ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of
ZBW
Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Friczewski, Franz

**Working Paper**

# Gesundheit und Motivation der Mitarbeiter als Produkt betrieblicher Organisation: Ein systematischer Ansatz

WZB Discussion Paper, No. P 96-211

**Provided in Cooperation with:**
WZB Berlin Social Science Center

*Suggested Citation:* Friczewski, Franz (1996) : Gesundheit und Motivation der Mitarbeiter als Produkt betrieblicher Organisation: Ein systematischer Ansatz, WZB Discussion Paper, No. P 96-211, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Berlin

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/47423

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Veröffentlichungsreihe der Arbeitsgruppe Public Health
Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung
ISSN-0948-048X

P96-211

# Gesundheit und Motivation der Mitarbeiter als Produkt betrieblicher Organisation Ein systemischer Ansatz

von

Franz Friczewski

Berlin, Dezember 1996

Publications series of the research unit Public Health Policy
Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung
D-10785 Berlin, Reichpietschufer 50
Tel.: 030/25491-577

Das vorliegende Dokument ist die pdf-Version zu einem Discussion Paper des WZB. Obschon es inhaltlich identisch zur Druckversion ist, können unter Umständen Verschiebungen/Abweichungen im Bereich des Layouts auftreten (z.B. bei Zeilenumbrüchen, Schriftformaten und – größen u.ä.).
Diese Effekte sind softwarebedingt und entstehen bei der Erzeugung der pdf-Datei.

Sie sollten daher, um allen Missverständnissen vorzubeugen, aus diesem Dokument in der folgenden Weise zitieren:

Friczewski, Franz*:* Gesundheit und Motivation der Mitarbeiter als Produkt betrieblicher Organisation. Ein systemischer Ansatz. Discussion Paper P96-211. Berlin : Wissenschaftszentrum, Berlin. 1996.

*URL: http://bibliothek.wz-berlin.de/pdf/1996 /p96-211.pdf*

# Abstract

In Zeiten zunehmender Globalisierung wächst mit dem steigenden Kosten- und Anpassungsdruck auf die Unternehmen auch der Druck auf die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter, d.h. auf Gesundheit und Motivation in einem umfassenden Sinn. Das bestehende traditionelle System des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes ist dieser Herausforderung immer weniger gewachsen.

Die Reaktion auf diese Situation ist unterschiedlich. Auf der einen Seite wird der Kostenfaktor „Fehlzeiten" beklagt und der Ruf nach mehr Kontrolle (Karenztage, Krankenbesuche, Rückkehrgespräche) wird laut. Auf der anderen Seite entstehen aber auch (wissenschaftliche und Management-) Konzepte, die die Bedeutung der „Ressource Mensch" betonen und ihre gesundheits- und motivationsförderliche Einbindung in die betriebliche Organisation fordern. Im Unterschied zur Diskussion der 60er und 70er Jahre, als z.T. bereits ähnliche Fragen diskutiert wurden, zeichnet sich dieser Zweig der neueren Diskussion durch ein vermehrtes Bemühen um ein systemisches oder „sozial-ökologisches" Verständnis der Zusammenhänge aus. Die z.Zt. vorliegenden systemtheoretischen Ansätze (z.B. Maturana, Luhmann, Selvini Palazzoli etc.), die hier prinzipiell einen wichtigen Beitrag leisten könnten, werden allerdings von den Arbeitswissenschaften (Biomechanik, Ergonomie, Arbeitspsychologie, Organisationssoziologie etc.) bisher noch weitgehend ignoriert. Nach wie vor wird hier in linearen Ursache-Wirkungs-Ketten gedacht.

Die vorliegende Arbeit soll dazu beitragen, den systemischen Ansatz für die Frage nach den Möglichkeiten einer betrieblichen Förderung der Ressource „Mensch" nutzbar zu machen. Die Arbeit enthält einen Theorieteil und einen empirischen Teil (Fallstudie). Im Theorieteil entwirft der Autor ein Modell jener nicht-linear vernetzten (Rückkoppelungs-) Prozesse, in denen Gesundheit und Krankheit im Kontext moderner Arbeit entstehen. Betrachtet werden dabei die „selbstreferentiellen" Systeme *Organisation, Person* und *biologischer Organismus* sowie ihre Interaktion oder „strukturelle Koppelung" (Maturana). Die Art und Weise dieser strukturellen Koppelung entscheidet darüber, wieweit es dem jeweiligen System gelingt (oder mißlingt), äußere Störeinflüsse aus den jeweils anderen Systemen immer wieder zu integrieren, also Bewältigungsressourcen aufzubauen und so Gesundheit zu sichern. Der salutogene Betrieb ist dann dadurch gekennzeichnet, daß er zunehmend lernt, Hierarchie und Arbeitsorganisation „fraktal" (im Sinne von Warnecke) zu organisieren sowie das Belohnungssystem einerseits und das sachlich-technische System andererseits so zu gestalten, daß Gesundheit und Motivation der Mitarbeiter gefördert werden. Und die „gesunde Person" zeichnet sich aus durch Selbstbewußtsein, insbesondere durch die Fähigkeit und Bereitschaft, auch noch in schwierigen Situationen mit Angst positiv umzugehen sowie selbständig und kreativ zu handeln. Im salutogenen Idealfall hat dann der Arbeitende das Gefühl, anerkannt zu sein, etwas zu bewirken, eine sinnvolle Arbeit zu leisten und durch seine Arbeit herausgefordert zu werden.

Gemessen an einem systemisch-ganzheitlichen Verständnis von Gesundheit und Wohlbefinden in Organisationen erweist sich die betriebliche Realität in weiten Bereichen heute noch als demotivierend und krank machend. Dennoch gibt es erfolgversprechende und erprobte Methoden, um Organisationen und die in ihr arbeitenden Menschen zu „vitalisieren" (Warnecke). In der *Fallstudie* beschreibt der Autor auf der Basis der Auswertung von Zirkelprotokollen exemplarisch den Ablauf eines Gesundheitsförderungsprojekts in einem Betrieb der Elektronikbranche. In Gesundheitszirkeln lernen die Beteiligten, die pathogene Logik, nach der ihre Kommunikation funktioniert, zu transformieren. Damit entsteht ein tendenziell salutogener betrieblicher Kontext, in dem dann auch die Gestaltung der materiellen Arbeitsbedingungen (Ergonomie und Arbeitsorganisation) wesentlich effektiver und effizienter als bisher vorangebracht wird. Gesundheitszirkel können als ein Instrument angesehen werden, das sich vitalisierend auf die Organisation ebenso wie auf die in ihr arbeitenden Menschen auswirkt,



Das vorliegende Papier entstand im Rahmen des am WZB durchgeführten und von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Projekts „Bedingungen und Verläufe krankenkasseninduzierter Prävention und Gesundheitsförderung in Betrieben" (Bearbeiter: Rolf Rosenbrock, Uwe Lenhardt).

## Inhalt

Einleitung,

**1. Grundelemente einer systemischen Theorie der Salutogenese und Pathogenese in der Arbeitswelt ..... 5**

Vorbemerkung

l. l Der Betrieb als Gesundheit und Krankheit produzierendes sozio-technisches System ..... 6

l .2 Die Person als Gesundheit und Krankheit produzierendes bio-psy-cho-soziales System ..... 20

1.3 Gedanken zu einem systemischen Verständnis der Verursachung ar-beitsbedingter Erkrankungen ..... 23

l .4 Den inneren Zusammenhang von Arbeit und Gesundheit verändern. Anmerkungen zur Methodik systemischer Intervention im Betrieb ..... 26

**2. Die Fallstudie ..... 30**

2.1 Überblick über Ablauf und Struktur des Projekts ..... 30

2.2 Die Mitarbeiterzirkel ..... 33

2.3 Die weiteren Projektaktivitäten ..... 50

2.4 Bewertung ..... 55

**Literatur**

## Einleitung

Arbeit befriedigt entweder, oder sie macht auf Dauer gesehen - geistig, seelisch und körperlich
• krank. Ein bedeutender Teil der Arbeit moderner Industriegesellschaften ist heute so organisiert, daß sie die Menschen eher demotiviert und krank macht. Arbeit befriedigt Menschen dann, wenn sie das Gefühl haben,

- etwas zu bewirken
- anerkannt zu sein und unterstützt zu werden
- daß die Arbeit sie herausfordert und
- daß das, was sie tun, sinnvoll ist.

Am Zustandekommen (oder Nicht-Zustandekommen) solcher Bedingungen sind alle beteiligt: Management, Belegschaften, Arbeitsschutzexperten. Es sind daher in letzter Instanz nicht pathogene Arbeitsbedingungen oder pathogene Verhaltensweisen oder medizinische Risikofaktoren, die „krank machen"; und die nur noch mit Hilfe entsprechenden Expertenwissens ermittelt zu werden brauchten, um sie dann quasi ein für alle mal „auszumerzen". Das, was in der Arbeitswelt krank macht - oder umgekehrt: das, was gesund macht und heilt -, ist letztlich ein Zusammenhang oder „Kontext". Dieser Kontext erschließt sich erst dann, wenn man den **Betrieb als ein sozial-ökologisches System** betrachtet; d.h. als ein System, das eben nicht nur Güter und Dienstleistungen produziert, sondern das ebenso auch das Leben der dieses System bildenden Menschen in einem umfassenden Sinn täglich neu reproduziert - und damit auch Gesundheit und Krankheit. Wenn die (post)moderne Industriegesellschaft die ungeheuren Aufgaben meistern will, die in den nächsten Jahrzehnten auf sie zukommen werden, dann wird sie - neben Friedens-, Umwelt- und Ernährungsproblemen - vor allem auch die Frage nach einer gesunden, motivierenden Arbeitswelt mit wirksamen ebenso wie kreativen Ideen beantworten müssen.

Es gab und gibt natürlich in Vergangenheit und Gegenwart bereits die unterschiedlichsten Versuche, die zumindest ansatzweise in diese Richtung zielten. Zu erwähnen ist dabei in erster Linie der klassische Arbeits- und Gesundheitsschutz, der sich allerdings bis heute auf einen sehr engen Begriff von Gesundheit bezieht; und der die psychischen und sozialen Konstitutionsbedingungen von Gesundheit / Krankheit vernachlässigt. In den siebziger Jahren war es dann die - vor allem von Gewerkschaftsseite angeregte - Debatte zur „Humanisierung der Arbeit". Heute sind es die - vorwiegend von Managementseite kommenden - „Neuen Produktionskonzepte" (wie z.B. Kaizen) oder die Methode der Organisationsentwicklung, auch wenn sie sich nicht explizit auf Gesundheit / Krankheit beziehen. Gemeinsam ist diesen neueren Ansätzen, daß sie die alten tayloristischen Organisationsstrukturen aufheben wollen; was wiederum dem Anliegen einer gesundheitsgerechten und motivationsförderlichen Gestaltung von Arbeit entgegenkommt (denn tayloristische Strukturen sind, wie sich im einzelnen nachweisen ließe, letztlich nichts anderes als die Angst, das Mißtrauen und die Resignation von Management und Belegschaft, die zur festen Organisationsstruktur geronnen sind). Diese Ansätze waren bzw. sind dennoch - bezogen auf die Vision humaner, gesundheitsförderlicher Arbeit -nicht ausreichend und bleiben notwendigerweise in sich widersprüchlich: sie betonen jeweils immer nur *eine* Seite: entweder die technische oder die organisatorische, gelegentlich auch die psychologische Seite des Zusammenhangs. Es sind Versuche, das Dilemma inhumaner Arbeit auf der *Ebene von Rezeptologien* zu lösen (mehr, besser, anders als bisher) - und daher im Grunde doch nur mehr vom Alten.

Letztlich gilt das auch für das Konzept und die Praxis betrieblicher Gesundheitsförderung. Das Konzept erhebt zwar den Anspruch, „ganzheitlich" vorzugehen. Verstanden wird

darunter gewöhnlich, daß nicht nur „Verhaltens-", sondern auch „verhältnispräventiv" vorgegangen werde; und daß die „gesundheitlichen Ressourcen" der Menschen in der Arbeitswelt gefördert werden. Das weist in der Tat in die Richtung eines ganzheitlichen Verständnisses der Konstitutionsbedingungen von Gesundheit / Krankheit. In der Regel bleibt es allerdings bisher bei dem Anspruch. Was fehlt, das sind genauere Modellvorstellungen davon, wie dieser Zusammenhang von „Verhalten" und „Verhältnissen" überhaupt funktioniert, in den da interveniert werden soll. Je genauer die Vorstellung, desto eher ist es möglich, wirklich ganzheitlich zu intervenieren. „Ganzheitlich intervenieren" heißt dabei: der Intervenierende ist sich bei jeder Intervention bewußt, daß sie weitere, von ihm nicht mehr kontrollierbare Folgewirkungen hervorbringt; das heißt aber auch zugleich, daß er, wenn er mit seiner Intervention den entscheidenden strategischen Punkt des Systems berührt, darauf vertrauen kann, daß alles weitere „von selbst" geschieht (d.h. in Selbstorganisation des Systems) - während eine Intervention, die auf willkürlichen Interpunktionen beruht („rezeptgeleitete Intervention") ständig den unerwünschten Nebenwirkungen nachläuft, ohne sie jemals einholen zu können.

Mit anderen Worten: **bis heute fehlt eine sozial-ökologische Theorie des sozio-technischen Systems „Betrieb" und seiner Interaktion mit dem bio-psycho-sozialen System der Person.** Besonders deutlich wird das z.B. an der in der Regel nicht systemisch vermittelten, d.h. rein äußerlichen Gegenübersetzung von „Verhalten" und „Verhältnissen": Nach wie vor denken Forscher ebenso wie Praktiker in linearen Ursache-Wirkungs-Ketten. Auch die Redeweise, „Verhalten" und „Verhältnisse" würden sich „wechselseitig beeinflussen", verdeckt nur die Begriffslosigkeit mit einer ganzheitlich klingenden Floskel. Erklärungsversuche, die auf diesem defizitären theoretischen Hintergrund formuliert werden, produzieren zwangsläufig willkürliche Interpunktionen der - letztlich nur systemisch angemessen verstehbaren - Zusammenhänge und damit Artefakte. Eine ganzheitliche Theorie müßte dagegen zu zeigen versuchen, wie die Menschen in der Arbeitswelt durch ihre Interaktionen (die dann im einzelnen theoretisch abzubilden wären z.B. auch in den Kategorien der Organisations- und Betriebssoziologie, der Sozialpsychologie, der Streßtheorie, Physiologie, Biomechanik etc.) Gesundheit und Krankheit produzieren: Der Betrieb, die Person, der Organismus als sich selbst regulierende und reproduzierende Systeme, die miteinander in pathogener oder salutogener Weise strukturell verkoppelt sind.

Nur in dem Maße, in dem Salutogenese und Pathogenese in dieser Weise systemisch begriffen werden, besteht überhaupt die Chance, auch in der **Methodik der Intervention** die Dimension der Rezepte (mit ihren unvermeidlichen unerwünschten Nebenwirkungen) zu verlassen und wirksam zu intervenieren; d.h. im systemischen Verständnis: Lernprozesse in Gang zu bringen; die Organisation / den Betrieb einerseits und die Person (die in dieser Organisation arbeitet) andererseits zu befähigen, aus sich selbst heraus pathogene Bewältigungsprozesse in salutogene zu transformieren.

Bislang fehlen in der betrieblichen Gesundheitsförderung also Entwürfe, die nicht mehr auf der Ebene von (technischen, ökonomischen, psychologischen) Rezepten stehenbleiben, sondern auch den Konstitutionszusammenhang von Arbeit in den Blick nehmen. Und die somit eine praktische Vision von humaner Arbeit entwerfen: eine Vision, die vom ganzen Menschen ausgeht; und die zudem nicht als Utopie angelegt ist; sondern die es - quasi wie eine Landkarte, die wir immer genauer zeichnen können, je tiefer wir in die Landschaft eindringen - gestattet, langsam, Schritt für Schritt neue, gesunde und humane Arbeitswelten zu erproben und zu schaffen.

# 1. Grundelemente einer systemischen Theorie der Salutogenese und Pathogenese in der Arbeitswelt

**Vorbemerkung**

Der folgende Text basiert auf langjährigen Erfahrungen des Autors in Forschungs- ebenso wie in Umsetzungsprojekten der betrieblichen Gesundheitsförderung. Er versucht, eine konsequente systemische Vorstellung von der Entstehung von Gesundheit und Krankheit im Kontext moderner Arbeit zu entwickeln. Ein solcher Versuch ist zum mindesten teilweise ungewohnt und bedarf vorab einer kurzen Erläuterung.

Nicht unbedingt neu, wenn auch noch lange nicht Allgemeingut geworden, sind die epistemologischen Grundlagen systemischen Denkens im Bereich Gesundheit:

- Gesundheit ist nicht etwas, was man hat, sondern was täglich immer wieder neu hergestellt werden muß.

