

# Projektarbeit – terra incognita für den Arbeits- und Gesundheitsschutz?

Anja Gerlmaier

Projektmanagement, Mobil- und Teamarbeit, on-call-jobs oder Vertrauensarbeitszeit: Flexible Formen der Arbeit halten Einzug in die Unternehmen. Sie bescheren den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht nur mehr Selbstverantwortung und Optionalität. Die Kehrseite der neuen Arbeitsverhältnisse – Verunsicherung, Leistungsintensivierung und Arbeit ohne verbindliche zeitliche Begrenzungen – tritt zunehmend offen zutage. Angesichts dieser Entwicklungen wird eine nachhaltig wirksame Präventionsarbeit in den Betrieben wichtiger denn je. Der tradierte Arbeitsschutz hat den Nebenfolgen moderner Arbeit noch wenig entgegenzusetzen. Welche Wege können beschritten werden, betriebliche Arbeitsschutz- und Gesundheitspolitik in Zeiten sich auflösender Strukturen und neuer Marktzwänge zukunftsfähig zu machen?

## 1

### Entwicklungsszenarien neuer Arbeit

Bereits seit einiger Zeit können in unserer Arbeitswelt tief greifende Umbruchprozesse festgestellt werden. Sie äußern sich nicht nur in einem Wegbrechen ganzer Beschäftigungssektoren, etwa durch Produktionsverlagerungen ins Ausland. Ein grundlegender Formwandel der Arbeit findet zunehmend auch innerhalb von „normalen“ Beschäftigungsverhältnissen statt (Lehndorff/Voss-Dahm 2005).

Die Industriesoziologie bemüht sich seit längerem, wesentliche Entwicklungslinien aufzuzeigen, die das Neue der Arbeit im Vergleich zu dem charakterisieren soll, was wir bisher als „Normalarbeit“ bezeichnet haben. In diesem Zusammenhang werden folgende Aspekte diskutiert:

(1) Ein (sektoral zu differenzierender) Trend der Subjektivierung von Arbeit, bei dem durch die Gewährung von Autonomie ein erweiterter Zugriff auf die subjektiven Potenziale von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen durch das Management zu erreichen versucht wird. Diese Strategie der Arbeitskraftnutzung wird als Gegenpol zu einer bisher dominanten Logik der Objektivierung angenommen, die das Funktionieren der Organisation in tayloristischer Manier vor allem durch Fremdkontrolle und der Transformation von Erfahrungswissen in allgemeingültiges Planungswissen zu gewährleisten versucht (Moldaschl 2002).

(2) Die Entgrenzung von Arbeit, womit die Flexibilisierung aller bisherigen Grenzzie-

hungen und Regulierungen der Arbeit hinsichtlich Arbeitszeit, Entlohnung, Aufgaben und Arbeitsort beschrieben werden soll (Kratzer/Sauer 2003).

(3) Die Ökonomisierung, mit der vor allem der Trend der Ersetzung von Hierarchie und Koordination mittels Managementfunktionen durch marktwirtschaftliche Prinzipien der Steuerung beschrieben werden soll. Tendenzen der Ökonomisierung macht Sauer (2005) etwa an der Nutzung marktorientierter Kennziffern zur Steuerung von Unternehmen, der Ausrichtung der Prozesse an Kunden oder der Verlagerung von Planung und Kontrolle in eine Ressourcen- und Ergebnissteuerung fest (Wagner 2005).

(4) Eine Prekarisierung der Arbeitsverhältnisse, womit sowohl ein Trend zur Ausbreitung unsicherer Beschäftigungsverhältnisse wie auch seine Ausstrahlungen in die Bereiche der geschützten Normarbeit beschrieben werden. Dörre (2005, S. 253) spricht hier auch von der „gefühlten Unsicherheit“.

Über das reale Ausmaß der Verbreitung dieser Veränderungen finden gegenwärtig kontroverse Diskussionen statt. Strittig ist dabei vor allem, inwieweit sich die beschriebenen Veränderungen der Arbeit tatsächlich in Langzeitdaten wieder finden lassen (dazu kritisch: Bosch 2004). Unabhängig davon, ob der skizzierte Formwandel der Arbeit gegenwärtig als Randphänomen oder grundlegender Wandel der Arbeitskraftnutzung in den Betrieben zu bewerten ist: Er wirft Fragen auf nach möglichen Folgen für das Verhältnis von Arbeit und Leben, die Sicherheit und dau-

erhafte Erhaltung des Arbeitsvermögens, also genuine Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes.

