die Stärkung der Rolle der Beschäftigten als Gestaltungssubjekte und nicht nur als Zielobjekte von Prävention ist damit als eine Schlüsselaufgabe definiert. Die traditionelle Humanisierungspolitik neigte eher dazu, hier stellvertretend Lösungen zu erarbeiten. Gesundheitsförderungsprojekte betonen zwar dieses Anliegen, sind in ihrer Reichweite aber sehr beschränkt und oftmals nicht mit dem gesetzlichen Arbeitsschutz und seinen weitreichenden neuen Möglichkeiten verknüpft.

Ressourcentheoretische Ansätze der Stressforschung geben Hinweise, dass der Grad der Kontrolle über die Arbeitsbedingungen eng mit den Beteiligungs- und Einflussmöglichkeiten der Arbeitenden zusammenhängt und zum Aufbau von Widerstands- und Partizipationsressourcen beitragen kann. Wie schon ausgeführt sind bei den neuen indirekten Steuerungsformen zwar die Handlungsspielräume der Beschäftigten in der Arbeit erweitert worden, ihre „Verhandlungsspielräume“ (Moldaschl) sind aber eher geschrumpft. Das heißt, der reale Einfluss der Arbeitenden auf die bestimmenden Kontextbedingungen hat angesichts eines marktdominierenden Kontrollmodus abgenommen.

Diese „Verhandlungspositionen“ der Beschäftigten zu stärken, wäre also eine zentrale Aufgabe, um tatsächlich Beschäftigte zu Gestaltungsakteuren werden zu lassen. Neue Regelungen im Betriebsverfassungsgesetz, die ermöglichen, dass Beschäftigte als „betriebliche Auskunftspersonen“ im Rahmen der Betriebsverfassung (§ 80, 2 BetrVG) gestaltend wirken können, sind zumindest Hilfsbrücken, um eine Beteiligungskultur entwickeln zu helfen. Das Thema „Demokratie im Betrieb“ – zur Zeit politisch hoch umstritten - ist aus präventionspolitischer Sicht gleichfalls aktuell.

Die Stärkung der Rolle der Individuen erfordert eine Absicherung durch Schutzräume, für die die Betriebsverfassung und ihre Organe wie der Betriebsrat eine ganz

substantielle Rolle einnehmen. Ohne geschützte individuelle und kollektive Reflexionsräume im betrieblichen Alltag ist die Auseinandersetzung um die ambivalenten Wirkungen indirekter Steuerung auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Arbeitenden schwerlich vorstellbar. Hier hat die Gewerkschaft eine unersetzbare Rolle wahrzunehmen. Die ersten Ergebnisse der Studie „Was ist gute Arbeit?“ im Rahmen von INQA belegen, dass eine funktionierende betriebliche Interessenvertretung positive Effekte für den Schutz vor Entsicherung der Arbeitsverhältnisse und für eine Qualität der Arbeit besitzt (vgl. www.inqa.de).

Viertens und zum Schluss: Alle diese Problemstellungen bündeln sich in der generellen Fragestellung, wie aus zunehmender Autonomie und Eigenverantwortung unter Bedingungen indirekter Mitarbeitersteuerung ein salutogenes Potential entfaltet und damit zu einem wesentlichen Element von guter Arbeit werden könnte. Diese Frage wäre gemeinsam zwischen Wissenschaft und Praxis zu bearbeiten.



| Vorstand

Impulse und Anforderungen (III)

Fragen für gemeinsame Bearbeitung zwischen Wissenschaft und Praxis:

- ➡ **Wie kann aus zunehmender Autonomie und Eigenverantwortung ein salutogenes Potential entwickelt werden?**
- ➡ **Wie kann dies zu einem Element von guter Arbeit werden?**

Literatur

1. Gerlmaier, A. 2002, Neue Selbstständigkeit in der Informationsgesellschaft, Dortmund, S. 88 - 142
2. IG Metall-Vorstand Projekt Gute Arbeit 2005, Freiwillig die Gesundheit riskieren? Indirekte Mitarbeitersteuerung und neue Fragen zu Gefährdungsbeurteilung und Prävention im Betrieb, Dokumentation eines Workshops, Frankfurt (zu beziehen unter www.igmetall.de/gutearbeit)
3. Moldaschl, M. 2003, Was ist gute Arbeit? Neue Antworten auf alte Fragen, in: Senghaas, E. (Hrsg.), Gute Technik – guter Arbeit. Artec-Papers Nr. 99, Bremen
4. Nachreiner, F./Rädiker, B./Janssen, D., Schomann, C. 2005, Untersuchungen zum Zusammenhang zwischen der Dauer der Arbeitszeit und gesundheitlichen Beeinträchtigungen, Oldenburg
5. Pickshaus, K./Urban, H.-J. 2004, „Gute Arbeit“ - eine arbeits- und gesundheitspolitische Initiative der IG Metall, in: ARBEIT. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, S. 220 - 228
6. Ulich, E. 2001, Arbeitspsychologie, Zürich/Stuttgart, S. 535 f.