- Das Subjekt dieses Herstellungsprozesses läßt sich als ein System begreifen, u.zw. als ein sich selbst organisierendes, in sich geschlossenes („selbstreferentielles") System im Sinne des Autopoiese-Ansatzes von Maturana (1982).

- Man kann - und muß - diesen Prozeß der Herstellung von Gesundheit prinzipiell auf den unterschiedlichsten Ebenen beschreiben: vom System der Zelle über das System des Organismus und das psychische System der Person bis hin zum sozialen System (hier: Organisation oder Betrieb).

- Die einzelnen Systeme sind sich wechselseitig Umwelten. Die Umwelten können sich da bei das jeweilige System nicht „unterordnen", es nicht „instruieren", d.h. beeinflussen oder prägen; sie können es - da es immer als sich selbst organisierendes gedacht wird - allenfalls stören („perturbieren"); wobei „stören" wertneutral gemeint ist.

- Zwischen den Systemen entstehen so „strukturelle Koppelungen". Unter dem Gesichts punkt von Gesundheit/Krankheit können diese strukturellen Koppelungen daraufhin unter sucht werden, inwieweit sie das System entweder darin unterstützen, Störeinflüsse aus an deren Systemen zu integrieren und so Bewältigungsressourcen aufzubauen und Gesundheit zu sichern; oder aber dazu beitragen, daß die Bewältigungsressourcen zunehmend verschleißen.

Die Art und Weise, wie dieses systemische Denkmodell in dem vorliegenden Ansatz konkret umgesetzt wird, ist nun allerdings neu: Für die Systeme „Organisation" und „Person" wird jeweils ein Minimalset von vier Grundkategorien gebildet, die dann einander zirkulär zugeordnet sind, so daß ein in sich geschlossener Kreislauf entsteht. Auf der Ebene „Person" sind dies z.B. zwei Kategorien für Wahrnehmung (nämlich primäre und sekundäre Bewertung von Stimuli im Sinne der Streßtheorie von Lazarus) sowie zwei Kategorien für Handeln (nämlich der Instrumental und der soziale Aspekt des Handelns).

Das Denkmodell macht es möglich, Daten (z.B. Beobachtungen, Interviews, Zirkelprotolle) systemisch zu interpretieren und darauf aufbauend Hypothesen (z.B. über die Ätiologie von Krankheit oder über Interventionsmethoden) zu entwickeln. Diese Hypothesen lassen sich dann wieder auf das zirkuläre theoretische Ausgangsmodell zurückbeziehen: seine ursprüngli-

chen Minimalkategorien können entlang der empirischen Daten immer differenzierter formuliert werden, so daß allmählich auch eine zunehmend inhaltliche Theorie der Salutogenese oder Pathogenese entsteht bzw. auf der anderen Seite eine immer differenziertere systemische Interventionsmethodik.

## 1.1 Der Betrieb als Gesundheit und Krankheit produzierendes sozio-technisches System[1]

Menschen in traditionellen Gesellschaften können in der Regel a priori - d.h. ohne explizit darüber nachzudenken - davon ausgehen, daß ihre Tätigkeit sinnvoll und herausfordernd ist; die Technologie, mit der sie arbeiten, hat sich über Jahrhunderte hinweg zusammen mit Sitten, Gebräuchen und sozialen Strukturen entwickelt und ist all diesen Bedingungen genauestens angepaßt, ohne daß sich jemand bewußt darüber Gedanken gemacht hätte. In der modernen Arbeitswelt ist dies anders. Zentrale gesundheitliche Ressourcen, die Menschen in traditionellen Gesellschaften quasi natürlich zur Verfügung stehen, sind hier immer wieder gefährdet. Gesundheit muß hier explizit gefördert werden, und Arbeit muß unter dieser Fragestellung explizit immer wieder neu organisiert werden. Wir können nicht mehr zurück in die traditionelle Gesellschaft. Aber vielleicht können wir - d.h. die betrieblichen Akteure des Arbeitsschutzes und das betriebliche Management ebenso wie die sich mit diesem Thema befassenden Wissenschaftler - davon lernen, wie sorgfältig Technologie und soziale Werte, Verhaltensweisen und Strukturen hier aufeinander abgestimmt sind. Grundvoraussetzung dafür, daß Theorie und Praxis der erwähnen Akteure in Zukunft effektiver werden im Sinne eines solchen sorgfältigen, ganzheitlich Aufeinderabstimmens von Technologie, Organisation und Verhalten ist es, daß sie ein systemisches Verständnis des Zusammenwirkens von lebendiger, organisierter und „vergegenständlichter" Arbeit (Technologie) entwickeln. Die Beantwortung der Frage, wie die Entstehung eines solchen „sozial-ökologischen" Wissens und Verstehens von betrieblicher Arbeit gesamtgesellschaftlich bei allen Beteiligten gefördert werden kann, wäre ein lohnendes Thema für eine gesonderte Untersuchung. Hier soll lediglich die konstitutive Struktur dieses Wissens dargestellt werden - genauer gesagt: es wird ein entsprechender Vorschlag vorgelegt. Ich gehe dabei davon aus, daß die Darstellung dieser konstitutiven Struktur den Schlüssel für die Beantwortung der Frage nach den empirisch-historischen Chancen für die Entwicklung einer solchen Wissensstruktur in nuce bereits enthält.

Um das Zusammenwirken von lebendiger, organisierter und vergegenständlichter Arbeit - und damit die Grundvoraussetzungen von Gesundheit und Krankheit in der Arbeitswelt - als System darzustellen zu können, möchte ich im folgenden vier Knotenpunkte formulieren, in denen sich der Konstitutionszusammenhang von betrieblicher Arbeit und Gesundheit herstellt. Sie gruppieren sich entlang der vier Grundoptionen einer Organisation. Mit der Art und Weise, wie ein Betrieb diese vier Grundoptionen gestaltet, entscheidet sich, ob die objektiven Bedingungen dafür gegeben sind, daß die Arbeit befriedigt und mithin salutogen wirkt; konkret: daß die Mitarbeiter das Gefühl haben,

1) **etwas zu bewirken**
2) **anerkannt zu sein und unterstützt zu werden**
3) **daß die Arbeit, die sie tun, herausfordernd ist und**
4) **daß das, was sie tun, sinnvoll ist.**

[1] Vgl. zum folgenden die Abbildung auf der Seite 8.

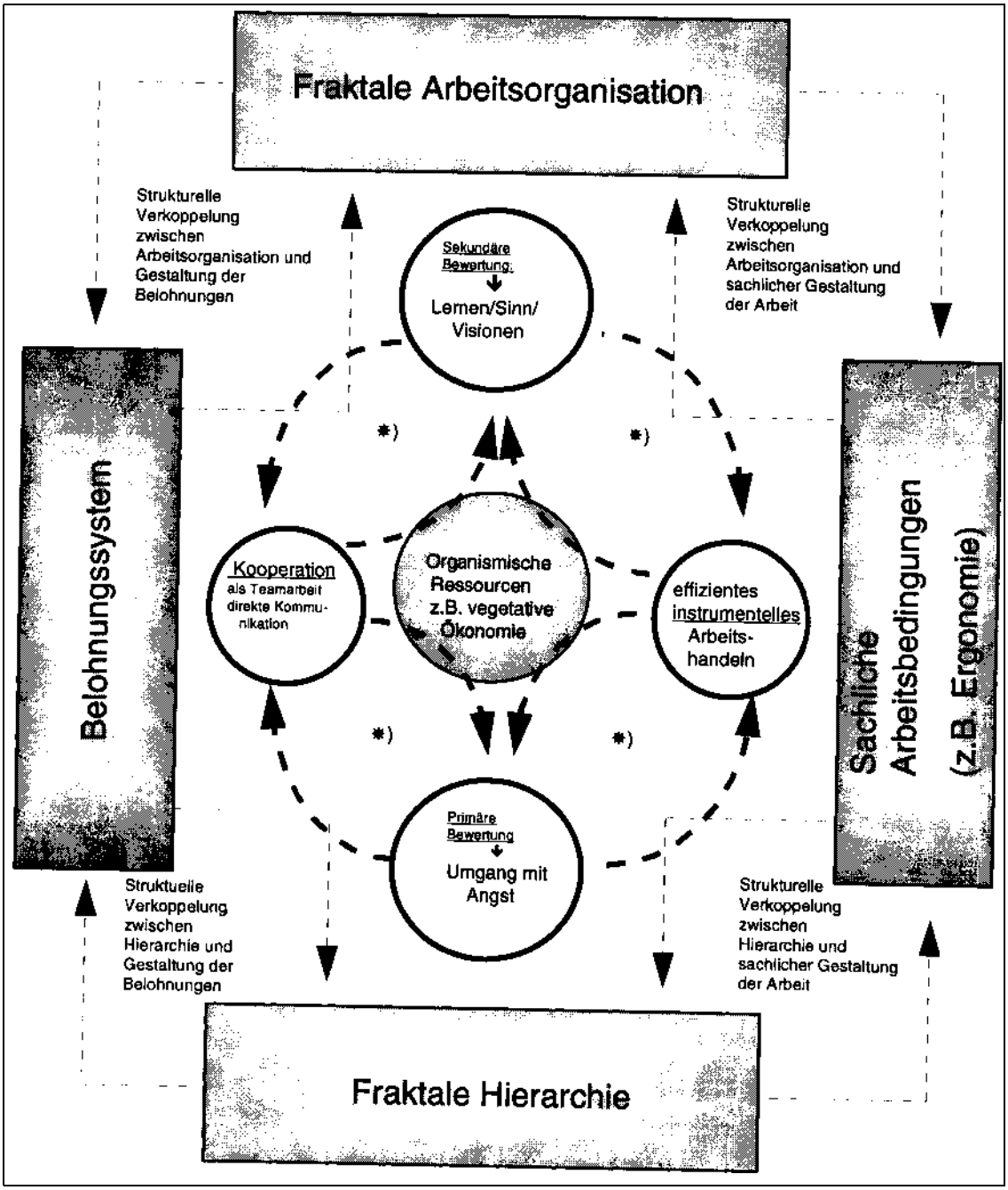
*(1) Der Betrieb muß das Ineinandergreifen von vergegenständlichter und lebendiger Arbeit, d.h. von sachlichen Mitteln und instrumentellem menschlichem Arbeitshandeln organisieren. Im Interesse des Betriebsziels sollte dies nach dem Prinzip der Nachhaltigkeit (Ressourcenschonung geschehen). Für den Einsatz lebendiger Arbeit bedeutet das: die Interaktion instrumentellen menschlichen Arbeitshandelns mit den sachlichen Arbeitsbedingungen (z.B. die Mensch-Maschine-Interaktion) sollte prinzipiell so gestaltet sein (oder von den Arbeitenden so gestaltet werden können), daß Arbeitskraft (insbesondere Gesundheit und Motivation der Mitarbeiter) nicht nur nicht verschlissen, sondern möglichst auch gefördert wird.*

Zentrale Bedingung dafür, daß lebendige Arbeit bei ihrer Interaktion mit den sachlichen Arbeitsmitteln nicht geschädigt wird, ist - ganz allgemein gesprochen - , daß die sachlichen Arbeitsbedingungen entsprechend den Gesetzmäßigkeiten des menschlichen Organismus gestaltet werden. Die traditionelle Arbeitswissenschaft hat hierzu bestimmte Grundsätze entwickelt: Arbeit sollte nach allgemein anerkannter Ansicht so gestaltet werden, daß folgende Kriterien eingehalten werden: Schädigungslosigkeit und Erträglichkeit; Ausführbarkeit; Zumutbarkeit, Beeinträchtigungsfreiheit und ausreichender Handlungsspielraum; Zufriedenheit der Arbeitenden und Persönlichkeitsförderlichkeit; Sozialverträglichkeit (Luczak u.a. 1989).

Die Schwäche des traditionellen arbeitswissenschaftlichen Ansatzes ist es nach wie vor, daß er lebendige und vergegenständlichte Arbeit einander abstrakt gegenüberstellt, d.h. daß er bei der Analyse von Arbeit nur lineare Ursache-Wirkungsverhältnisse betrachtet. Für die hier beabsichtigte ganzheitliche, systemische Betrachtung der Entstehung von Gesundheit / Krankheit im Kontext betrieblicher Arbeit reicht das nicht aus. Die entsprechende „postmoderne"[4] Arbeitswissenschaft gilt es erst noch zu konzipieren. Zum mindesten einige der grundlegenden Prinzipien einer systemischen, „sozial-ökologischen" Arbeitswissenschaft sollen an dieser Stelle versuchsweise formuliert werden.

Zentrales Prinzip einer ganzheitlichen Arbeitswissenschaft muß es sein, innerorganismische Prozesse als „autopoietische", d.h. sich selbst organisierende zu begreifen. Die hierfür zu entwickelnden Schlüsselbegriffe werden sich vor allem beziehen müssen auf innerorganismische „Rhythmen" im weitesten Sinn - in Anbetracht der Tatsache, daß alle biologischen Vorgänge sich in Rhythmen organisieren. Die Leitfragestellung wird sich dann darauf richten müssen, ob und wieweit die sachliche Arbeitsorganisation eine solche Selbstorganisation biologischer Rhythmen entweder zuläßt / unterstützt oder aber erschwert / verhindert. Die zentralen Parameter der Arbeitsplatzgestaltung (Licht, Luft, Geräusche, Zeit, Raum) sind nach diesem Kriterium zu gestalten. Die klassische Ergonomie muß in diesem Sinn neu (vom ganzen Menschen her und mit etwas mehr Mut und Phantasie) durchdacht werden. Im folgenden einige - eher zufällig aufgegriffene - Ideen.

## Salutogene Verkoppelungen zwischen Organisation, Person und Organismus




*) salutogene strukturelle Verkuppelung von
- (Instrumentellem bzw. Kooperations-) Handeln mit
- (primärem bzw. sekundärem) Bewerten/Wahrnehmen
= konzentrierte Gelassenheit

- So haben sich im menschlichen Organismus z.B. im Laufe der Evolution bestimmte *biologische Zeitgeber* entwickelt und miteinander verknüpft. Gesellschaftliche Zeitgeber insbesondere der Arbeitswelt (Maschinentakt, Schichtarbeit, Zeitdruck) nehmen darauf immer weniger Rücksicht, einfach aus der Angst der Techniker und Planer heraus, unökonomisch zu sein. Dabei gibt es durchaus Ansätze (z.B. bei Schichtarbeit, Pausengestaltung), die bei gleicher oder sogar höherer Produktivität gesellschaftliche und biologische Rhythmen besser aufeinander abstimmen könnten.

- Ein anderes Thema ist *Licht.* Menschliches Gehirn und Netzhaut und eine ganze Reihe an derer lebenswichtiger biologischer Funktionen brauchen, ebenfalls auf Grund ihrer evolutionären Entwicklung, für ihr normales Funktionieren, besonders aber unter Streßbedingungen ein bestimmtes Lichtspektrum, bestimmte Schwankungen in der Lichtstärke etc. In den meisten Fabrikhallen und Büros werden diese Erkenntnisse nicht berücksichtigt, ob wohl es technisch und auch ökonomisch durchaus möglich wäre.

- Ähnliches ließe sich sagen für *Geräusche* oder für das *Sehen von Formen.* Für das normale Funktionieren des menschlichen Gehirns scheint das Hören sowie der Anblick von fraktalen Formen (z.B. Wind, Regen bzw. Pflanzen, Wolken, Steine etc.) notwendig zu sein. Was läßt sich davon sinnvollerweise in Arbeitsstätten übernehmen? Wo gibt es bereits Bei spiele dafür?

- Ein besonders wichtiges Thema ist der Bereich *Bewegung.* Der Mensch ist ein „Bewegungstier". Die moderne Arbeitswelt dagegen ist bewegungsfeindlich (einseitige, statische Haltungen wie Sitzen und Stehen). Erkrankungen des Bewegungsapparats stehen heute nicht zufällig an der Spitze aller Arbeitsunfähigkeitsdiagnosen; ihre Häufigkeit nimmt im mer noch zu. „Bewegungsstudien" (nach REFA- oder MTM-Methoden etc.) sind seit langem ein Kernbereich der Arbeitswissenschaft. Das diesen Methoden implizite Menschenbild ist der Mensch als Roboter; d.h. ein Mensch, der seine Arme, Hände, Beine etc. (anders als selbst die Kleistsche Marionette) nicht aus seiner Mitte heraus, sondern isoliert voneinander bewegt. Der Tanzpädagoge Laban hat in den dreißiger Jahren eine Sprache zur
  Beschreibung von (Tanz-) Bewegungsabläufen entwickelt und sie später auch auf die Analyse von Arbeitsbewegungen in der Fabrik angewandt. Wenn man Filmaufnahmen von Fabrikarbeit macht und die Bewegungen dann mit Hilfe dieser Sprache analysiert, dann kann man deutlich sehen, wie sehr das Roboterhafte tatsächlich ihrerseits in die Bewegungen der Menschen eingegangen ist.[2] Tanz und Arbeit haben vielleicht mehr miteinander zu tun als man zunächst meinen sollte.