## 2

### Neue Arbeitsformen – Neuland für den Arbeitsschutz

Mehr Selbstständigkeit bei der Arbeit, Wegfall bürokratischer Strukturen und höhere Optionalitäten bei der Gestaltung von Arbeit und Leben: Mit der Einführung neuer Organisationskonzepte und flexibler Arbeitsformen wie Dezentralisierung, Team- und Projektarbeit wurden lange Zeit große Hoffnungen verbunden, die restriktiven Arbeitsbedingungen tayloristischer Produktionsregimes zu überwinden und zu einer besseren Qualität der Arbeit zu kommen. Inzwischen mehren sich jedoch Befunde und Ergebnisse, nach denen viele der neuen flexiblen Arbeitsverhältnisse mit zum Teil erheblichen Sicherheits- und Gesundheitsrisiken verbunden sind. Dies kann bei Zeit- und Saisonarbeit oder on-call-jobs auf Basis geringfügiger Beschäftigung ebenso beobachtet werden wie bei neuen Formen moderner Dienstleistungsarbeit in Teams und Projekten, wobei sehr heterogene Belastungs- und Gefährdungs-

Anja Gerlmaier, Dr. phil., Dipl.-Psychologin, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut Arbeit und Technik (IAT), Gelsenkirchen; Arbeitsschwerpunkte: Arbeitszeit und Arbeitsorganisation, Stress- und Belastungsforschung.  
e-mail: gerlmai@iatge.de

lagen zu finden sind (Pietrzyk 2005; Treier 2001; Gerlmaier/Kastner 2003).

Immer offenkundiger tritt aber auch zutage, dass der tradierte Arbeitsschutz bei vielen der neuen Arbeitsformen an die Grenzen seiner Wirksamkeit stößt.

Für viele Arbeitsschützer stellen flexible Formen der Arbeit bildlich gesprochen eine „terra incognita“, ein unbekanntes Land, dar, bei der die Gefahrenlagen und Handlungsoptionen nur undeutlich zu erkennen sind, probate Werkzeuge zur Inlandnahme fehlen und die Infrastruktur zu wünschen übrig lässt. Diese These soll im Folgenden ausgeführt und anhand von Ergebnissen zur Projektarbeit im IT-Bereich verdeutlicht werden, die aus einer kürzlich abgeschlossenen Studie zur „Nachhaltigkeit von Projektarbeit“ vorliegen (Gerlmaier/Latniak 2005a, 2005b). Darauf aufbauend werden einige Ideen und Ansatzpunkte vorgestellt, wie betrieblicher Arbeits- und Gesundheitsschutz auch unter den veränderten Bedingungen von Arbeit zukunftsfähig werden kann.

## 2.1 WANDEL DER GEFAHRENLAGEN: PSYCHISCHE BELASTUNGEN

Bei der Mehrzahl moderner Formen der Wissensarbeit, auf die nachfolgend ein besonderes Augenmerk gelenkt werden soll, bestimmen psychische Belastungen das Gefährdungsgeschehen. Klassische physische Belastungen spielen, abgesehen von Problemen einer ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung und hohen Geräuschpegeln in Großraumbüros, dagegen eine eher untergeordnete Rolle. Trotz des Auftrags und Anspruchs, alle gesundheitsrelevanten Aspekte der Arbeit umfassend zu betrachten, liegt der Schwerpunkt der Arbeitsschutzaktivitäten in vielen Unternehmen noch immer primär auf Fragen der Unfallverhütung, gefährlicher Arbeitsstoffe und der Betriebshygiene (Ducki 2000). Fragen betrieblicher Stressprävention und Gesundheitsförderung werden, wie z. B. Ergebnisse der WSI-Betriebsrätebefragung zeigen, trotz der hohen Folgekosten für die Unternehmen und vielfältiger Unterstützungsangebote überbetrieblicher Präventionsdienstleister bisher noch immer nachrangig behandelt (Ahlers/Brussig 2004). Hier gilt es für die betrieblichen Arbeitsschutzexperten wie für Führungskräfte neues Handlungsrepertoire zur Erkennung und Verminderung psychischer Belastungen aufzubauen.

## 2.2 KLASSISCHE KONZEPTE DER ARBEITSGESTALTUNG GREIFEN INS LEERE

Ein weiteres Problem der Prävention gesundheitlicher Gefahren neuer Arbeitsformen stellt der Umstand dar, dass die Mehrzahl der aktuell verfügbaren Gestaltungswerkzeuge und -konzepte zur Humanisierung der Arbeit sich an den Bedingungen und Nebenfolgen tayloristisch organisierter Industriearbeit orientiert. Dort bildeten vor allem Maßnahmen zur Aufgabenanreicherung und Autonomisierung probate Mittel zur Verminderung von gesundheitlichen Beeinträchtigungen, deren Quellen primär in monotoner, einseitiger und körperlich schwerer Arbeit zu suchen waren. Mit den neuen Paradoxien moderner Dienstleistungsarbeit, die etwa mehr Autonomie bieten, die Beschäftigten jedoch neuen (Markt-) Zwängen unterwerfen, sind die meisten Analysemethoden überfordert. Trotz intensiver Forschungsbemühungen (beispielsweise im Rahmen des BMBF-Programms „Innovative Arbeitsgestaltung“) in den Arbeitswissenschaften fehlt es bisher weiterhin an theoretisch fundierten Erklärungsmodellen zur Wirkung entgrenzter bzw. subjektiver Arbeitsverhältnisse und entsprechenden Gestaltungskonzepten.