[2] Marion Lange (195) hat Videoaufnahmen, die wir im Rahmen eines AOK-Projekts für betriebliche Gesundheitsförderung an Fließbandarbeitsplätzen gemacht haben, mit Hilfe der ganzheitlich angelegten Bewegungslehre Labans analysiert. Sie kommt bei ihrer Bewegungsanalyse u.a. zu folgenden Ergebnissen: „Die Reduktion (der Bewegungen) auf ein Minimum (...) führt (...) zu großer Belastung, da keinerlei natürliche Ausgleichsbewegung stattfindet. Diese tauchen, wenn sie sichtbar sind, nur noch als kleine Schattenbewegungen in einem Körperteil auf. Der Mangel an Extremen im Antrieb, in der Form, in der Nutzung des Raumes als auch auf der Körperebene führt zu einem belastenden, ständig gleich bleibenden Energiepegel." „Die einzelnen Bewegungen haben keine Phrasierung. Jeder 'natürliche' Bewegungsverlauf weist eine eigene Phrasierung auf, die eine Vorbereitungs-, Verausgabungs- und Erholungsphase beinhaltet. Die Arbeitsbewegungen hier jedoch sind reduziert auf die Verausgabungsphase. Das führt zu einem 'Aktion-Pause-Aktion'-Rhythmus und die einem 'natürlichen' Bewegungsverlauf zugrundeliegende Balance zwischen Verausgabung und Erholung entfällt." „Die fehlenden Verbindungen (...) führen dazu, daß die Energie im Körper nicht fließen und damit nicht optimal genutzt werden kann." (Hervorhebung nicht im Original). Hier wird greifbar, wie sehr Bewegung einerseits und der Aufbau psycho-physischer Bewältigungsressourcen andererseits miteinander zusammenhängen. Bevor Arbeitswissenschaft und Biomechanik sich mit solchen Themen beschäftigen können, müßten sie erst einmal ihr bisheriges Paradigma überdenken.

Büroarbeit findet heute immer noch im Sitzen statt, obwohl der Wechsel von Sitzen und Stehen (Stehpult!) nachgewiesenermaßen meßbare positive Auswirkungen auf Gesundheit, Wohlbefinden, Konzentration, Ausdauer usw. hat.

Ein instrumentelles Arbeitshandeln, das in der Interaktion mit vergegenständlichter Arbeit eigene biologische Rhythmen nicht in einer unangemessenen Weise anpassen muß, wird in seiner Effizienz von seiner sachlichen Umgebung unterstützt. Ich spreche in diesem Fall im folgenden von effizientem Arbeitshandeln. Der Arbeitende hat dabei das Gefühl, etwas zu **bewirken** (s. die oben S. 7f. dargestellten vier Elemente befriedigender Arbeit).

Wieweit effizientes Arbeitshandeln in diesem Sinn (und damit das Gefühl des Arbeitenden, etwas bewirken zu können) möglich ist oder nicht, hängt nicht allein von den sachlichen Arbeitsbedingungen ab: ein Betrieb besteht wesentlich nicht nur aus materiellen Gegebenheiten (Maschinen, Anlagen etc.), sondern auch aus „Organisation". Mit anderen Worten: Je nachdem, wie gut Hierarchie und Arbeitsorganisation untereinander sowie mit den Parametern der sachlichen Arbeitsbedingungen abgestimmt sind, wird die Effizienz entweder verstärkt oder verschlechtert. Im folgenden ein Beispiel für eine negative Wirkung:

An einem bestimmten Arbeitsplatz einer Abteilung eines Maschinenbaubetriebs müssen Teile zusammengeschweißt und dann geprüft werden, die in einer anderen Abteilung des Werks vorgefertigt werden. Der Prüfvorgang ist für die Beschäftigten seit Monaten nur noch eine Quelle von Ärger. Die Arbeiter berichten im Gesundheitszirkel: „Wir haben hier an der Anlage nur noch Sch..., das Material ist saumäßig. Uns vergeht schon jede Lust, wenn wir die Arbeit nur sehen." Konkret: die Teile werden in der anderen Abteilung, angeblich technisch bedingt, nicht maßgenau produziert. Um sie dann nach dem Zusammenschweißen prüfen zu können, müssen die Arbeiter jedes Teil (insgesamt über 1.000 mal am Tag) zuvor mehrmals kräftig auf den Tisch hauen. Nach ein paar Stunden merkt man das in den Armen. Nach ein paar Tagen beginnen die Gelenke zu schmerzen, man bekommt Kopfschmerzen. Nach ein oder zwei Wochen kommen dann die ersten Krankmeldungen. Ganz abgesehen von dem frustrierenden Gefühl, nur noch Schrott zu produzieren (jedes zweite Teil fliegt in die Schrottkiste - und mit jedem weggeworfenen Teil wird der angesammelte Frust ein kleines bißchen größer). Eher vorsichtige Versuche der Arbeiter, ihren Frust zu artikulieren, fanden - auch wegen der gegenseitigen bürokratischen Abschottung der zuständigen technischen Abteilungen - keine Resonanz. Erst als der Gesundheitszirkel alle an einen Tisch brachte, und damit die unterbrochene Kommunikationskette wieder schloß, kam Bewegung in die Sache.

Die Arbeiter hatten hier gleich in doppelter Hinsicht das Gefühl, ineffizient zu arbeiten und nichts bewirken zu können: einmal rein ergonomisch i. e. Sinn: der Prüfvorgang mit dem 1000maligen Auf-den-Tisch-klopfen sprach allen ergonomischen Grundsätzen Hohn. Dann aber auch im oben angesprochenen weiteren Sinn: die Arbeiter hatten das Gefühl, daß es erst gar keinen Zweck hat, den eigenen Frust zu artikulieren, weil die betrieblichen Kommunikationswege dafür keinen Raum ließen.

Zum Abschluß der Darstellung dieses ersten Bausteins salutogener Organisation von Arbeit möchte ich noch das psychische System der Person einführen sowie seine Verknüpfung mit organismischen Prozessen andeuten. Was bedeutet also „effizientes Arbeitshandeln" auf der psychischen Ebene? Der Betreffende ist dabei offen für ein Maximum von Details seiner Aufgabe und kann dennoch rasch das Wesentliche erfassen. Im Optimalfall geht der Arbeitende dabei in seiner Tätigkeit auf: ohne groß nachzudenken, weiß er in jedem Moment genau, was zu tun ist. Das Ich mit all seinen Ängsten und Zweifeln („Ob ich das kann?" „Was werden die anderen sagen?") tritt in den Hintergrund. Druck, Angst oder Langeweile (in Arbeitssituationen nun mal nicht immer vermeidbar) können gemeistert und in das Erleben von Herausforderung und Sinn verwandelt werden. Arbeit wird als befriedigend erlebt.[3]

[3] Csikszentmihalyi (1985) nennt dieses Erleben „Flow" und beschreibt es am Beispiel der Tätigkeit etwa von Chirurgen, Bergsteigern oder Rocktänzern. Der Autor untersucht die Bedingungen, die gegeben sein müssen,

„Effizientes Arbeitshandeln" in diesem Sinn ist etwas, was in Betrieben heute weitgehend fehlt. Arbeit ist typischerweise gekennzeichnet entweder durch Erleben von Druck und Hektik („Rotieren") oder von Langeweile und Monotonie.

Effizientes Arbeitshandeln ist mit Aktivitäten und Strukturen der psychischen Ebene strukturell verkoppelt und produziert auf diesem Wege eine Ressource, die man „konzentrierte Gelassenheit" nennen könnte. Gemeint der Zustand innerer *Ruhe* bei gleichzeitiger *Wachheit,* d.h. Anspannung und gleichzeitige Sammlung der seelischen und körperlichen Kräfte.

„Konzentrierte Gelassenheit" bedeutet:

1. zunächst einmal einen angemessenen Umgang mit Angst. Dieser zeigt sich z.B. in der Fähigkeit und Bereitschaft, sich mit (insbesondere bedrohungsorientierten) Bewertungen, Gedanken und Gefühlen (z.B. Angst oder Ärger) nicht zu identifizieren, d.h. an ihnen nicht in einer schädigenden Weise festzuhalten. „Ärger festzuhalten" z.B. würde bedeuten, ihn entweder ständig „runterzuschlucken" (und sich damit selbst zu schädigen) oder aber ihn an anderen (meist schwächeren) auszulassen (und damit andere zu schädigen);[4] ebenso würde „Ärger festhalten" bedeuten, das dem Ärger zugrundeliegende Bedrohungsgefühl zu einem permanenten zu machen (mit dem Resultat chronischer Feindseligkeit). Festgehaltener Ärger macht sich im instrumentellen Arbeitshandeln (z.B. in der Motorik der Arbeitsbewegung eines Bandarbeiters) als Störung der Effizienz (z.B. Hektik, Nervosität, „Rotieren")[5] bemerkbar. - Zu konzentrierter Gelassenheit gehört ebenso

2. die Fähigkeit, sich auf neue Situationen einzustellen, für die noch kein routiniertes Bewältigungsverhalten vorliegt (Fähigkeit zu lernen oder zu improvisieren): die Fähigkeit, an Strukturen nicht festzukleben, sondern sie umzudeuten und neu zu definieren (reframing), die Fähigkeit zur Sinngebung und letztlich auch zur Entwicklung von Visionen.

„Konzentrierte Gelassenheit" ist die Fähigkeit und Bereitschaft (der „Mut"), eingeschliffene, „ineffiziente" (daher schädigende) Reaktionsweisen zu erkennen und zu unterbrechen, statt immer wieder automatisch den gewohnten Impulsen zu folgen. Sie ermöglicht es dem Handelnden ferner, selbst noch bei komplizierten Aufgaben (z.B. auch noch bei als bedrohlich erlebtem Zeitdruck), „effizient" zu handeln und die Handlungssteuerung von der bewußten Kontrollebene mehr auf intuitive Ebenen zu übertragen, so daß sich situationsadäquates Verhalten und ein ökonomischer Einsatz von Ressourcen quasi „von selbst" ergeben.

„Konzentrierte Gelassenheit" bedeutet Vertrauen: in die eigenen Fähigkeiten ebenso wie darin, daß einen die sachliche (ebenso wie die soziale) Umgebung unterstützt. **Der Kern konzentrierter Gelassenheit ist Selbstvertrauen, letztlich ein Bewußtsein von innerer Würde.**[6]

damit Menschen bei ihrer Tätigkeit „Flow" erleben und er fordert zu Recht, solche Überlegungen dann auch auf ganz normale und alltägliche Tätigkeiten der Erwerbsarbeit zu übertragen.

[4] Das erste machen in der Arbeitswelt gewöhnlich „Mitarbeiter", das zweite Vorgesetzte.

[5] Die Arbeiterinnen in unserer Fallstudie berichten z.B. im Gesundheitszirkel, wie sie immer wieder „ins Flattern" kommen, wenn sie eine Aufgabe nicht so schnell schaffen, wie der Vorgesetzte es wünscht. Ein anderes Beispiel ist der Industriemeister (also der Vorgesetzte dieser Frauen), der immer wieder „ins Rotieren" kommt, weil zu viele Leute gleichzeitig etwas von ihm wollen.

[6] „Nach heute vorliegenden Erkenntnissen ist ein stabiles Selbstwertgefühl eine ganz wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Bewältigung von Belastungen, Konflikten und emotionalen Spannungen." (Siegrist, 1991, S. 44).

Konzentrierte Gelassenheit ist damit eine zentrale psychische Ressource. Sie hilft, neue und wirksamere Bewältigungsmuster zu entwickeln. Und sie erhöht die Fähigkeit und Bereitschaft, den unangenehmen Seiten des Lebens („Streß") ins Auge zu blicken und sich mit ihnen zu konfrontieren statt ihnen auszuweichen. Eine verbreitete, auf den ersten Blick paradox wirkende Form des Ausweichens ist die Neigung, sich in die Arbeit „zu verbeißen" und Signale von Ermüdung, von Ärger, Widerwillen etc. nicht mehr oder zu spät zu beachten. Man läßt sich widerstandslos von der Arbeit „einsaugen" und erzielt einen sekundären Lustgewinn z.B. durch ein „Lob" des Vorgesetzten (dessen „Anerkennung" man zur Selbstbestätigung braucht) oder - z.B. bei Akkordarbeit - einen Zusatzlohn.[7] Arbeit kann auf diese Weise auch wie eine Droge benutzt werden, d.h. zur Verdrängung und Vermeidung unangenehmen, schädigenden Erlebens. Dieser Prozeß spielt auch eine bedeutsame Rolle bei der Genese körperlicher Erkrankungen. Ich komme weiter unten noch etwas genauer darauf zurück.

Konzentrierte Gelassenheit ist zugleich die Fähigkeit, Impulse und Signale des Körpers selektiv aufzunehmen und im Sinne effizienten Handelns zu verarbeiten. („Selektiv" heißt dabei: es wird nicht jedem Impuls automatisch nachgegeben).

Auf der <u>körperlichen Ebene</u> - zu der ich jetzt übergehe - ist konzentrierte Gelassenheit verknüpft mit entsprechenden physiologischen Ressourcen, von denen ich diejenigen des autonomen Nervensystems herausgreifen möchte.[8] Die zentrale Ressource hier nenne ich *<u>vegetative Ökonomie:</u>* Gemeint ist die autonome Fähigkeit des Organismus zur vegetativen Anspannung und Entspannung; eine Fähigkeit, die, wenn sie mißbraucht wird, verkümmert. Symptome für ihr Vorhandensein sind z.B.: Fähigkeit zur Konzentration, rasch abschalten können nach der Arbeit etc.

Das vegetative Nervensystem steuert grundlegende Lebensvorgänge (Stoffwechsel, Kreislauf, Verdauung) und ist auch bei der Streßreaktion beteiligt. Es besteht aus zwei Gegenspielern, dem sympathischen und dem parasympathischen Nervensystem. Beide üben ständig einen modulierenden, jeweils gegensätzlichen Einfluß auf das Erfolgsorgan (z.B. das Herz) aus: der <u>Sympathikus</u> unterstützt Aktivität und Erregung, der Körper wird in

Wenn ich weiter unten von der Dimension <u>instrumentellen</u> Handelns zu der Dimension <u>sozialen</u> Handelns (Kooperation) übergehe, wird sich zeigen, daß zu Selbstbewußtsein auch der Respekt (oder die Anerkennung) <u>anderen</u> gegenüber gehört.

[7] „Arbeitswut" ist eine Form der Bewältigung von Streß, die sich auch - und gerade - bei „entfremdeten" Tätigkeiten wie repetitiver Teilarbeit findet. Die Bandarbeiterinnen unserer Fallstudie z.B. legen normalerweise auch ohne daß ihnen ein Vorgesetzter über die Schultern sieht, ein Arbeitstempo vor, das den Betrachter sich fragen läßt, wie man so etwas acht Stunden lang durchhalten kann; daß dieses Tempo nichts mit Übung oder ähnlichem zu tun hat, läßt sich an der Motorik erkennen, also z.B. am Händezittern oder an der verkrampften Haltung. „Arbeitswut" hat - oberflächlich betrachtet - gewisse Ähnlichkeiten mit dem, was Csikszentmihalyi (1985) als „Flow" beschreibt (s. oben Fußnote 6). Sowohl bei „Arbeitswut" als auch beim Flow-Erleben geht man in seiner Tätigkeit auf; die unangenehmen Seiten der Arbeit (Angst, Widerwille, Langeweile etc.) spielen daher eine allenfalls untergeordnete Rolle. Der entscheidende Unterschied liegt darin, daß beim Flow-Erleben Angst etc. konfrontiert werden, während sie im zweiten Fall verdrängt wird.

[8] Eine genauere Darstellung müßte natürlich auch noch andere Systeme berücksichtigen. Lang andauernde belastende Erfahrungen wirken „dadurch krankmachend, daß sie das Zentralnervensystem in denjenigen Tiefenstrukturen aktivieren, die für die Homöostase, für den geregelten Ablauf wichtiger Funktionen im Organismus verantwortlich sind. Exzessive Aktivierungen der limbischen Strukturen im Gehirn, des Hypothalamus und der Hypophyse durch jene neuronalen Erregungsmuster, die langanhaltenden negativen Emotionen folgen, vermögen das geordnete Zusammenspiel von Netzwerken zu stören, die von diesen Strukturen im Gehirn ihren Ausgang nehmen. Drei solche Netzwerke stehen heute im Zentrum des neurowissenschaftlichen Forschungsinteresses: *das autonome Nervensystem, das neuroendokrine System und das Immunsystem.* Als längerfristige Folge einer zentralnervösen Dysregulation durch langdauernde, starke negative Emotionen kann sich eine Funktionseinschränkung oder -entgleisung in einem Organsystem einstellen (...) und es können sich strukturelle Organ Veränderungen ergeben." Siegrist (1991), S. 43 f. (Hervorhebung F.F.).

Leistungsbereitschaft („Kampf oder Flucht") versetzt. Der Parasympathikus dagegen unterstützt den Zustand von Ruhe und Erholung.

Das dynamische Zusammenspiel der beiden Antagonisten kann nun pathogene oder salutogene Funktion haben. Im gesunden Zustand unterstützen sich beide gegenseitig: wenn die Aktivität des einen zunimmt, geht die Aktivität des anderen zurück (u.zw. um so ausgeprägter, je stärker die Aktivität des ersten ist). Sobald die Aktivität des ersten dann ihren Höhepunkt überschritten hat, ruft dies die Aktivitätssteigerung des anderen hervor. Wenn dieses Zusammenspiel optimal funktioniert, kann man mit Sroka (1980) von vegetativer Ökonomie sprechen, d.h. es herrschen „ökonomische" Regulationsverhältnisse, der Energieverbrauch ist niedrig, der Organismus ist leistungsfähiger. - Das Zusammenspiel funktioniert dann nicht mehr optimal, wenn eines oder beide System ihre innere Spannkraft verlieren. Man kann sich das wie bei einer Metallfeder vorstellen: Eine Feder, deren Spannkraft verlorengegangen ist, kehrt nicht mehr oder nicht mehr so schnell in die Ausgangslage zurück, wenn sie zusammengedrückt oder auseinandergezogen wird. Sroka bezeichnet dies als „vegetativen Spannkraftverlust" (beim Sympathikus) bzw. als „vegetativen Entspannungsverlust" (beim Parasympathikus). Eine zweite Form der Störung bezeichnet Sroka als überschießenden Anspannungs- bzw. Entspannungsverlust (im obigen Bild wäre das eine Feder, die nach der Verformung lange Zeit hin- und herpendelt, ehe sie zur Ruhe kommt).

---

2. *Eine Organisation muß ferner das sinnvolle Ineinandergreifen der einzelnen Arbeitshandlungen steuern. Zentrales Instrument dafür ist das betriebliche Belohnungssystem (d.h. die Festlegung, welche Leistung wie belohnt wird). „Belohnen " ist dabei im weitesten Sinn zu verstehen; es geht nicht nur um Lohn und Gehalt, sondern auch um Status, Aufstieg, Fortbildung und ähnliche immaterielle Anreize. „Belohnung" hat immer zwei Funktionen: sie dient zum einen der materiellen Reproduktion der Arbeitskraft; zum anderen ist sie ein Ausdruck von* ***Anerkennung.*** *Nur um diesen zweiten Aspekt soll es hier gehen.*[9] *Anerkennung ist die objektive Voraussetzung dafür, daß die Menschen in einer Organisation das Gefühl haben, zu zählen, wichtig zu sein,* ***unterstützt zu werden.*** *Im Interesse eines nachhaltigen Ressourceneinsatzes ebenso wie von Effektivität ist es nötig, Arbeit auf eine Art und Weise zu belohnen, daß die einzelnen nicht gegeneinander arbeiten, sondern miteinander; daß also ein möglichst reibungsloses Hand-in-Hand-arbeiten möglich wird (Kooperation).*

„Reibungsloses Hand-in-Hand-arbeiten" ist das Gegenstück zum Begriff „effizientes Arbeiten" auf der Seite des sachlichen Aspekts von Arbeit. Ein anderes Wort dafür ist Teamarbeit: Jeder übernimmt die Verantwortung für seine eigene Aufgabe, denkt aber zugleich immer auch den Gesamtzusammenhang mit und unterstützt den anderen dort, wo es notwendig wird. Teamarbeit setzt voraus, daß der einzelne den Mut hat, sein eigenes egoistisches Erfolgsstreben ein Stück weit zurückzunehmen zugunsten eines gemeinsamen Erfolgs. Teamarbeit (in diesem Sinn) steht und fällt mit dem, was man „direktes Kommunizieren" nennen könnte: dem anderen gegenüber unmißverständlich einen klaren Standpunkt vertreten, zugleich aber bei allen Unterschieden der Sichtweisen immer auch den anderen und seine Sichtweise respektieren[10]. Nur eine solche Art zu kommunizieren „macht einen Unterschied" (im Sinne

[9] Natürlich hat auch der materielle Aspekt von Belohnung einen Bezug zu Gesundheit. Dieser ließe sich aber nur dann aufzeigen, wenn hier - neben Körper, Person und Organisation - der Markt als zusätzliches System in die Betrachtung mit einbezogen werden würde. Eine solche Erweiterung des theoretischen Ansatzes soll hier nicht erfolgen, wenngleich sie natürlich sehr reizvoll wäre.

[10] Beides ist dabei gleichermaßen wichtig: Das Unmißverständliche ebenso wie der Respekt. Zum ersteren: Wenn die Unmißverständlichkeit fehlt, wird man nicht gehört; es kommt erst gar keine Kommunikationsschleife zustande. Der Sprecher - und das wird oft vergessen - ist verantwortlich dafür, daß der andere ihm auch wirklich hört. Ein Mitarbeiter, der z.B. seinem Chef gegenüber sein Unbehagen zum Ausdruck bringen will und es dabei hinnimmt, daß dieser nur mit halbem Ohr zuhört, muß sich nicht wundern, wenn die Resonanz ausbleibt. - Bei fehlendem Respekt kommt ebenfalls keine Kommunikationsschleife zustande, weil der andere dann in Regel Schwierigkeit hat, wirklich zuzuhören.

von: to make a difference): Wer „direkt" kommuniziert in dem hier gemeinten Sinn, der übernimmt Verantwortung für sein eigenes Handeln ebenso wie für den Gesamtzusammenhang. Er kann sich von den Forderungen anderer im Bedarfsfall ebenso abgrenzen wie sich flexibel auf sie einstellen. Nur eine solche Haltung unterstützt Teamarbeit. Teamarbeit in diesem Sinn erleichtert die Arbeit. Sie befähigt und inspiriert.

Direktes Kommunizieren und Teamarbeit interagieren auf der psychischen Ebene unmittelbar mit konzentrierter Gelassenheit in dem oben definierten Sinn, und damit auch mit Selbstvertrauen und Selbstbewußtsein. Hier wird nun deutlich, daß zum Selbstvertrauen auch Respekt und Vertrauen anderen gegenüber gehört, anders ausgedrückt: Anerkennung. Anerkennung ist nichts anderes, als das Zur-Kenntnis-nehmen, das Respektieren des Anderen in seinem Sosein.[11]

Aus der Verknüpfung mit konzentrierter Gelassenheit wird deutlich, daß Teamarbeit insbesondere einen positiven Umgang mit Angst erleichtert (z.B. in als bedrohlich erlebten Zeitdrucksituationen) und damit dann auch wieder die „Effizienz" des Handelns verbessert. Bedeutsam ist dabei insbesondere der Umgang mit Ärger. Wir hatten bereits oben festgestellt, daß das „Festhalten" von (oder Sichidentifizieren mit) Ärger sich in den instrumentellen Aspekten des (Arbeits-)Handelns negativ bemerkbar macht (z.B. als Nervosität). Ähnliches kann man nun auch für den kommunikativen Aspekt des Handelns sagen. Grundsätzlich gilt für den salutogenen Umgang mit negativen Gedanken und Gefühlen: Sind die Beteiligten bereit (haben sie genügend Selbstbewußtsein), Verantwortung für ihre eigenen Gedanken und Gefühle (nicht zuletzt z.B. auch für ihren Ärger) zu übernehmen statt ihre Umwelt dafür verantwortlich zu machen und somit „im Käfig ihrer Phantasien" (Schulz von Thun 1987) gefangen zu bleiben? Wer keinen Abstand mehr herstellen kann zu seinen (z.B. von Angst und Resignation gesteuerten) Wahrnehmungen, der kann auch nicht mehr im obigen Sinn kommunizieren. Und umgekehrt wird ein Klima von schlechter betrieblicher Kommunikation die Beteiligten im „Käfig ihrer Phantasien" festhalten.

Von hier aus ließe sich möglicherweise auch die Antonovskysche Vorstellung des „sense of coherence" (Kohärenzsinn) in einer befriedigenderen Weise reformulieren. Antonovsky versteht unter „sense of coherence" die „Wahrnehmung der inneren und äußeren Welt als strukturiert und nicht chaotisch (..), als eine Welt, deren Probleme zu bewältigen" sind (Antonovsky 1990): die Stimuli der äußeren und inneren Umgebung sind strukturiert, vorhersehbar und erklärbar; Ressourcen, um den durch die Stimuli gestellten Anforderungen gerecht zu werden, sind vorhanden; und die Anforderungen werden als eine Herausforderung betrachtet, die ein Engagement lohnen. Ein solcher „sense of coherence" wird als eine grundlegende salutogene Ressource betrachtet. - Direktes Kommunizieren in unserem Sinn ist sicher ein notwendiger (wenn auch nicht hinreichender) Baustein für die Ausbildung von „Kohärenzsinn", insbesondere für die Fähigkeit, Stimuli (z.B. Arbeitsbedingungen) als strukturiert, vorhersehbar und erklärbar zu erleben[12]. Notwendige Voraussetzung für die Salutogenität von Kohärenzsinn wäre somit die wechselseitige Anerkennung der Kooperierenden. Antonovsky stellt nun aber - wenn auch zu seinem eigenen Bedauern - fest, daß Kohärenzsinn sich auch in menschenfeindlichen Umgebungen ausbilden kann. So können in der Tat etwa Mitglieder einer faschistischen Gruppierung oder einer Mafia-Organisation „Selbstbewußtsein" und ein „kohärentes" Weltbild sowie effektive Handlungsstrategien entwickeln. Als salutogen kann man dies dennoch nicht bezeichnen, weil hier das Moment des direkten Kommunizierens (und da-

[11] „Das erste Gebot der Anerkennung klingt eher trivial: den Mitarbeiter *wahrnehmen!* Viele Mitarbeiter teilen das Gefühl, nicht gesehen, nicht wahrgenommen, tatsächlich 'übersehen' zu werden. Kein Echo auf Vorschläge und Initiative. Kaum eine Reaktion des Vorgesetzten auf die bare Anwesenheit, oder nur eine flüchtige Reaktion(...)." (Sprenger 1992, S. 85)

[12] Ein weiterer Baustein wäre sicherlich effizientes Arbeitshandeln im oben definierten Sinn. Ein dritter Baustein für Kohärenzsinn wäre in unserem Zusammenhang die entsprechende Gestaltung von Arbeitsbedingungen: Belohnungssystem und Ergonomie, die Teamarbeit und effizientes Handeln unterstützen; sowie eine entsprechend gestaltete Arbeitsorganisation und Hierarchie (s. hierzu weiter unten).

mit der wechselseitigen Anerkennung) fehlt. Es entsteht statt dessen ein Zerrbild der Realität auf der Basis nicht verarbeiteter Angst und chronischer Feindseligkeit. Der salutogene Aspekt von „direkter Kommunikation" und damit verbundenem „Kohärenzsinn" liegt aber gerade auch in der positiven Verarbeitung von Angst und Feindseligkeit.

Die biologische Seite von Anerkennung, direktem Kommunizieren und gegenseitiger Unterstützung im Team ist ebenfalls wieder vegetative Ökonomie. Anders ausgedrückt: in einem funktionierenden Team an herausfordernden Aufgaben zu arbeiten und selbst aktiv mit zu dem Funktionieren beizutragen, ist die beste Gesundheitsförderung.

Anerkennung, wirkliche Teamarbeit und direktes Kommunizieren sind etwas, was in den meisten unserer Betriebe mindestens ebenso fehlt wie gesundheitsgerechte Arbeitsplatzgestaltung. Anerkennung z.B. wird mit „Lob" oder Manipulation verwechselt: Vorgesetzte z.B. „loben" ihre Mitarbeiter, um sie zu „motivieren". Sich heimlich Einflußsphären sichern (z.B. durch Zurückhalten von Informationen) und das ganze dann noch als wichtigen Beitrag für das Unternehmensziel verkaufen; heimliche oder offene Schuldzuweisungen; Schuldgefühle (meist bei „Mit"-arbeitern)[13]; den Ärger runterschlucken (so meist „Mit"-arbeiter gegenüber ihren Vorgesetzten) oder den Ärger an anderen - schwächeren - auslassen (so meist Vorgesetzte gegenüber ihren „Mit"-arbeitern); jammern (wie schlimm doch alles sei); sich bei Dritten beklagen (statt bei dem, den es angeht); Zusagen nicht einhalten und sich dann rausreden; keine Verantwortung für Fehler übernehmen wollen; - all das sind typische Verhaltensweisen in unseren Betrieben - bei Management und Vorgesetzten ebenso wie bei Mitarbeitern.

Derartige Verhaltensweisen verletzen das *Selbstwertgefühl* und schädigen das Bewußtsein der persönlichen Würde und damit grundlegende salutogene Ressourcen. Das gilt letztlich für alle Beteiligten, auch für die stärkere Seite des Kreislaufs, etwa Vorgesetzte und Management. Letzteren gelingt es nur besser, ihre eigene Selbstabwertung durch äußerlich demonstriertes Selbstbewußtsein zu kompensieren bzw. (zum mindesten vorübergehend) auf andere abzuwälzen.

Sprenger (1992) hat die heimliche manipulative Grundhaltung der heute üblichen Motivationskonzepte dargestellt. „Nur wenige Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnisse sind so symmetrisch und offen, daß Lob echt, frei und nicht-manipulativ möglich ist. (...) Erst wenn - umgekehrt - der Mitarbeiter auch den Vorgesetzten loben kann (ohne daß der Vorgesetzte nun seinerseits den Verdacht des strategischen Lobs hegen muß) wäre das Loben als eine Form positiver Zuwendung, der wir alle so sehr bedürfen, ohne Widerhaken. Als Regel kann mithin gelten: Lobe nur dann, wenn das Lob prinzipiell umkehrbar ist!" (a.a.O. S. 85).

„Daß dieses Denken abwertet, wird den wenigsten Betroffenen bewußt. Aber es gibt ein sensibles Organ in uns, das all diese kleinen Abwertungen, diese Flüchtigkeiten ungenauen Hinsehens, dieses Nicht-Wirklich-Ernstnehmen genau registriert: dieses Organ heißt „Selbstachtung" (...). Es führt peinlich genau Buch darüber, ob uns unser Gegenüber wirklich respektiert, wirklich ernstnimmt, oder ob er uns ködern, verführen, 'über den Tisch ziehen' will. Das Wesentliche ist: Der Mensch spürt es. Er weiß es tief in seinem Innern, ohne daß er sich dessen immer bewußt ist. Er weiß, daß er ungute Gefühle sammelt und einlagert, Abwertungen einklebt wie negative Rabattmarken." (Sprenger, a.a.O. S. 126)

Viele Beispiele für die Verknüpfung von indirekter Kommunikation mit Abwertung finden sich auch in unserer Fallstudie im empirischen Teil dieser Arbeit. Deutlich sichtbar ist der Zusammenhang am Verhältnis zwischen den Vorgesetzten der Abteilung und den Bandarbeiterinnen. Letztere sind für erstere (ohne daß sie sich im Arbeitsalltag, insbesondere in Drucksituationen, dessen so recht bewußt sind; es ist keine „böse" Absicht) nichts

[13] In Gesundheitszirkeln berichten Mitarbeiter (auch solche, die Vorgesetzte sind) immer wieder, daß alleine schon die Tatsache, daß ihr Vorgesetzter sie um „Rücksprache" bittet, bei ihnen automatisch den Gedanken aktiviert: „Was könnte ich falsch gemacht haben?" Schon auf dem Weg zum Vorgesetzten legt man sich dann Rechtfertigungs- und Vertuschungsstrategien zurecht. An ein gegenseitiges Zuhören ist dann nicht mehr zu denken.

anderes als Stückzahllieferantinnen, lebendige Anhängsel der Fließbänder, die die dumme Angewohnheit haben, auch mal aufs Klo zu müssen usw.; also ein zwar krasses, nichtsdestoweniger in unseren Betrieben durchaus übliches Fehlen von Anerkennung. Die Folge war ein Arbeitsklima, das gekennzeichnet war von unterdrücktem Groll, Angst, Resignation, sich nicht mehr zuhören usw., mit all den Konsequenzen für die seelische und letztlich auch körperliche Gesundheit der Beteiligten (auch der Vorgesetzten).