Um die neuen Veränderungen in der Arbeit angemessen analysieren zu können, wird es zum einen wichtiger, den Blickwinkel auf die Rahmenbedingungen der Arbeit zu erweitern: Wo früher der Analysefokus ausschließlich auf der Arbeitsaufgabe bzw. der Arbeitsumgebung lag, müssen Aspekte wie die Beschäftigungs(un)sicherheit, soziale Standards bei der Arbeit oder betriebliche Formen der Steuerung stärker in die Bewertung neuer Arbeitsformen einbezogen werden.

Zum anderen zeigt sich, dass sich die Gesundheitsförderlichkeit der Arbeit gerade bei neuen Arbeitsformen immer weniger allein anhand von bestimmten Arbeitsmerkmalen wie Aufgabenvielfalt und Autonomie festmachen lässt. Gerade dort, wo die Arbeitsbedingungen mehr durch Kunden, Zielvereinbarungen und Rahmensteuerung als von Aufgaben bestimmt sind, finden sich immer mehr empirische Hinweise darauf, dass hohe Handlungsspielräume keinen positiven Einfluss auf die Gesundheit haben, Kooperation auch zur Belastung werden kann (z. B. Böhle et al. 2004; Rau 2005). Hier können konzeptio-

nelle Ansätze, die das Verhältnis von Arbeitsanforderungen und ihren Ausführungsbedingungen zum Gegenstand haben, fruchtbare Beiträge zu einer Identifizierung der Risiken und Handlungsoptionen neuer Arbeitsformen liefern (Moldaschl 2005).

## 2.3 ARBEITSSCHUTZ OHNE PROTAGONISTEN?

Die Veränderungen der Unternehmensorganisation, allen voran die zunehmende Ökonomisierung und Tertiarisierung, aber auch die Aufspaltung von Unternehmen in teilweise unüberschaubare Organisationsgebilde, beeinflussen den Arbeits- und Gesundheitsschutz vor Ort in unmittelbarer Weise. Weil sich z. B. die gesetzliche Regelbetreuung durch Sicherheitsfachkräfte und Arbeitsmediziner an der Unternehmensgröße und jeweiligen Gefährdungslage orientiert, tragen die Outsourcing- und Dezentralisierungspraktiken vieler Unternehmen auch zu einer Verminderung der gesetzlichen Einsatzzeiten des sicherheitstechnischen und arbeitsmedizinischen Personals bei. Wie der Trend, eigene Mitarbeiter im Arbeitsschutz abzubauen und stattdessen externe Dienstleister einzukaufen, sich auf die Qualität der Betreuung auswirkt, wird sich noch zeigen müssen. Als sicher kann dagegen gelten, dass wichtiges Standortwissen und Beziehungskapital verloren gehen, was durch externe Dienstleister mit meist geringen Einsatzzeiten im Unternehmen nur schwer aufzufangen sein wird. Auch die ständigen Reorganisationen in den Unternehmen stellen die Gesundheitsarbeit im Betrieb vor ernste Probleme: Umstrukturierungen und Entlassungsandrohungen wurden etwa in der WSI-Betriebsrätebefragung als wichtige Gründe angegeben, warum Arbeits- und Gesundheitsschutzvorgaben nur unzureichend umgesetzt werden konnten. (Ahlers/Brussig 2004).

# 3

## Projektarbeit: terra incognita des Arbeitsschutzes?

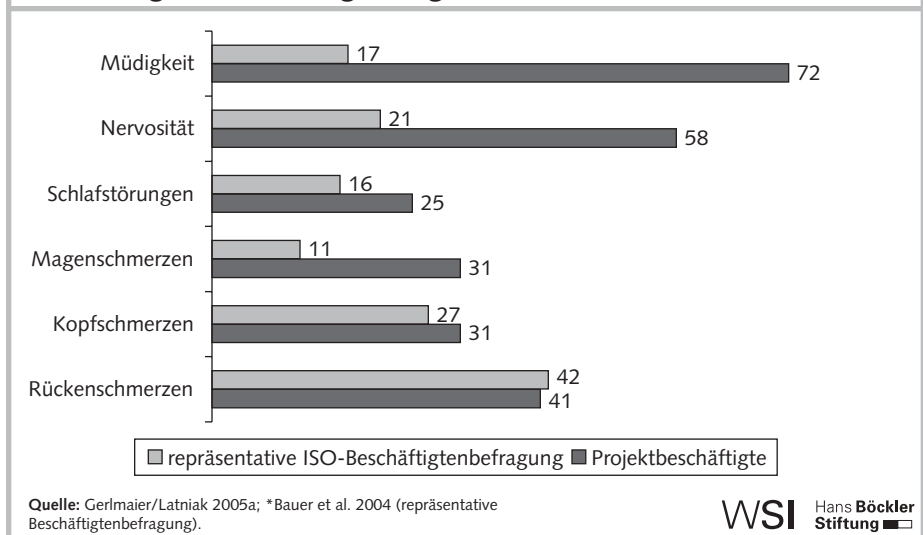
Eine Arbeitsform, die als Aktionsfeld des Arbeits- und Gesundheitsschutzes in vielen Unternehmen bisher eine eher untergeordnete Rolle gespielt hat, stellt die Projektarbeit dar.

Immer komplexere Produktionsprozesse, schnelle Innovationszyklen und die Notwendigkeit der Integration interdisziplinären Wissens gelten als Gründe für die zunehmende Ausbreitung projektformiger Arbeit. Nach *Becker-Beck/Fisch* (2001) gehören Projektgruppen in Wirtschaftsorganisationen inzwischen zu den häufigsten Formen der Gruppenarbeit. Eine flächendeckende Verbreitung findet Projektarbeit vor allem in Bereichen wie der Entwicklung und Forschung; aber auch im Management oder der Beratung nimmt Projektarbeit als Dauerarbeitsform quantitativ zu.

Im Vergleich zu traditionellen Arbeitsformen weist projektformiges Arbeiten eine Reihe besonderer Merkmale auf: Projektarbeit ist durch nicht routinemäßige und komplizierte Arbeitsaufgaben gekennzeichnet; die Gruppen setzen sich in der Regel aus verschiedenen Experten zusammen und ihre Zusammenarbeit ist zeitlich befristet. Aus arbeitswissenschaftlicher Sicht dominierte lange Zeit die optimistische Sichtweise, dass die mit Projektarbeit verbundenen Kooperationsmöglichkeiten, hohen Regulationsanforderungen und erweiterten Freiheitsgrade im Vergleich zu stark arbeitsteiliger Arbeit mit einem hohen Grad an gesundheitsförderlichen Entwicklungspotenzialen und neuen Möglichkeiten der Integration von Arbeit und Leben einhergehen müssten. Neuere Studien und Berichte aus der Praxis zeigen jedoch, dass gerade bei dieser Form wissensintensiver Arbeit eher gegenteilige Tendenzen eines Humanressourcenverschleißes zu beobachten sind (Bollinger 2001; Kalkowski 2004; Trautwein-Kalms/Ahlers 2002).

Im Rahmen einer vom BMBF geförderten Studie zur Nachhaltigkeit von Projektarbeit sollte deshalb der Frage nachgegangen werden, welche speziellen Belastungs- und Ressourcenlagen in der Projektarbeit vorzufinden sind und wie Strategien einer nachhaltigen Arbeitsgestaltung in diesem Bereich aussehen können. In diesem Zusammenhang erfolgten Expertengespräche mit Managementvertretern, Projektleitern und Betriebsräten aus vier Unternehmen der IT-Wirtschaft (drei Großunternehmen im Bereich Softwareentwicklung und -beratung, ein Internetdienstleister mit 15 Mitarbeitern). Daneben wurden Mitarbeiter aus sieben Projektgruppen der Kooperationsunternehmen über einen Zeitraum von 16 Monaten im Hinblick auf ihre Belastungs- und Beanspruchungssituation untersucht.

**Abb. 1: Häufigkeit gesundheitlicher Beschwerden: Vergleich Projektbeschäftigte / Beschäftigte insgesamt\* - in % -**



Als Methoden zur Belastungs- und Ressourcenanalyse kamen neben Gruppendiskussionen und Sitzungsbeobachtungen so genannte Befindenstagebücher zum Einsatz, mit Hilfe derer die Projektmitarbeiter monatlich zum Ausmaß psychischer Anspannung, Ermüdung und psychischer Sättigung sowie dem Auftreten besonderer kritischer Ereignisse befragt wurden. Zum Ende der Projekte hin wurden Befragungen zu gesundheitlichen Beschwerden und Burnout sowie zur Bewertung des wirtschaftlichen Projekterfolges vorgenommen. Mehrfache Feedbackgespräche mit den Teilnehmern, Managementvertretern und Betriebsräten waren ebenfalls Bestandteil des Intensivfallstudiendesigns (Latniak et al. 2005, Gerlmaier/Latniak 2005a, 2005b).