Eine Organisation muß schließlich auch formale Strukturen zur Verfügung stellen, damit die gewünschten Güter und Dienstleistungen in der optimalen Quantität und Qualität und zum richtigen Zeitpunkt hervorgebracht werden können. Hierzu muß sie Entscheidungen sachlich, zeitlich und sozial organisieren. Dies wird in den Punkten 3) und 4) dargestellt. - Auch diese formalen Strukturen müssen im Sinne von Effektivität und nachhaltigem Ressourceneinsatz so gestaltet sein, daß sie Teamarbeit bzw. effizientes Arbeitshandeln unterstützen.

*3. Quantitätsproblem: Zu einem bestimmten Zeitpunkt müssen bestimmte Güter und Dienstleistungen erbracht worden sein; das gilt für die Außenbeziehungen der Organisation ebenso wie für ihre Innenbeziehungen. Ein Betrieb hat daher eine formale Hierarchie: sie legt fest, wer wem welche Aufträge erteilen kann. Dieser Weisungsbefugnis (Ziele setzen) entspricht auf der anderen Seite eine Kontrollbefugnis. Je arbeitsteiliger ein Betrieb organisiert ist (und das heißt auch: je größer er ist) desto genauer müssen diese Schnittstellen aufeinander abgestimmt werden.*

Für den einzelnen - und damit auch für die Abteilung oder den ganzen Betrieb - kann die Forderung, zu einem bestimmten Zeitpunkt eine bestimmte Leistung erbringen zu müssen, u. U. problematisch werden, weil

- das eigene technisch-instrumentelle Handeln möglicherweise ineffizient ist (z.B. wegen zu geringer Erfahrung; oder wegen ungenügender ergonomischer Gestaltung des Arbeitsplatzes); oder
- 
- weil die Erbringung der eigenen Leistung immer auch davon abhängig ist, daß vorher andere ihrerseits ihre Leistung rechtzeitig erbracht haben.

Die somit prinzipiell problematische Situation hat darüber hinaus aber auch potentiell bedrohlichen Charakter: Die Erbringung oder Nichterbringung der Leistung ist für den einzelnen[14] mit (zumindest antizipierten) Sanktionen verknüpft. Ob die potentielle Bedrohung auch zu einem tatsächlichen Bedrohungserleben wird, hängt zunächst einmal ab von der Wahrnehmung/Bewertung durch den einzelnen. Selbstbewußter Umgang mit Angst - und damit konzentrierte Gelassenheit - ist hier wieder die entscheidende Bewältigungsressource. Unterstützt wird ein solches Bewältigungsverhalten natürlich auch durch gute Kooperationsbeziehungen bzw. durch entsprechende sachliche Arbeitsbedingungen. Viel entscheidender dafür, ob der einzelne die Chance hat, mit Angst und Leistungsdruck positiv umzugehen, ist aber das, was ich eine „fraktale Hierarchiestruktur" [15] nennen möchte. Sie gibt dem einzelnen - im Rahmen

[14] Es ist immer der einzelne Mitarbeiter, mit dem der Arbeitsvertrag geschlossen wird und mit dessen Organisationsmitgliedschaft die Sanktionen verknüpft sind.

[15] In Anlehnung an den Begriff der „fraktalen Fabrik" (Warnecke 1992). „Noch immer erscheint es uns rätselhaft, wie es der Natur gelingt, lauter ständig wandelbare Dinge zusammenzukoppeln, um dabei schließlich ein System zu erhalten, das effektiv äußeren Störeinflüssen widersteht. Genau das ist es aber doch, was wir uns auch für die Fabrik mit Zukunft wünschen: selbständige, vitale Elemente, die sich ohne äußeren Zwang gruppieren, um dem Ganzen zu dienen." (a.a.O., S. 154).

der gemeinsamen Zielsetzung - umfassende und effektive Entscheidungskompetenz und ist von daher die objektive Voraussetzung dafür, daß die Mitarbeiter einer Organisation ihre Arbeit als **herausfordernd** empfinden können. „Fraktale Hierarchie" hat zwei Seiten:

1. Sieht (bzw. hat) der einzelne Mitarbeiter überhaupt die Chance, daß seine Erfahrungen, die er vor Ort macht, „oben" zählen; daß seine Ideen und Initiativen dort Unterstützung finden? Erhält er die z.B. auch die dafür notwendigen Kompetenzen und Informationen? (Verkuppelung von Hierarchie mit der sachlichen Gestaltung der Arbeit).

   In dem oben erwähnten Beispiel hatten die Arbeiter keine Chance gesehen, daß ihre Frustration über den hohen Schrottanteil ihrer Tätigkeit und über die „auf die Knochen" gehende Arbeit überhaupt Gehör findet. Solche Dinge sind in heutigen Betrieben nicht die Ausnahme, sondern die Regel; schlimmer ist, daß dies in einem Ausmaß der Fall ist, das die meisten Betriebsleitungen noch nicht einmal zur Kenntnis nehmen wollen.

   Die Bandarbeiterinnen unserer Fallstudie beschwerten sich im Gesundheitszirkel über die Art und Weise, wie die tägliche Arbeitsplatzzuteilung vorgenommen wurde: obwohl es - wie der weitere Projektverlauf dann zeigte - prinzipiell möglich gewesen wäre, bei der Arbeitsplatzzuteilung auch die Wünsche der Frauen zu berücksichtigen, waren die Vorarbeiter nie darauf eingegangen.

   Und was die Information von „oben" betrifft: Fast alle Mitarbeiter klagen z.B. in Gesundheitszirkeln darüber, daß sie sich nicht ausreichend informiert fühlen.

2. Sieht (bzw. hat) der einzelne überhaupt die Chance, daß seine Leistung vom Betrieb anerkannt und auch objektiv bewertet wird? Daß er also z.B. nicht befürchten muß, daß der Vorgesetzte seine Sanktionsmacht für persönliche Zwecke (Absicherung von Einfluß im betrieblichen Machtkampf) und zur Manipulation mißbraucht? Hat er seinerseits die Chance, Anerkennung und Kritik Vorgesetzten gegenüber zu artikulieren und dafür auch noch Gehör zu finden? Teamarbeit ist eine sehr empfindliche Pflanze: sie gedeiht nur dort, wo Vorgesetzte der Versuchung widerstehen, zur eigenen Machtabsicherung auf die Politik
   des „divide et impera" zu verzichten. (Verkuppelung von Hierarchie mit der Gestaltung von Kommunikation).

Die Realität hierarchischer Strukturen in den Betrieben sieht leider immer noch sehr anders aus. Hierarchien sind weitestgehend immer noch auf Ausübung von persönlicher Macht und Kontrolle ausgerichtet; ihre Grundlage ist Mißtrauen, ihr Resultat ist Angst. Man kann geradezu sagen, daß es Angst ist, was den Betrieb „am Laufen hält[4]". Die meisten Mitglieder von Organisationen - das gilt für Vorgesetzte ebenso wie für „Mit"-arbeiter - sind daher auch bis heute nicht in der Lage, angstfrei mit hierarchischen Strukturen umzugehen. Vorgesetzte z.B. setzen ihr Belohnungsmonopol (aus Angst vor Machtverlust?) zur Manipulation ein. Wer Fehler offenlegt, statt sie zu vertuschen, wird eher bestraft als belohnt. Und die obersten Entscheider verlassen sich - Arroganz des zentralen Wissens oder bloße Angst vor Machtverlust? - lieber auf Grafiken, Zahlen und Statistiken als auf das Erfahrungswissen von der Basis. Vorgesetzte können andererseits in aller Regel nicht sicher sein, daß ihre „Mit"-arbeiter tatsächlich sagen, was sie denken - ein für eine Organisation schlechterdings fataler Zustand, den die meisten Vorgesetzen noch nicht einmal wahrhaben wollen.[16]

16 M. Imai schreibt in seinem Buch über „Kaizen": „Wenn wir uns (..) die Situation in vielen Betrieben vergegenwärtigen, dann müssen wir feststellen, daß es vor allem das Management ist, das kommunizieren lernen muß. Eine gemeinsame Sprache ist nicht der Garant für effiziente Kommunikation. Es ist besser, ein Management geht davon aus, daß seine Mitarbeiter Menschen mit vollkommen anderen Zielsetzungen und Wertvorstellungen, mit einem völlig verschiedenen kulturellen Hintergrund sein mögen, als daß gemeinsame Ziele und Werte zwischen

*4. Qualitätsproblem: Nicht nur die Organisation als ganze, sondern auch jede ihrer Untereinheiten - bis hin zum einzelnen Mitarbeiter - muß Güter oder Dienstleistungen in einer bestimmten Qualität erzeugen.*
*Die Organisation muß daher Vorkehrungen dafür treffen, daß Material und Informationen in der notwendigen Qualität zu den jeweiligen Untereinheiten fließen: Es muß formal festgelegt werden, wer wofür zuständig ist (Arbeitsorganisation).*

Auch die Forderung, Leistungen in einer bestimmten Qualität zu erzeugen, kann für jede dieser Einheiten immer wieder problematisch sein: entweder weil die eigene Fähigkeit nicht ausreicht; weil die sachlichen Arbeitsbedingungen ungenügend sind; oder weil andere Einheiten, auf deren Kooperation man angewiesen ist, ihre Leistung nicht in der erforderlichen Qualität erbringen.[17]

Entscheidende Bewältigungsressource ist hier die Fähigkeit, zu „improvisieren" (und ähnliches, s. oben), d.h. aus den vorhandenen Bedingungen das Beste zu machen[18], insbesondere auch in seiner Arbeit einen Sinn zu sehen und vielleicht sogar Visionen zu entwickeln (und sich so z.B. von dem sonst unvermeidlich aufkommenden „Frust" nicht lahmen zu lassen).

Unterstützt wird eine solche (salutogene) Haltung am ehesten durch eine „fraktale Arbeitsorganisation". Sie läßt den einzelnen Rolleninhabern bzw. Einheiten maximalen Spielraum zu flexibler, situationsadäquater gegenseitiger Abstimmung und ist daher die objektive Voraussetzung dafür, daß die Mitarbeiter einer Organisation ihre Arbeit als **sinnvoll** empfinden können. (Vgl. die oben definierten vier Dimensionen befriedigender Arbeit). Sie hat - wie fraktale Hierarchie - zwei Seiten:

1. Der einzelne hat die Chance, daß seine Ideen und Initiativen von den dafür zuständigen Stellen bzw. Kooperationspartnern als wertvoll und wichtig zur Kenntnis genommen werden; und daß er von ihnen entsprechend unterstützt wird. (Verkuppelung von Arbeitsorganisation mit der sachlichen Gestaltung der Arbeit).

   In dem Betrieb unserer Fallstudie äußerten die Bandarbeiterinnen im Gesundheitszirkel z.B. den Wunsch, daß die Leute, deren Unterstützung sie für ihre Arbeit benötigen (Vorarbeiter, Einrichter, Materialbereitsteller), auch wirklich da sind und ansprechbar. Sie klagten darüber, daß sie - die ja ihren Arbeitsplatz nicht so einfach verlassen können - von denjenigen, die sich freier in der Halle bewegen können, nicht unterstützt würden.

   Im gleichen Betrieb zeigte sich, daß viele Arbeiterinnen zwar den Wunsch hatten, öfter mal die Arbeitsplätze zu tauschen (mehr Abwechslung, weniger einseitige Belastungen), daß dies aber andererseits aufgrund von Ängsten und Mißtrauen vieler Kolleginnen nicht möglich war (Ängste z.B. davor, an einem unattraktiven Arbeitsplatz hängen zu bleiben; seine Arbeit an einem ungewohnteren Arbeitsplatz nicht mehr so schnell zu schaffen etc.).

Arbeitern und Management als gegeben angenommen werden. Man sollte sich nicht durch eine gemeinsame Sprache täuschen lassen." (Imai 1993, S. 210).

[17] Ein Beispiel: In einer Gießerei, in der wir ein Gesundheitsprojekt durchführten, beklagten sich die Gußputzer, die am Ende des Arbeitsprozesses die unter erheblicher körperlicher Belastung abflexen mußten, darüber, daß die anderen Abteilungen so schlampig arbeiteten, daß sie dann für das Gußputzen mehr Zeit brauchten, weniger Akkord verdienten und mehr belastet waren.

[18] So müssen z.B. Industriemeister die Kunst beherrschen, täglich immer wieder „das Unmögliche möglich zu machen", wie sie sagen; also z.B. mit zu wenig Mitarbeitern und nicht einwandfreien Maschinen doch immer wieder die geforderte Stückzahl zu produzieren.

In vielen Betrieben haben es Arbeiter aufgegeben, die Instandhaltung z.B. wegen defekter Werkzeuge anzusprechen, weil sie davon ausgehen, daß sowieso keine Reaktion kommt.

Im Gesundheitszirkel einer Fernsehgerätefabrik, den der Autor moderierte, brachte eine Montiererin das Problem vor, daß sie täglich an die 800mal einen mehrpoligen Stecker stecken mußte, der so schwergängig war, daß sie schließlich Handgelenkschmerzen bekam, die auch schon zu Fehlzeiten geführt hatten. Sie hatte sich beim Vorarbeiter darüber beklagt; von diesem - so stellte sich schließlich nach intensiveren Nachforschungen des Gesundheitszirkels heraus - war das Problem an die technische Abteilung weitergegeben worden; von diesem wiederum an ein technisches Labor in der (1000 km entfernten) Konzernzentrale; wo es nun seit Monaten lag. Im Zirkel konnte das Problem dann dadurch gelöst werden, daß ein darauf angesprochener Techniker auf eine ganz simple technische Lösung kam, die zudem kein Geld kostete. - Ein wichtiges Ergebnis des Gesundheitszirkels der hier angefügten Fallstudie war es, daß die Montiererinnen lernten, das Instandhaltungspersonal direkt anzusprechen.

Weitere Beispiele aus der Fallstudie sind etwa: Wenn sich niemand im Betrieb so recht zuständig dafür fühlt, die an sich geplante ergonomische Verbesserung an dem sogenannten Naßprüfstand planerisch auf den Weg zu bringen; oder wenn sich niemand für das komplexe Thema der Hallenluft verantwortlich fühlt. Hier müßten eigentlich mehrere Stellen gezielt zusammenarbeiten, was aber nicht geschieht. Den zuständigen Stellen ist - so muß es für die Bandarbeiterinnen aussehen - das Problem egal: jeder macht seinen Job; aber die Hallenluft bleibt so schlecht, wie sie seit Jahren ist

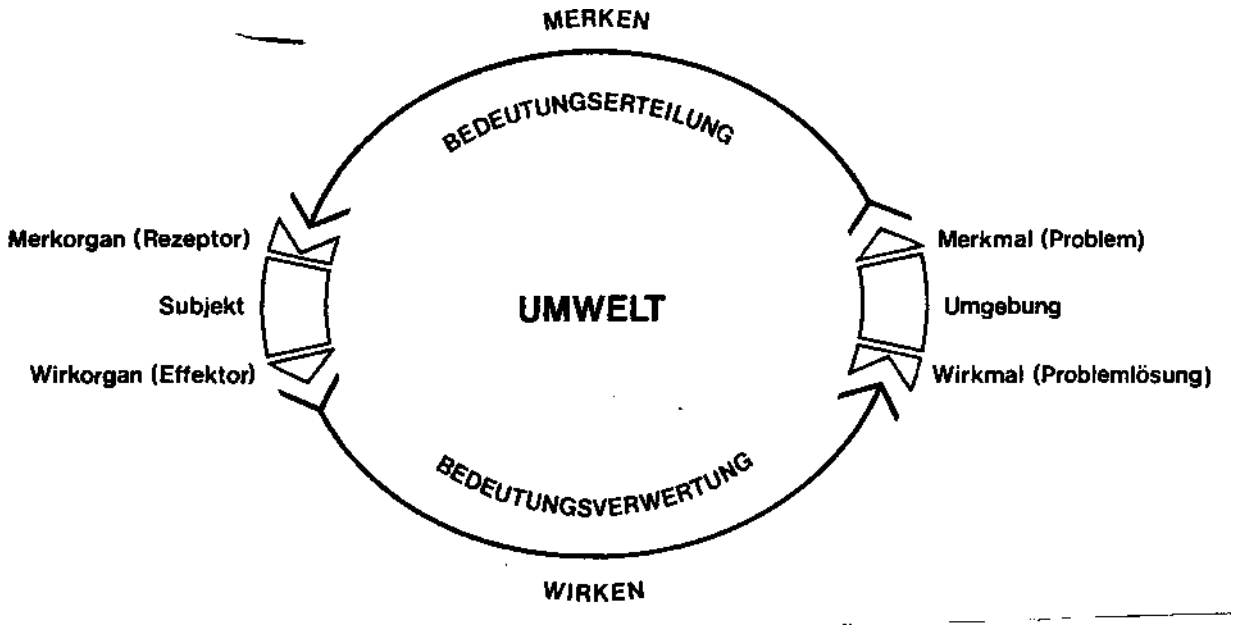
2. Fraktale Arbeitsorganisation erleichtert Teamarbeit. Das bedeutet im einzelnen: Die kooperierenden Einheiten (Mitarbeiter, Abteilungen etc.) erkennen den Wert der Arbeit der jeweils anderen an und motivieren sich so gegenseitig. Ständiger Erfahrungsaustausch ist selbstverständlich. Das offene Äußern von Lob und Kritik stößt beim Kooperationspartner auf positive Resonanz und gehört zum allgemeinen Umgangston. Man braucht sich nicht gegen Intrigen zu wappnen. (Verkuppelung der Arbeitsorganisation mit der Gestaltung von Kommunikation).

Keine Anerkennung war z.B. zu spüren im oben erwähnten Fall der Gießerei: den Mitarbeitern derjenigen Abteilungen, die den Produktionsfluß der Putzerei vorgelagert waren (und die auch im Akkord arbeiteten), war es egal, ob ihre Kollegen in der Putzerei durch ihre Pfuscharbeit mehr „Knochenarbeit" hatten und weniger verdienten. Und die Gußputzer selber wären nie auf die Idee gekommen, ihre Kollegen in den vorgelagerten Abteilungen direkt darauf anzusprechen. Man beschränkte sich auf (folgenloses) Schimpfen.

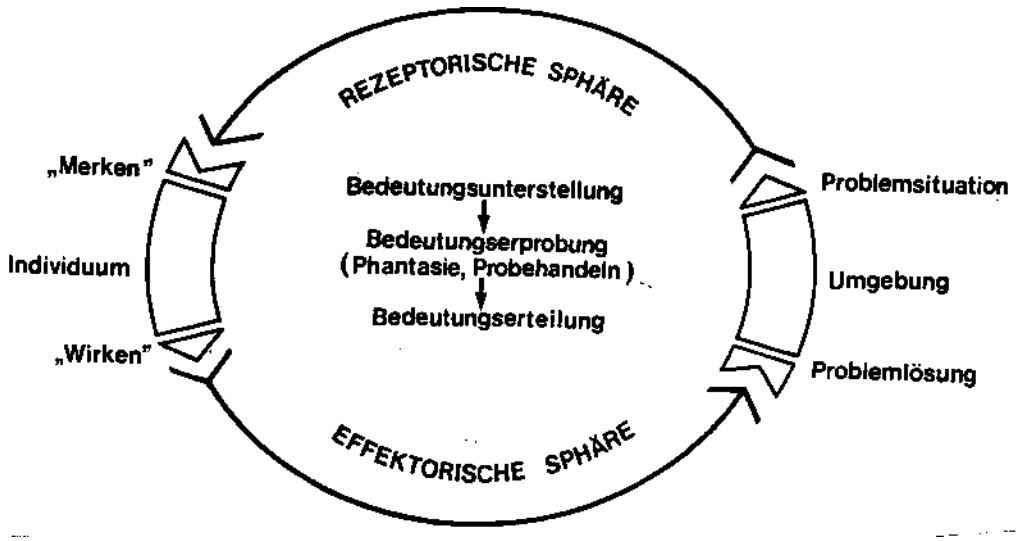
Eine fraktale Arbeitsorganisation kann nicht angeordnet werden. Sie funktioniert letztlich nur, wenn die Organisation eine Vision hat, ein Leitbild. Visionen oder Leitbilder wiederum funktionieren nur in dem Maß, wie sie von den Organisationsmitgliedern aus eigenem Antrieb getragen werden - und das bedeutet in der Regel: wie sie von ihnen mit entwickelt werden. Und dies ist um so eher möglich, je mehr ein Betrieb die Arbeit in dem hier beschriebenen Sinn organisiert (also je mehr er effizientes Arbeiten und Teamarbeit ermöglicht - und natürlich, je mehr Arbeitsorganisation und Hierarchie fraktalisiert werden). Die Art und Weise, wie dagegen in Betrieben heute Visionen produziert werden, ist eine gänzlich andere. Sprenger hat sie sarkastisch, aber dennoch im großen und ganzen zutreffend beschrieben:

„Man denkt die Vision in der Regel von der Unternehmensspitze her. Erstrebt wird ein Unternehmen 'aus einem Guß'; und gegossen wird immer von oben." „Die Vision soll Menschen in ihren Bann schlagen, soll sie ansaugen und elektrisieren - und läßt sie wieder fallen, wenn sie nicht mehr blind vor Begeisterung durch die Gegend taumeln: hypnotisiert von einer Idee, die nicht die ihre ist." „Die Vision wird nicht gemeinsam modelliert, nicht dialogisch entworfen, sondern erlassen. (...) (Die Vision) interessiert sich nicht für Situationen, die dem einzelnen erlauben, sich durch Arbeit zu entwickeln und seinen persönlichen Sinn zu finden. Sie will universellen Sinn stiften. Großentwurf statt individuelle Wahrheit. Die Vision will Gläubige, die ihr Selbstwertgefühl über die Zugehörigkeit und Zustimmung zu einem Traumbild stabilisieren.(...) Die Megaentwürfe ermöglichen es den Unternehmen häufig genug, in ihren inneren Fehlhaltungen zu verharren." (R. Sprenger in „Management Wissen" 12/91,5.70.)

(mehr oder weniger) bestimmte Leistung in (mehr oder weniger) bestimmter Zeit erbringen. Von seinem Vorgesetzten wird dies kontrolliert und (über das Belohnungssystem) sanktioniert. - Zum Problem wird das vor allem unter den Bedingungen einer starren (nicht-„fraktalen") Hierarchiestruktur. Unter sonst gleichen Bedingungen - insbesondere bei einem suboptimalem vegetativen Zustand und fehlender konzentrierter Gelassenheit - wird der Arbeitende dann die Anforderung tendenziell nicht als Herausforderung, sondern als Bedrohung bewerten; d.h. er verknüpft sie mit Angst. Der Arbeitende hat dann - gemäß dem im Stammhirn gespeicherten biologischen Streßprogramm - nur noch die Wahl, zu „kämpfen" oder zu „fliehen". Beide Alternativen sind unter den Arbeitsbedingungen moderner, zivilisierter Betriebe ausgeschlossen. Angst - auch schon die Auseinandersetzung mit ihr - kann man sich auf die Dauer nicht leisten; sie muß unterdrückt, mindestens aber an den äußeren Rand der Wahrnehmung gedrängt werden. Sie bleibt (motorisch und / oder im sprachlichen Ausdruck) dennoch latent vorhanden. Folgen sind z.B. „Rotieren" (man arbeitet „flatterhaft", bringt nichts richtig zu Ende, unterbricht sich dauernd selber bzw. läßt sich leicht unterbrechen usw.) bzw. hat Schwierigkeiten damit, direkt und verantwortlich zu kommunizieren - mit all den oben beschriebenen weiteren Folgen.




'Der Funktionskreis' (modifiziert nach Jakob von Uexküll - 'Streifzüge durch die Umwelten von Tieren und Menschen'). Das Lebewesen (Subjekt) prägt seiner Umgebung (Objekt) durch Merken ein *'Merkmal'* auf, das ein Verhalten = 'Wirken' in Gang setzt und der Umgebung nun ein *'Wirkmal'* aufprägt. (...) *Merken* entspricht als *'Bedeutungserteilung'* der Strukturierung der Umgebung als *'Problem',* das durch Wirken als *'Bedeutungsverwertung'* gelöst wird." (Uexküll/Wesiack, a.a.O., S. 13)




'Der Situationskreis' unterscheidet sich von dem Funktionskreis durch Zwischenschaltung der *Phantasie,* in der Programme für Bedeutungserteilung ('Merken') und Bedeutungswertung ('Wirken') vor der endgültigen Bedeutungserteilung (die dann das bedeutungsverwertende Verhalten in Gang setzt) durchgespielt und erprobt werden." (Uexküll/Wesiack, a.a.O., S.16). D.h.: Die Anforderungen werden durch den Arbeitenden bewertet.

Der Arbeitende muß aber die Anforderungen auch daraufhin bewerten, ob seine Bewältigungsmöglichkeiten ausreichen, um ihnen gerecht zu werden (sekundäre Bewertung). Falls nicht, muß er neue Bewältigungsstrategien entwickeln (Lernen). Auch dies kann problematisch werden. Denn er muß - um die Arbeit in der qualitativ richtigen oder optimalen Weise erledigen zu können - unterschiedlichen, z.T. sogar inkonsistenten, zum mindesten aber nicht leicht miteinander vereinbaren Anforderungen gerecht werden. Das klassische Beispiel dafür ist die Position des Meisters im Industriebetrieb, der es (mindestens) zwei unterschiedlichen Seiten recht machen muß. Ähnliche Inkonsistenzen finden sich jedoch - wenn auch oft versteckt - in großer Zahl in so gut wie jeder anderen Tätigkeit. - Probleme entstehen aus dieser Tatsache vor allem bei einer starren Arbeitsorganisation (im oben definierten Sinn). Denn in aller Regel ist man mit seiner Leistung von der Kooperation anderer abhängig; wenn dann aber die anderen - wie in vielen Betrieben eben üblich - ihre Arbeitsrolle in einer eher resignativen oder „bürokratischen" Weise ausfüllen (s.o.), gerät man u.U. leicht unter Druck. In diesem Fall noch „direkt" zu kommunizieren (also ohne den Druck, unter dem man steht, einfach unreflektiert an andere weiterzugeben z.B. in Form von Drohungen, Vorwürfen etc.) ist schwierig, wenn nicht unmöglich, insbesondere bei einem suboptimalen vegetativen Zustand. In einem Großbetrieb ist es zudem so gut wie unmöglich, mit allen denen in Verbindung zu treten, die für die Fehler verantwortlich sind, unter denen man selbst zu leiden hat.[20] Die Versuchung, ebenso wie die anderen das Schlimme als unveränderbar hinzunehmen, wird übermächtig. Resignation ist das Resultat. Sie steckt an, verselbständigt sich gegenüber den Organisationsmitgliedern und wird so zur scheinbar undurchdringlichen „Wand" (vgl. das Zitat in der Fußnote).

[20] Typische Äußerung eines Meisters im Gesundheitszirkel eines Automobilunternehmens: „Ich laufe doch nicht gegen eine Wand. Irgendwann reicht es einem."

## 1.3 Gedanken zu einem systemischen Verständnis der Verursachung arbeitsbedingter Erkrankungen.

Es ist eine Grundentscheidung dieses Papiers, das System „Organismus" nicht in der gleichen Weise wie die Systeme „Organisation" und „Person" aus der Darstellung der Interaktion seiner Grundbausteine heraus zu entwickeln. Statt dessen habe ich mich oben mit dem summarischen Hinweis auf den Begriff der „vegetativen Ökonomie" begnügt, um „Körper" und „Person" miteinander zu verknüpfen. Im Bewußtsein dieser systematischen Lücke möchte ich an dieser Stelle dennoch einige Gedanken zu einem systemischen Verständnis der Verursachung arbeitsbedingter Erkrankungen vorstellen. Es geht dabei weniger darum, die konkreten Hypothesen zur Diskussion zu stellen, die bei den folgenden Überlegungen quasi „anfallen", als vielmehr darum, die dem hier vorgestellten Ansatz immanente Methode der Hypothesengenierung zu demonstrieren. Der Prozeß der Hypothesengenerierung macht gleichzeitig paradigmatische Defizite der an der Erklärung von arbeitsbedingten Erkrankungen beteiligten Wissenschaftsdisziplinen (im folgenden insbesondere der Biomechanik und der Arbeitswissenschaft) deutlich.

Da Inhalt und Methode sich nicht abstrakt von einander trennen lassen, möchte ich die Demonstration an einem für diese Absicht geeigneten Gegenstand vornehmen, und zwar am Beispiel der Erkrankungen des Bewegungsapparats; dies deswegen, weil die Verknüpfung von Wahrnehmen und Bewegen durch den Handelnden in dem hier vertretenen Ansatz das fundamentale Konstituens für die Identität der Person ist. „Bewegen" ist dabei zwar in einem umfassenden Sinn gemeint (auch die symbolische Bewegung in Form von Sprache gehört dazu); ich gehe aber davon aus, daß die Analyse von Wahrnehmen und Bewegen im engeren (motorischen) Sinn auch Hinweise liefert auf den generellen Zusammenhang von Wahrnehmen und Bewegen (im umfassenden Sinn) und damit auf die Ätiologie arbeitsbedingter Erkrankungen überhaupt - und dabei insbesondere auf die (schwierige) Verknüpfung der somatischen mit der psychischen und der sozialen Ebene.

Zunächst einige Daten zum Praxiskontext von Erkrankungen des Bewegungsapparats: Diese Erkrankungen stehen heute an der Spitze aller krankheitsbedingten betrieblichen Fehlzeiten und verursachen immense Kosten. Daß sie zum mindesten z.T. arbeitsbedingt sind, ist unbestritten. Die Vorstellungen über ihre Verursachung bewegen sich auch heute noch weitgehend in der Begriffswelt der Mechanik. Das gilt für Laien ebenso wie für die traditionelle Arbeitsmedizin. So wie ein Ingenieur sich vorstellt, daß Material sich durch Druck, Zug, Reibung etc. verschleißt, so stellt man sich vor, daß ein Gelenk durch äußere Einwirkung von Kräften verschleißt. Die Vorstellung als solche ist sicher nicht falsch; sie betrachtet allerdings nur einen kleinen und willkürlichen Ausschnitt aus dem gesamten Verursachungszusammenhang, den man sich besser als einen hoch komplexen Prozeß von Interaktionen, insbesondere Rückkoppelungen, vorstellt. Dementsprechend simpel wie unwirksam sind dann auch die dieser eingeengten Vorstellung entsprechenden Präventionsmaßnahmen: Also z.B. die populäre Idee, ein ergonomisch gefertigtes Sitzmöbel könnte zusammen mit einer - biomechanisch verstandenen - Rückenschule[21] die Erkrankungen des Bewegungsapparats reduzieren. Wirksame Interventionsmaßnahmen sind erst dann möglich, wenn man systemische Zusammenhänge berücksichtigt. Wie so etwas aussehen könnte, soll im folgenden kurz skizziert werden.

[21] Der Grundgedanke der meisten Rückenschulen ist es, Menschen dazu zu bringen, bei ihren Bewegungen die Gesetze der Biomechanik zu berücksichtigen.

Zentral in einem systemischen Ätiologieverständnis ist der Gedanke der Selbstorganisation: Ein lebendes System ist störenden Einwirkungen nicht passiv und schutzlos ausgeliefert, sondern reagiert mit autonomen Anpassungs- und Schutzmechanismen zur Erhaltung des Systems - u.zw., wie z.B. v. Eberstein (1996, S.2) in Anlehnung an v. Uexküll/Wesiack (1991) betont, „auf allen Systemebenen von der psychischen bis 'hinunter' zu Zellen und Molekülen". Ein solcher autonomer, selbstregulierter Anpassungsmechanismus ist auch der „körper-eigene Gelenkschutz'[4] (Otte 1986, nach v. Elling 1989, S. 29 ff); das Gelenk ist demnach ein hochkomplexes System, das in Kooperation mit neuromuskulären Strukturen auftretenden Druck optimal verteilen kann - allerdings nur solange, wie man das Gelenk keinen unphysiologischen Belastungen aussetzt. Unphysiologische Belastungen kommen in erster Linie nicht durch mechanische Einwirkungen zustande, sondern durch (chronischen) Streß, und damit durch eine gestörte „vegetative Ökonomie", also mit der Abnahme der Fähigkeit des Organismus zu autonomer Anspannung und Entspannung.