In den sieben untersuchten Projektgruppen beherrschten psychische Belastungen in Form von Zeitdruck, ungeplantem Zusatzaufwand und Arbeitsunterbrechungen das Belastungsgeschehen. Sie fanden ihre Ursachen in vielfältigen Widersprüchen bei der Arbeit, etwa dem Dilemma, für mehrere Projekte gleichzeitig arbeiten zu müssen oder aber zusätzliche Wünsche von Kunden zu erfüllen, ohne dafür mehr Bearbeitungszeit zugebilligt zu bekommen. Eine weitere häufige Quelle von Belastungen stellten außerdem Regulationsbehinderungen dar. Beinahe jedes Projektteam berichtete von Arbeitsverzögerungen und Zeitdruck, weil die Hard- und Software nur unzureichend funktionierende, wichtige Entscheidungen zum Fortgang des Projektes vom Management fehlten oder notwendige Informationen und

Beistellungen vom Kunden (z. B. Zugangsberechtigungen zu Datenleitungen) umständlich beschafft werden mussten. Als Belastung wurde aber auch der Umstand wahrgenommen, sich ständig in neue Methoden und Arbeitsinhalte einarbeiten zu müssen, hierfür vom Projektmanagement jedoch keine genügende Zeit und Unterstützung durch Kollegen zu bekommen (so genannte Aneignungsbehinderungen, vgl. Moldaschl 2005).

Neben derartigen latenten Belastungseinflüssen konnte ein Zusammenhang zwischen bestimmten kritischen Projektereignissen und dem Befinden der Projektmitarbeiter nachgewiesen werden. Dazu zählten vor allem emotionale Belastungen durch sich aufschaukelnde Konflikte mit Kunden, Vorgesetzten und Kollegen. Hohe Stressintensitäten verursachten aber auch Belastungen, deren Ursachen außerhalb der eigentlichen Projektarbeit lagen, wie Vertragsprobleme mit dem Kunden, die auf das Projektgeschehen durchschlugen oder Ankündigungen eines massiven Arbeitsplatzabbaus im Unternehmen.

Eine Manifestierung und Aufschaukelung des Leistungsdrucks konnte vor allem bei solchen Projektteams festgestellt werden, bei denen den Mitarbeitern mit dem Verweis auf Sanktionen des Kunden oder fehlende Ressourcen entlastende Formen der Problembewältigung verwehrt wurden.

Die Befunde zur Gesundheits- und Erholungssituation verweisen auf ein hohes gesundheitliches Gefährdungspotenzial von Projektarbeit. Trotz vielfältiger Ressourcen in der Arbeit, wie einem gutem sozialen Unterstützungspotenzial in den

Teams und Möglichkeiten der freien Arbeitszeiteinteilung, sind bei 41 % der von uns befragten Projektmitarbeiter und -mitarbeiterinnen deutliche Anzeichen einer chronischen Erschöpfungssymptomatik zu finden. Vergleicht man die Häufigkeit gesundheitlicher Beschwerden in einer repräsentativen Beschäftigtenbefragung des ISO (Bauer et al. 2004) mit denen unseres Samples, so finden sich unter den Projektmitarbeitern deutlich mehr Personen mit Müdigkeitsgefühlen, Nervosität und Schlafstörungen (*Abbildung 1*).

Warum Präventionsmaßnahmen in diesem Feld moderner Dienstleistungsarbeit so schwierig erscheinen, hat nach unserer Beobachtung verschiedene Gründe: In den meisten Softwareunternehmen existieren zwar mannigfaltige Kennzahlensysteme zur Projekt- und Unternehmenssteuerung. Die wenigsten Unternehmen erheben allerdings systematisch Daten zur Belastungs- bzw. Gesundheitssituation, welche zur frühzeitigen Diagnose von Fehlentwicklungen aber notwendig wären.

Das Projektmanagement wie auch die Vertreter des Betriebsrates zeigten sich in unseren Kooperationsunternehmen für Themen der Stressprävention zugänglich. Ihnen fehlte es jedoch oft an Ideen oder Ausdauer, wirksame Ansatzpunkte zur Verminderung der steigenden Arbeitsintensivierung zu finden und diese gegenüber den Interessen des Managements durchzusetzen.

Bemühungen zur Präventionsarbeit wurden aber auch durch den Umstand erschwert, dass sich beinahe monatlich Arbeitsstrukturen, Verantwortlichkeiten und Ansprechpartner änderten. Von den Interviewpartnern wurde vor allem die Entwicklung zur Re-Zentralisierung in ihren Unternehmen als kritisch bewertet, bei der Konzernleitungen dazu übergehen, die Personal- und Ressourcenverantwortung aus den kleineren Einheiten (Units und Centers) abzuziehen und an die Konzernzentrale zu delegieren. Dort, wo häufige Personalwechsel in den Managementfunktionen das betriebliche Geschehen beherrschten und Mitarbeiter mit ihren Vorgesetzten allenfalls per e-mail oder Telefon kommunizierten, war an eine nachhaltige Personalpolitik kaum zu denken. Es fehlten zum einen verlässliche Ansprechpartner auf Seiten des Managements vor Ort. Die Interviewpartner berichteten aber auch, dass mit der räumlichen Distanz zu den Mitarbeitern vielfach das Interesse des Ma-

agements schwand, aktiv zur Verbesserung der Arbeitssituation ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beizutragen.