Auf der psychomotorischen Ebene ist gestörte Koordination - wenn man das oben entwickelte Modell zugrunde legt - ein Ausdruck von „ineffizientem Arbeiten". Um diesen Begriff im Hinblick auf Erkrankungen des Bewegungsapparats genauer bestimmen zu können, wäre es notwendig, daß die Biomechanik eine ganzheitliche begriffliche Vorstellung von unphysiologischen Bewegungsmustern entwickelt; d.h. von einer Motorik, die der Physiologie des menschlichen Organismus nicht gerecht wird. Zur „Physiologie" des menschlichen Organismus gehören natürlich vor allem erst einmal die Gesetze der Biomechanik. Die gegenwärtige Betrachtungsweise der Biomechanik reicht jedoch für ein Verständnis effizienter Bewegung in dem hier gemeinten Sinn nicht aus. Die Biomechanik könnte sicherlich in Zukunft mehr zum Ätiologieverständnis von Krankheit beitragen, wenn sie ihre statische Betrachtungsweise erweitert und auch „dynamisch" denkt, d. h. Motorik als ganzheitlichen Bewegungsvollzug begreift: Anregungen hierzu könnten z.B. die Überlegungen Labans (1981; s. o.) zur Natur menschlicher Bewegung liefern; oder die Betrachtung von „Muskelketten" als Koordinatoren oder Attraktoren von Bewegung (Rohmert 1991)[22]. Effiziente (oder „physiologische") Bewegungsmuster zeichnen sich demnach u.a. dadurch aus, daß sie aus einem Zentrum - und/oder aus mehreren Subzentren - heraus koordiniert sind[23], und zwar in einem Prozeß der Selbstorganisation. Dafür wiederum ist es entscheidend, wie gut es dem Handelnden gelingt, (1) Emotionen (insbesondere negative wie Angst und Ärger[24]) zu verarbeiten und (2) die Bewegung mit Sinn zu verbinden. Damit sind wir wieder bei der konzentrierten Gelassenheit (und damit bei den Kategorien Selbstwertgefühl und Bewußtsein von innerer Würde) als der entscheidenden Bewältigungsinstanz auf der psychischen Ebene.

[22] „Jede verkrampfte und schlecht integrierte Muskelgruppe, sei sie auch noch so peripher, beeinflußt über Muskelketten (...)" wiederum die Funktion anderer Organe (R. spricht speziell die Kehlkopfmuskulatur an) „und hemmt sie in ihrer Selbstregulation" (Rohmert a.a.O., S 15).

[23] Kleist hat dies in seinem Aufsatz „Über das Marionettentheater" beschrieben. Er fragt sich, woher die Grazie in der Bewegung einer toten Marionette kommt im Vergleich zur Bewegung eines mittelmäßigen, eitlen menschlichen Tänzers. Sie kommt, so Kleist, daraus, daß die Marionette „sich niemals zierte. - Denn Ziererei erscheint, wie Sie wissen, wenn sich die Seele (vis motrix) in irgendeinem anderen Punkte befindet als in dem Schwerpunkt der Bewegung. Da der Maschinist nun schlechthin, vermittelst des Drahtes oder Fadens, keinen anderen Punkt in seiner Gewalt hat, als diesen: so sind alle übrigen Glieder, was sie sein sollen, tot, reine Pendel, und folgen dem xzbloßen Gesetz der Schwere; eine vortreffliche Eigenschaft, die man vergebens bei dem größeren Teil unserer Tänzer sucht."

[24] Chronische Angst ebenso wie chronisch zurückgehaltener Ärger spielen - dafür gibt es mittlerweile genügend empirische Belege - eine wichtige Rolle bei der Ätiologie von Erkrankungen des Bewegungsapparats.

Angst ebenso wie Resignation (und damit Sinnverlust) spielen in dieser Ätiologie - wenn man das oben entwickelte Modell zugrundelegt - die entscheidende Rolle auf der psychischen Ebene. Damit Angst und Resignation überhaupt im Rahmen von Krankheitsgenese eine Rolle spielen können, müssen sie zum einen chronisch werden; und zum anderen müssen sie auf irgendeine Weise an den Rand der Wahrnehmung gedrängt werden, damit sie sich im Leistungsdruck des Arbeitsalltags nicht allzu störend auswirken. Beide Prozesse verstärken sich dabei gegenseitig. Zentral im Chronifizierungsprozeß von Angst ist die (zum mindesten teilweise) Verdrängung von Angst und damit die Verhinderung ihrer Bewältigung - und umgekehrt. Ich bin hierauf oben bereits kurz eingegangen. So können z.B. die verschiedenen Formen „ineffizienten" Arbeitens (also z.B. hektisches „Rotieren", Arbeits-"wut" etc.) dazu beitragen, daß Angst (oder auch Ärger und Groll) nicht mehr direkt (d.h. in Verbindung mit ihrer ursprünglichen Quelle) und auch nicht mehr in ihrer ursprünglichen Intensität erlebt werden. Die Angst ver-"körpert" sich dann in der chronischen muskulären Anspannung und läßt sonst keine Spur zurück.

In diesem Chronifizierungsprozeß von Angst und von Resignation - und damit im Prozeß der Ätiologie von Erkrankungen des Bewegungsapparats - spielen nach Maßgabe des oben entwickelten Modells die kooperativen Beziehungen am Arbeitsplatz ebenso eine Rolle wie die ergonomischen Bedingungen:

- Auf der Seite der kooperativen Beziehungen sind es nach unserem Modell vor allem fehlende Teamarbeit und die damit verbundene indirekte Kommunikation, die zu einer Chronifizierung von Angst und Resignation beitragen. Jeder versucht, die eigene Angst (und ihre Derivate wie z.B. Mißtrauen) auf Kosten anderer loszuwerden, in Form von Projektion auf den anderen. Auch hier verschwindet die ursprüngliche Angst (nämlich in den angespannten sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz) und wird als solche von dem Betreffenden nicht mehr wahrgenommen. Deutlich wird dies auch am Extremfall „Mobbing", das man durchaus als eine - natürlich verfehlte - Form der Angstbewältigung ansehen kann: Angst erscheint hier nur noch auf der Seite des Opfers, nicht mehr der Täter; ganz abgesehen da von, daß der Beitrag der Arbeitsbedingungen völlig verschleiert bleibt.

- Die Ergonomie am Arbeitsplatz spielt seit jeher in den Überlegungen zur Ätiologie der Erkrankungen des Bewegungsapparats eine entscheidende Rolle. Im Lichte des hier vorgestellten Modells muß diese Rolle aber neu überdacht werden. Ergonomie und Biomechanik müßten danach fragen, wie - im präventiven Interesse - Arbeitsplätze gestaltet werden müssen, damit ganzheitliche - d.h. sich selbst organisierende[25] - Bewegungsvollzüge möglich werden. Die Frage nach Greifräumen, nach der Verstellbarkeit von Stühlen, von Bedienelementen im Hinblick auf Körpergrößen, nach ausreichenden Lichtverhältnissen etc. und der Versuch, all dies technisch zu normieren, stellt nur das unverzichtbare Minimum dar, über das die gegenwärtige Arbeitswissenschaft allerdings in der Regel kaum hinaus kommt. Diese (verkürzte) Sichtweise verfehlt wesentliche Elemente der Ätiologie von Erkrankungen des Bewegungsapparats. Aus ganzheitlicher Sicht müßte die (natürlich nach wie vor wichtige und verdienstvolle) Suche nach technischen Normen ergänzt werden durch in die Arbeitsorganisation eingebaute Elemente der Selbstorganisation von Arbeit und Arbeitsbedingungen durch den Arbeitenden. Nur dann kann die Arbeit vom Arbeiten den - und das ist für seine Gesundheit unverzichtbar - auch schon in ihrem rein motorischen Vollzug als sinnvoll und herausfordernd erlebt werden. Hier wird deutlich, wie fundamental gerade auch die Gestaltung von Arbeitsorganisation und Hierarchie einen Mög-

[25] Vgl. hierzu das obige Zitat von Kleist.

lichkeitsraum für die Gestaltung von gesunden Bewegungsabläufen abstecken. Ich habe weiter oben (Fußnote 2) angedeutet, wie anhand von Videoaufnahmen von Arbeitsbewegungen das „Roboterhafte" in diesen Bewegungen sichtbar gemacht werden kann. In diesem Roboterhaften reflektieren sich - so meine These - nicht nur Defizite der frühkindlichen (familiären und schulischen) Sozialisation, sondern mindestens ebenso auch die Defizite betrieblicher Verhältnisse.

## 1.4 Den inneren Zusammenhang von Arbeit und Gesundheit verändern: Anmerkungen zur Methodik systemischer Intervention im Betrieb.

Wie sich gezeigt hat, sind Gesundheit und Krankheit in der Arbeitswelt das Ergebnis eines hochkomplexen Zusammenspiels zwischen einer Reihe verschiedenster objektiver und subjektiver, technischer und bio-psychosozialer Elemente. Dieses Zusammenspiel kann die Gestalt negativer Rückkoppelungskreises („Teufelskreise") annehmen, die sich den Beteiligten gegenüber scheinbar verselbständigen.

Die Beteiligten (Management, Belegschaften, Interessenvertreter, Arbeitsschutzexperten) nehmen diesen von ihnen selbst produzierten destruktiven Zusammenhang in der Regel eher als selbstverständlich hin; er ist ihre tägliche Welt. Etwas anderes taucht für sie nicht einmal als Möglichkeit auf. Das heißt., dieser Mechanismus erzeugt bei den Beteiligten einen blinden Fleck: Sie sehen nicht, daß sie nicht sehen. Sie reflektieren den - von ihnen selbst produzierten - Zusammenhang in Form von Schuldzuweisungen an den jeweils anderen; oder sie diskutieren ihn in der Form eines Oberflächenphänomens wie z.B. „Krankenstand" - und verstärken dadurch nur noch den Teufelskreis. Wie können sie (bzw. die Organisation als solche) unter diesen Bedingungen befähigt werden, die von ihnen selbst produzierten Teufelskreise von krankmachender, demotivierender Arbeit allmählich abzuschwächen, anstatt sie immer wieder neu zu reproduzieren, so daß gesunde und motivierte Mitarbeiter eine reale Möglichkeit werden?

In dem oben beschriebenen destruktiven Zusammenhang gibt es keinen objektiven Anfang, keine letzte Ursache. Es gibt daher auch kein Patentrezept für die optimale, gesundheitsförderliche, motivationsfördernde Gestaltung von Arbeit, an dem man sich wie Münchhausen am eigenen Zopf aus dem Sumpf ziehen könnte. Das einzige funktionierende „Rezept" ist ein geistiges: es besteht darin, die Denkweise oder Logik, nach der alles funktioniert, selber zu überdenken. Das bedeutet: Abstand zu nehmen, sich selber von außen betrachten; Bereitschaft und Mut, den eigenen „blinden Fleck" zu sehen, zu lernen.

Voraussetzungen für das salutogene Unternehmen und für gesunde, motivierte Mitarbeiter sind daher:

### 1. Die lernende Organisation:

Damit der destruktive Zusammenhang sich in einen salutogenen transformieren kann, muß die Organisation lernen, d.h. sie muß ihre „Identität" verändern. Wesentlicher Kern der Identität einer Organisation ist nach Aussage der Systemtheorie die Logik der Kommunikation zwischen den Beteiligten. Ich habe oben vier Hauptbereiche definiert, in denen sich diese Kommunikationslogik entfalten muß; es sind sozusagen die vier Grundkriterien der lernenden Organisation:

- Es muß sichergestellt werden, daß die hierarchische Struktur der Organisation Ideen und Initiativen der Mitarbeiter nicht erstickt, sondern tendenziell sogar unterstützt; d.h. vor allem auch, daß der Mitarbeiter „vor Ort" die Kompetenzen und Informationen erhält, die er für eine autonome Organisation seiner Arbeit benötigt.

- Es muß ferner sichergestellt werden, daß die hierarchische Struktur der Organisation auch die teamhafte Kooperation der Organisationsmitglieder nicht nur nicht behindert, sondern sogar unterstützt. D.h. der einzelne Mitarbeiter muß die reale Erfahrung machen können, daß Initiative belohnt wird, daß man dabei Fehler machen darf; und auch, daß es sich lohnt, egoistisches Erfolgsstreben ein Stück weit zugunsten des gemeinsamen Teamerfolgs zu rückzustellen; daß er z.B. nicht erst seine Kollegen ausstechen muß, um Beachtung von Vorgesetzten zu finden; daß auch seine eigene Anerkennung und Kritik gegenüber Vorgesetzten gefragt ist.

- Es muß sichergestellt werden, daß ebenso auch die Art und Weise, wie Arbeit organisiert wird, Initiativen und Ideen der Mitarbeiter nicht erstickt, sondern fördert.

- Es muß sichergestellt werden, daß die Art, wie Arbeit organisiert wird, auch die Gestaltung der persönlichen Kooperation eher unterstützt als behindert; daß also z.B. auch unter Kooperationspartnern Lob und Kritik zum mindesten im Prinzip erwünscht sind und auf positive Resonanz stoßen.

Die These lautet: Derartige Bemühungen erleichtern der Organisation die flexible und produktive Bewältigung der Anforderungen ihrer Umwelt bei zugleich nachhaltiger Förderung von Gesundheit und Motivation ihrer Mitglieder. Die These lautet ferner: Hierarchie und Arbeitsorganisation sind - von ihrer „atomaren Struktur" her - nichts anderes als „geronnene" Kommunikation. Von daher liegt es nahe, Kommunikation, eine Veränderung ihrer pathogenen Logik, auch zum strategischen Ansatzpunkt für eine (salutogene) Veränderung der Organisation und ihrer - scheinbar so festgefügten - Strukturen zu machen.

Wie ist es vorstellbar, daß „bloße Kommunikation" zum Ausgangspunkt für die Transformation eines pathogenen betrieblichen Kontexts werden kann? In der Diskussion über die Methoden in der betrieblichen Gesundheitsförderung wird gelegentlich die Auffassung vertreten, für die Erklärung bzw. Veränderung systematischer Defizite im betrieblichen Gesundheitsschutz greife ein „kommunikativer Ansatz" zu kurz (vgl. hierzu z.B. Satzer 1995). In dem hier vertretenen systemischen Ansatz wird nun - scheinbar im Gegensatz dazu - die Auffassung vertreten, daß der Kommunikation bei der Transformation eines pathogenen betrieblichen Kontexts in einen salutogenen eine strategische Bedeutung zukäme. Der Widerspruch löst sich dann auf, wenn man erkennt, daß hier zwei verschiedene Kommunikationsbegriffe zugrunde gelegt werden. Verwendet wird hier ein systemischer Kommunikationsbegriff, der von vornherein auch Machtstrukturen (und ihren hartnäckigen Widerstand gegenüber Veränderungen) reflektiert. Daß Gesundheitszirkel und andere OE-Instrumente Machtstrukturen nur soweit verändern können, wie es die Beteiligten zulassen, ist diesem Kommunikationsbegriff von vornherein immanent.

Dazu kommt allerdings eine weitere Einschränkung für die Reichweite von Kommunikationsstrategien, die zwar nicht Thema dieser Arbeit ist, die aber an dieser Stelle erwähnt werden muß. Ein wichtiger Set von Bedingungen für die lernende Organisation muß hier ausgespart bleiben: nämlich die gesellschaftliche „Umwelt" der Organisation, also Markt, staatliche Rahmensetzungen etc. So kann z.B. der Markt in Zeiten von Globalisierung und zunehmendem umfassenden Kostendruck einerseits ein Anreiz sein für die Eigentümer und / oder Ent-

scheider, die Organisation nach den hier erarbeiteten Kriterien zu einer „lernenden" zu machen und ebenso festgefügte wie hinderliche Strukturen in Frage zu stellen. Ebenso ist es aber denkbar (und das scheint im Moment oft noch die eher übliche Reaktion der Entscheider zu sein), daß zwar versucht wird, Organisation mit Hilfe moderner Managementmethoden zu flexibilisieren, daß aber die Ressource „Mensch" (Gesundheit und Motivation der Mitarbeiter) durch die dabei verwendeten Methoden übermäßig strapaziert wird. Von einer lernenden Organisation in dem hier gemeinten Sinn kann dann keine Rede mehr sein, und ob ein Unternehmen damit sich selbst, vor allem aber der gesellschaftlichen Umwelt, in der es existiert, langfristig einen guten Dienst erweist, ist fraglich. Hier sind dann vor allem staatliche Regulierungen und Anreize gefragt, wie sie z.B. die EU-Richtlinien zum Arbeitsschutz darstellen, oder Förderungen und finanzielle Anreize für mitarbeiterorientierte Unternehmen. Die These von der transformierenden Kraft von innerbetrieblicher Kommunikation bezieht sich also ausdrücklich nur auf den betrieblichen Binnenaspekt. Sie wird gestützt durch Erfahrungen in Projekten, die auf diesem Ansatz aufbauen und von denen in Teil 2 dieser Arbeit (Fallstudie) eines vorgestellt wird.

Die Identität von Organisationen ändert sich nur dann, wenn auch die berufliche Identität ihrer Mitglieder sich ändern kann.

## 2. Lernen auf der Ebene der Person.

Strategischer Ansatzpunkt ist hier die berufliche Identität der Person, sozusagen die „innere Logik" des „Gesprächs der Person mit sich selbst", d.h. der Prozeß der alltäglichen geistigen Reproduktion.

Den vier Hauptlernzielen der lernenden Organisation entsprechen vier Lernziele auf der Ebene der Person:

- Der einzelne Mitarbeiter muß lernen, seine Erfahrungen, die er vor Ort macht, und die „oben" oft nicht so gerne gehört werden, dennoch zu artikulieren und auf ausreichender Information und Kompetenzausstattung zu beharren. Er muß lernen, mit den damit verbundenen Ängsten umzugehen.