In dieser Situation stehen viele der Projektbeschäftigten in unseren Fallunternehmen einer zunehmenden Intensivierung und Entgrenzung ihrer Arbeit ratlos gegenüber. Mehr als die Hälfte der Befragten ist resigniert und desillusioniert, weil eigene Gestaltungsvorschläge zur Verbesserung der Arbeitssituation immer wieder auf Ablehnung stoßen. Angesichts der Bedrohungen durch angekündigte oder laufende Maßnahmen zum Stellenabbau werden der Möglichkeit einer besseren Gestaltung der Arbeit nur wenige Chancen eingeräumt. In den Gruppendiskussionen wird individuellen Formen der Stressbewältigung daher ein großes Gewicht beigemessen. Um den Stress bei der Arbeit aushalten zu können, wird beispielsweise versucht, sich ein angenehmes, möglichst „spannungsarmes“ Privatleben (Aussage eines älteren Projektmitarbeiters) zu schaffen. Viele hoffen auch einfach nur darauf, „dass es im nächsten Projekt besser wird“ (Aussage einer jungen Projektmitarbeiterin).

## 4

### **Neue Ansatzpunkte des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes**

Letztlich werfen die Befunde die Frage auf, wie die Gesundheit und Sicherheit der Beschäftigten in neuen Formen flexibler Arbeit wie der Projektarbeit gewährleistet und einem dauerhaften Ressourcenverschleiß vorgebeugt werden kann. Einige weiterführende Ideen und Ansatzpunkte sollen im Folgenden dargestellt und erörtert werden.

#### **GESUNDHEIT ALS IMMATERIELLE RESSOURCE ERKENNEN**

Einen Ansatzpunkt, Prävention und Gesundheitsförderung stärker in den Fokus betrieblicher Entscheidungsträger zu bringen, stellt die gegenwärtige Diskussion um die Bewertung und Bilanzierung des Human- bzw. Sozialkapitals von Unternehmen dar (u.a. Pfaff et al. 2005). Sie findet ihren Ausgangspunkt in dem Umstand, dass heute bei vielen großen Dienstleistungsunternehmen zunehmend ein Auseinanderfallen von Werten der Börsenkapi-

talisierung und des Unternehmenswerts einschließlich seiner immateriellen Ressourcen zu beobachten ist (insgesamt: Horváth/Möller 2004; Moldaschl 2005). In vielen Unternehmen ist daher gegenwärtig ein großes Interesse festzustellen, immaterielle Ressourcen wie Wissen, Beziehungskapital oder Kreativität als „unsichtbare“ Werttreiber eines Unternehmens messbar und bilanzierbar zu machen. Hier liegt es nahe, die bisher überwiegend in den Betriebswirtschaften geführte Diskussion aufzunehmen und für den Arbeits- und Gesundheitsschutz originäre Fragen einer nachhaltigen Bewirtschaftung des Humanvermögens in den Unternehmen neu zu thematisieren.

#### **DEN WERT GUTER ARBEIT MESSEN**

In eine ähnliche Stoßrichtung geht der Vorschlag, das vielfach vorherrschende Kostendenken durch eine „reflexive Aneignung“ für die Interessen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes nutzbar zu machen (Moldaschl 2003, S. 573). Gemeint ist damit der Versuch, die Folgen latenter Fehlnutzungen humaner Ressourcen für das Unternehmen kostenmäßig transparent zu machen. Sicherlich wäre es in diesem Zusammenhang als kritisch zu bewerten, Werte wie die Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten ausschließlich aus der Perspektive des ökonomisch Zweckmäßigen zu betrachten. In Anbetracht einer vorherrschenden Steuerungslogik, die ihr Handeln ausschließlich an monetären Kennzahlen ausrichtet, könnte die Erfassung interner Kosten einer unzuträglichen Arbeitsgestaltung jedoch durchaus Impulse für einen pfleglicheren Umgang mit den Beschäftigten bieten.

Dieser Gedanke ist nicht neu: Bereits in den 90er Jahren gab es verschiedene Versuche, Kosten und Nutzen betrieblicher Arbeitsschutzmaßnahmen gegenüberzustellen und zu monetarisieren. Verfahren wie die Erweiterte Wirtschaftlichkeitsrechnung (EWA, vgl. Zangemeister 2000) konnten sich jedoch in der Praxis kaum durchsetzen. Dazu dürfte beigetragen haben, dass die Verfahren an die Logik betrieblicher Controllinginstrumente nur schwer anschlussfähig und in ihrer Handhabung überaus voraussetzungsreich sind. Hier ist die Entwicklung von Verfahren voranzutreiben, die eine arbeitswissenschaftlich fundierte Analyse der Nutzung von Hu-



manpotenzialen mit betriebswirtschaftlicher Kosten- und Planungsrechnung zusammenführen können.

#### UNGENUTZTE HANDLUNGSPOTENZIALE ERSCHLIEßEN

Auch dort, wo sich das Management von den positiven wirtschaftlichen Folgewirkungen einer humanen Arbeitsgestaltung nicht überzeugen lässt, ist betriebliche Präventionsarbeit nicht zwangsläufig zum Scheitern verurteilt. Hier bietet es sich insbesondere für die betriebliche Interessenvertretung an, die bisher vielfach ungenutzten Potenziale der gesetzlichen Vorgaben des neuen Arbeitsschutzgesetzes besser zu erschließen. Dort, wo eine betriebliche Interessenvertretung existiert, kann diese etwa auf die Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen im Unternehmen hinwirken (Mitbestimmungsrecht nach § 87,1, Abs. 7 BetrVG). Eine beteiligungsorientierte Durchführung der Analysen und die Diskussion ihrer Ergebnisse mit den Beschäftigten können einen fruchtbaren Ansatzpunkt darstellen, Maßnahmen zur Verringerung von Belastungen abzuleiten. Wie Beispiele aus der IG-Metall-Offensive „Gesünder arbeiten“ zeigen, eröffnet das Instrument der Gefährdungsbeurteilung durchaus neue Chancen, Fra-

gen der humanen Arbeitsgestaltung im Betrieb wieder diskussionsfähig zu machen (Pickshaus 2005).

#### MITBESTIMMUNG NEU DENKEN

Soll betriebliche Präventionsarbeit auch unter den Bedingungen moderner Arbeit zukunftsfähig werden, so muss sie nicht zuletzt den Beschäftigten in neuer Weise begegnen. Dort, wo feste Arbeitsstrukturen und Regeln als Ansatzpunkte einer gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung in den Hintergrund treten, müssen Arbeitende selbst stärker an der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen mitwirken. Die Zunahme flexibler Erwerbsformen kann jedoch nicht bedeuten, Fragen der Sicherheit und Gesundheit ausschließlich in die Verantwortung der Beschäftigten zu legen. Aufgabe von Führungskräften, Betriebsräten und betrieblichen Arbeitsschutzakteuren (soweit vorhanden) ist es, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hierfür zu sensibilisieren und sie bei der Aneignung entsprechenden Gestaltungswissens zu unterstützen. Verantwortung für die Organisation der Arbeit und ihrer Zielerreichung in die Hände von Teams oder einzelnen Beschäftigten zu legen, heißt aber auch, ihnen ausreichende Ressourcen, Gestaltungsspielräume und Mitwirkungsrechte zu

eröffnen. Unzureichende Verhandlungsmacht über die Bedingungen ihrer Arbeit dürfte in diesem Zusammenhang auch verantwortlich dafür sein, warum Arbeit unter wenig standardisierten Leistungsbedingungen von den Beschäftigten zunehmend als maßlos wahrgenommen wird (Gerlmaier/Latniak 2005b).

Positive Beispiele aus dem IT-Bereich verdeutlichen, dass Betriebsräte in diesem Prozess eine tragende Rolle im Aufbau von Gegenmacht einnehmen können. Als Promotoren können sie beispielsweise Verhandlungen über die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen der Leistungserbringung initiieren und Beschäftigte dazu animieren, Veränderungen ihrer Arbeitsbedingungen herbeizuführen (Haipeiter/Lehndorff 2004).

Sicherlich stellen die vorgestellten Ansatzpunkte keine „ultima ratio“ dar, mit der die Herausforderungen betrieblicher Präventionsarbeit bei neuen Formen flexibler Arbeit allein zu meistern seien. Sie können jedoch fruchtbare Gestaltungsansätze darstellen, Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes stärker in das Bewusstsein der betrieblichen Akteure zu rücken und somit neue Perspektiven für die Gestaltung nachhaltiger Arbeit zu eröffnen.

# LITERATUR

---

- Ahlers, E./Brussig, M. (2004):** Gesundheitsbelastungen und Prävention am Arbeitsplatz: Ergebnisse der WSI-Betriebsrätebefragung 2004; in: WSI-Mitteilungen 11, S. 617-624
- Bauer, F./Groß, H./Lehmann, K./Munz, E. (2004):** Arbeitszeit 2003. Arbeitszeitgestaltung, Arbeitsorganisation und Tätigkeitsprofile, Köln
- Becker-Beck, U./Fisch, R. (2001):** Erfolg von Projektgruppen in Organisationen: Erträge der sozialwissenschaftlichen Forschung.; in Fisch, R./Beck, D./Englich, B. (Hrsg.): Projektgruppen in Organisationen, Göttingen, S. 45-60
- Böhle, F./Bolte, A./Porschen, S. (2004):** Kooperation als Belastung; in: WSI-Mitteilungen 2, S. 96-101
- Bollinger, H. (2001):** Neue Formen der Arbeit – neue Formen des Gesundheitsschutzes: Das Beispiel Projektarbeit; in: WSI-Mitteilungen 11, S. 685-691
- Bosch, G. (2004):** The standard employment relationship in the information society; in: Concepts and Transformation, 3, S. 231-248
- Dörre, K. (2005):** Prekarität – eine arbeitspolitische Herausforderung; in: WSI-Mitteilungen 5, S. 250-257
- Ducki, A. (2000):** Diagnose gesundheitsförderlicher Arbeit, Zürich
- Gerlmaier, A./Latniak, E. (2005a):** Widersprüchliche Arbeitsanforderungen bei Projektarbeit: ein ressourcenorientierter Ansatz der Belastungsanalyse; in: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V.: Personalmanagement und Arbeitsgestaltung, Dortmund, S. 419-422
- Gerlmaier, A./Latniak, E. (2005b):** Nachhaltige Arbeitsgestaltung von Projektarbeit im IT-Bereich: Ansatzpunkte und Grenzen; in: Packebusch, L./Weber, B./Laumen, S. (Hrsg.): Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit: Prävention und Nachhaltigkeit; Kröning, S. 101-104
- Gerlmaier, A./Kastner, M. (2003):** Neue Formen selbstregulativ-flexibler Arbeit im IT-Bereich: Anforderungen, Ressourcenpotenziale und ihre Auswirkungen auf die Arbeits- und Lebensqualität; in: Kastner, M. (Hrsg.): Neue Selbstständigkeit in Organisationen: Selbstbestimmung, Selbsttäuschung, Selbstausbeutung? München, S. 217-245
- Haipeter, T./Lehndorff, S. (2004):** Atmende Betriebe, atemlose Beschäftigte: Erfahrungen mit neuartigen Formen betrieblicher Arbeitszeitregulierung, Berlin
- Horváth, P./Möller, K. (2004):** Intangibles in der Unternehmenssteuerung, München
- Kalkowski, P. (2004):** Wissensarbeit lässt sich nicht standardisieren, in: Die Mitbestimmung 3, S. 56-59
- Kratzer, N./Sauer, D. (2003):** Andere Umstände – neue Verhältnisse. Ein Orientierungsversuch für Arbeitsforschung und Arbeitspolitik; in: WSI-Mitteilungen 10, S. 578-584
- Latniak, E./Gerlmaier, A./Voss-Dahm, D./Brödner, P. (2005):** Projektarbeit und Nachhaltigkeit – Intensität als Preis für mehr Autonomie, in: Moldaschl, M.: Immaterielle Ressourcen – Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit I, München/Mering, S. 281-315
- Lehndorff, S./Voss-Dahm, D. (2005):** Kunden, Kennziffern und Konkurrenz. Das Eindringen des Marktes in die Arbeitsorganisation von Dienstleistungen; in: Lehndorff, S. (Hrsg.): Das Politische in der Arbeitspolitik, Berlin, (erscheint im November 2005)
- Moldaschl, M. (2002):** Subjektivierung von Arbeit, München
- Moldaschl, M. (2003):** Zehn Gebote einer zukunftsfähigen Arbeitsforschung, in: WSI-Mitteilungen 10, S. 571-577
- Moldaschl, M. (2005):** Immaterielle Ressourcen – Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit I, München/Mering
- Pfaff, H./Badura, B./Pühlhofer, F./Siewerts, D. (2005):** Das Sozialkapital der Krankenhäuser – wie es gemessen und gestärkt werden kann; in: Badura, B./Schnellschmidt, H./Vetter, C. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2004, Berlin, S. 81-109
- Pickshaus, K. (2005):** Gute Arbeit – Thema für Schönwetterzeiten?; in: WSI-Mitteilungen 5, S. 223-226
- Pietrzyk, U. (2005):** Evaluation der Beschäftigungsform Zeitarbeit unter dem Aspekt der Erhaltung von Gesundheit, in: Packebusch, L./Weber, B./Laumen, S. (Hrsg.): Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit: Prävention und Nachhaltigkeit; Kröning, S. 85-88
- Rau, R. (2005):** Lern- und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung: Eine empirische Studie; in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 4, S. 181-192
- Sauer, D. (2005):** Arbeit unter (Markt-)Druck: Ist noch Raum für innovative Arbeitspolitik; in: WSI-Mitteilungen 4, S. 197-185
- Trautwein-Kalms, G./Ahlers, G. (2002):** Innovative Dienstleistungen und die Suche nach neuen Gestaltungsansätzen in der Leistungspolitik; in: WSI-Mitteilungen 9, S. 524-531
- Treier, M. (2001):** Menschengerechte Arbeitsgestaltung bei der Telearbeit, in: Kastner, M. (Hrsg.): Gesundheit und Sicherheit in Arbeits- und Organisationsformen der Zukunft, Bremerhaven, S. 190-213
- Wagner, H. (2005):** „Rentier’ ich mich noch?“. Neue Steuerungskonzepte im Betrieb, Hamburg
- Zangemeister, C. (2000):** Erweiterte Wirtschaftlichkeitsanalyse (EWA) – Grundlagen, Leitfaden und PC-gestützte Arbeitshilfen für ein „3-Stufen-Verfahren“ zur Arbeitssystembewertung 2., Bremerhaven