- Er muß lernen, trotz seiner Ängste auch Vorgesetzten gegenüber offen Anerkennung und Kritik zu äußern.

- Er muß lernen, aus dem Interesse am gemeinsamen Erfolg sich auch mit Kooperationspartnern und Kollegen offen auseinanderzusetzen und sie zu unterstützen.

- Mitarbeiter ebenso wie Vorgesetzte müssen lernen, aus dem Interesse an der gemeinsamen Sache heraus egoistisches Erfolgs- oder Machtstreben ein Stück weit zurückzunehmen, seine Kooperationspartner ausreichend zu informieren und zu unterstützen und von ihnen umgekehrt das gleiche zu fordern.

Wenn es z.B. zur typischen Identität von Bandarbeiterinnen gehört, vor Vorgesetzten Angst zu haben und deshalb nicht eigenverantwortlich und selbstbewußt aufzutreten; und wenn es zugleich zur Identität von Vorgesetzten gehört, „deshalb" mit (Angst erzeugendem) Druck zu führen, dann ist ihnen diese Tatsache (geschweige denn der damit von ihnen begründete zirkuläre Prozeß) als solche zunächst nicht zugänglich, sie wird von einem blinden Fleck ausgeblendet. Eine salutogene Transformation dieser pathogenen Situation ist dann nur möglich,

wenn beide Seiten sich darauf einlassen, ihre bisherige Sichtweise einmal grundsätzlich in Frage zu stellen.

Die unter 1) und 2) aufgeführten Punkte (also die lernende, „fraktale" Organisation sowie entsprechende personale Lernprozesse) haben eine doppelte Wirkung auf die Gesundheit der Organisationsmitglieder: eine direkte und eine indirekte.

Die direkte Wirkung beruht darauf, daß eine Arbeit, die von dem Beschäftigten als sinnvoll, unterstützend, herausfordernd und effektiv erlebt wird, als salutogen gelten muß (ich habe das oben ansatzweise demonstriert am Beispiel des arbeitsbedingten Gelenkverschleißes). Die indirekte Wirkung beruht darauf, daß Defizite in der gesundheitsgerechten Arbeitsgestaltung effektiv nur dann behoben werden können, wenn die entsprechenden Kommunikationswege dafür nicht verstopft sind.[26] Und dafür wiederum sind die „lernende Organisation" sowie personale Lernprozesse notwendige Voraussetzung.

Gesundheitszirkel können als ein Instrument angesehen werden, das diese beiden Wirkungen transportiert. Daß dies möglich ist, und daß sich diese Art von Arbeit vitalisierend auf die gesamte Organisation ebenso wie auf die in ihr arbeitenden Menschen auswirkt, zeigt ansatzweise z.B. die Arbeit mit Gesundheitszirkeln in der hier vorgelegten Fallstudie.

[26] Diese Kommunikationswege beginnen bereits bei der Wahrnehmung und der Artikulation der gesundheitlichen Belastungen durch die Beschäftigten.

# 2. Die Fallstudie

Der folgende Text ist die Beschreibung und die Analyse eines Gesundheitsförderungsprojekts in der Montagehalle eines metallverarbeitenden Betriebs der Elektronikbranche. Ziel des Projekts war es, Anstöße zu geben in Richtung einer umfassenden salutogenen Arbeitsgestaltung in den oben beschriebenen vier Dimensionen (Ergonomie, Kooperation, Arbeitsorganisation und Hierarchiestruktur) sowie auf den erwähnten drei Ebenen (Organisation, Person, Körper). Im Sinne von Grossmann/Scala (1994, S. 76) hatte das Projekt eine doppelte Funktion: es sollte zum einen die komplexe, bereichsübergreifende Aufgabe des Aufbaus gesundheits- und motivationsförderlicher Strukturen bewältigen helfen (natürlich auch mit dem Blick auf die hohen Fehlzeiten); zugleich sollte es dazu beitragen, entsprechende objektive und subjektive Arbeitsstrukturen zu entwickeln.

## 2.1 Überblick über Ablauf und Struktur des Projekts

Das Projekt wurde durchgeführt von Fachkräften der AOK (damaliger AOK-Landesverband Niedersachsen). Es handelte sich um ein Pilotprojekt. Weder die AOK (als Organisation) noch der Betrieb hatten bisher Erfahrungen mit betrieblicher Gesundheitsförderung. Die Fachkräfte hatten jedoch einschlägige wissenschaftliche ebenso wie praktische Erfahrung mit dem Thema.

In einer Vereinbarung zwischen AOK und Betrieb war die Vorgehensweise festgehalten worden, allerdings, da es sich ja um ein Pilotprojekt handelte, noch nicht in allen Einzelheiten. Die Absicht, ein solches Projekt durchzuführen, war auf beiden Seiten gleichzeitig entstanden, befördert dadurch, daß sowohl Werkleiter und Personalleiter ebenso wie der Betriebsratsvorsitzende in der Selbstverwaltung der örtlichen AOK tätig waren und die AOK damals gerade begann, sich Gedanken zu machen, wie der Auftrag des § 20 SGB konkret auszufüllen sei.

Zu Beginn des Projekts stand der **Gesundheitsbericht:** Eine anonymisierte Analyse der bei der AOK vorhandenen Arbeitsunfähigkeitsdaten, bezogen auf die konkreten Abteilungen und Arbeitsplätze. Dabei traten bereits einige interessante Zusammenhänge zu Tage; so z.B. hohe Erkrankungsraten im Bereich des Bewegungsapparats bei Gabelstaplerfahrern oder eine Häufung von Erkrankungen im Bereich Halswirbelsäule bei sitzender Tätigkeit am Fließband oder von Erkrankungen im unteren Rückenbereich bei stehenden Maschinenbedientätigkeiten. Wenn diese Ergebnisse Außenstehenden vielleicht banal erscheinen, so ist doch zu bedenken, daß eine derartige Information in einem Kontext, der krankheitsbedingte Fehlzeiten immer wieder unter dem Stichwort „Blaumacher" diskutiert, zur Versachlichung beitragen kann.

**Der Arbeitskreis Gesundheit** war das betriebliche Projektsteuerungsgremium. Seine Mitglieder waren der Personalleiter, zwei Betriebsratsmitglieder, der Werksarzt, die Werkssicherheitsfachkraft, die technischen Abteilungsleiter und ein Vertreter der zuständigen Berufsgenossenschaft (letzterer wegen seiner seltenen Anwesenheit aber im Grunde nur auf dem Papier). Die Moderation lag in den Händen der AOK-Fachkräfte.

Der Arbeitskreis Gesundheit entschied sich dafür, die Intervention in einer der Abteilungen zu starten, die sich durch einen besonders hohen Krankenstand auszeichneten.

## Die Interventionsabteilung

In der Abteilung, in der interveniert werden sollte, werden in einer großen Halle Kleinteile am Band zu größeren Aggregaten montiert. Die Montagearbeit selber wird überwiegend von Frauen verrichtet (von denen ca. ein Drittel Ausländerinnen sind, vorwiegend Türkinnen und Griechinnen). Es wird in zwei Wechselschichten gearbeitet, in der jeweils ca. 100 Menschen beschäftigt sind. Dazu kommt eine Nachtschicht mit großenteils festen Mitarbeitern (etwa 50 Personen). Außer den Montagearbeiterinnen arbeiten in der Halle noch Materialbereitsteller, Einrichter, Vorarbeiter, je ein Schichtmeister und ein Obermeister. Dazu kommt schließlich noch ein Abteilungsleiter.

Die Arbeitsbedingungen insbesondere der Frauen sind gekennzeichnet durch sitzende, einseitige, monotone Tätigkeit, durch Lärm und z.T. auch durch schlechte Luft.

## Die Vorgehensweise

Der Projektplan sah vor, in jeder der beiden Schichten zunächst mit je einem Gesundheitszirkel zu beginnen. Gedacht war dabei an Zirkel, in denen die Mitarbeiter unter sich bleiben sollten und wo sie, unter moderierender Anleitung der AOK-Fachkräfte, ihre Belastungen artikulieren und wenn möglich auch schon Vorschläge ausarbeiten sollten. Dabei sollten die Mitarbeiter - vorwiegend Frauen vom Band - sich ohne Vorgesetzte treffen, damit sie keine Angst haben müssen, wirklich offen zu sprechen.

Im Anschluß an die Arbeit der Gesundheitszirkel trat ein Projektteam zusammen, das die Ergebnisse des Mitarbeiterzirkels umsetzen sollte. Mitglieder waren der Abteilungsleiter, die Meister, ein Techniker, der Arzt, ein Betriebsratsmitglied sowie je zwei Mitarbeiter aus jeder der zwei Tagesschichten.

Neben dem Mitarbeiterzirkel war auch ein gesonderter Zirkel für Vorarbeiter und Meister geplant. Hier sollten die unteren Vorgesetzten die Möglichkeit haben, ihre eigenen Belastungen zu artikulieren und Wege zu ihrem Abbau bzw. ihrer Bewältigung erarbeiten.

Eingeleitet werden sollte das Projekt durch eine Informationsveranstaltung für die Mitarbeiter.

## Die Informationsveranstaltung für die Mitarbeiter

In einer gesonderten Veranstaltung von jeweils 45 Minuten Dauer (während der Arbeitszeit) wurden die Mitarbeiter von den AOK-Fachkräften über das geplante Vorgehen unterrichtet. Ziel der Veranstaltung war es darüber hinaus, die Mitarbeiter nicht nur zu informieren, sondern - so gut das in 45 Minuten überhaupt leistbar ist - mit ihnen überhaupt ins Gespräch zu kommen über den Sinn und die Möglichkeiten einer Maßnahme wie der in ihrer Abteilung geplanten und sie für die Mitarbeit zu gewinnen. Um die dafür notwendige offene Diskussion zu gewährleisten, waren bei dieser Veranstaltung Vorgesetzte nicht eingeladen.

Im Zentrum der Veranstaltung stand die Frage des Moderators an die anwesenden Mitarbeiter: „Was muß passieren, damit in dieser Abteilung alle wieder gerne zur Arbeit kommen?" [27] Die

[27] Das „Wieder" in der Fragestellung mag vielleicht irritieren. Die Erfahrung zeigt jedoch, daß es einen Unterschied macht, ob das „Wieder" in der Formulierung vorkommt oder nicht. Genauer: Wenn der Moderator mit

wichtigsten Punkte der Diskussion dazu wurden auf einem Flip-Chart für alle sichtbar festgehalten. Diese Art des Vorgehens hatte mehrere Funktionen zugleich:

- Die Frage sollte die Teilnehmer provozieren, mehr oder weniger aus dem Stand heraus (Dauer der Veranstaltung: 45 Minuten!) sich zu einer Frage explizit zu äußern, die sich zu stellen man im normalen Arbeitsalltag in der Regel längst aufgegeben hat. Sie sollte die - in der Tat reichlich vorhandene - Skepsis der Mitarbeiter gegenüber jeglichen Veränderungsversuchen aktivieren; wobei wir davon ausgingen, daß artikulierte Skepsis bereits eine Form der Auseinandersetzung mit dem Thema und als solche wichtig ist. Ebenso sollte die den Mitarbeitern gestellte Frage aber auch - möglicherweise dennoch vorhandene - Visionen hinsichtlich der eigenen Arbeit aktivieren.

- Darüber hinaus sollte den Mitarbeitern mit dieser offenen, für sie ungewohnten, teilnehmerzentrierten Diskussionsmethode die Vorgehensweise des Projekts anschaulich vorgestellt werden. Ebenso sollte ihnen das Ziel des Projekts (Abbau von Belastungen unter Beteiligung der Mitarbeiter) dadurch in anschaulicher Weise demonstriert werden.

- Schließlich sollten bereits einige wichtige Punkte für die Zirkelarbeit gesammelt werden. In
  der Tat kam bereits eine ganze Reihe von Punkten auf den Tisch, die dann später eine Zirkelarbeit eine Rolle spielten, als z.B. Frage wie das Hallenklima oder das Vorgesetzten verhalten.

Zugleich wurde die Gelegenheit genutzt, Mitarbeiter für die Zirkel zu gewinnen. Aus jeder Schicht meldeten sich spontan genügend Mitarbeiter für die Zirkel (in der einen Schicht 12 Mitarbeiter, in der anderen 13).

**Die Basisseminare**

Weiter oben wurde die Hypothese begründet, daß eine gesundheitsgerechte Gestaltung der Arbeit ebenso wie eine Verbesserung der gesundheitlichen Ressourcen der Mitarbeiter um so eher eine Realisierungschance haben, je mehr es gelingt, die in Betrieben übliche (d.h. problemvermeidende, destruktive, eben: „indirekte") Art zu kommunizieren positiv in Richtung „direkte Kommunikation" zu verändern. Es geht dabei nicht darum, irgend etwas zu lernen, was man nicht schon wüßte - jeder Mensch weiß im Grunde, was es heißt, so zu kommunizieren. Das Problem liegt vielmehr darin, daß Menschen, die in destruktiven Umgangsweisen miteinander verstrickt sind, dies selber nicht mehr wahrnehmen können bzw. nicht wahrhaben wollen. Es geht also darum,

- Methoden zu finden, um ihnen ihre Verhaltensweisen zurückzuspiegeln;
- sie dabei zu unterstützen, die möglicherweise guten Gründe zu artikulieren, die sie dafür haben, sich so zu verhalten; aber auch zu erkennen, was es sie kostet (an körperlicher, seelischer und geistiger Gesundheit);
- ihnen Mut zu machen, mit neuen, erfolgreicheren Verhaltensweisen Erfahrung zu sammeln.

dem „Wieder" implizit auf eine - tatsächliche oder eingebildete - frühere Zeit rekurriert, in der es einmal etwas mehr Spaß machte, zur Arbeit zu kommen, dann ist die Moderation erfolgreicher im Sinne einer regeren Beteiligung der Teilnehmer. Offenbar wird dadurch die in jedem Menschen schlummernde Vision eines befriedigenden Arbeitslebens angesprochen.

Dies gelingt erfahrungsgemäß besonders gut, wenn es gelingt, die Betreffenden für eine gewisse Zeit aus ihrem gewohnten Kontext herauszuholen. Diesem Zweck vor allem dienen die Basisseminare. Basisseminare wurden durchgeführt mit den Mitgliedern des Arbeitskreises Gesundheit (s.o.) und mit den Mitgliedern der Zirkel (Meisterzirkel und Mitarbeiterzirkel).

## 2.2 Die Mitarbeiterzirkel

### Die ersten drei Zirkelsitzungen

### Schicht 1

Erste Zirkelsitzung Schicht l

Der Moderator knüpft an das Basisseminar an und läßt die Teilnehmer berichten, was ihnen im Gedächtnis geblieben ist. Anschließend werden die Teilnehmer gebeten, zu entscheiden, welches der im Seminar angesprochenen Themen sie in dieser ersten regulären Zirkelsitzung konkreter angehen wollen. Die Teilnehmer wählen das Thema: Nicht gehört werden. Die Teilnehmer werden aufgefordert, selbst erlebte Beispiele aus der letzten Zeit erzählen.

- Teilnehmerin: Weil sie eine bestimmte Arbeit nicht gleich hingekriegt habe, habe ein Einrichter sie gleich angeschrien. Die Teilnehmerin wird gebeten, ihre Vermutung zu äußern, wie es weiterging: „Der ist dann wahrscheinlich zum Meister gegangen und hat gesagt: Ich kann die da nicht gebrauchen, die muß da weg."

- Eine andere Teilnehmerin: sie hört den Einrichter zu jemandem Dritten sagen: „Die ist zu blöd, einen Hebel zu montieren". Sie bezieht das auf sich. „Was meinen Sie, wie ich fertig war. Ich hab geheult, ich war fix und fertig." Das ganze Wochenende sei ihr „vermasselt" gewesen. Und am Montag habe sie dann sie dann mit Angst zur Arbeit gemußt.

- Eine andere Teilnehmerin berichtet folgende Situation: Das Band steht, der Einrichter ist nicht da. Teilnehmerin muß auf die Toilette und sagt ihrer Kollegin Bescheid (regulär müßte sie sich beim Einrichter abmelden, was aber wegen dessen Abwesenheit nicht möglich war). Als sie zurückkommt, stehen da der Meister und der Abteilungsleiter: „Wo waren Sie? Sie haben sich nicht beim Einrichter abgemeldet." - Andere Teilnehmer berichten ähnliche Geschichten. Man bekomme dann - so jedenfalls die Erinnerung der Frauen - oft den Vorwurf zu hören: „Wegen Ihnen haben wir jetzt Bandminderung." - Die erste Teilnehmerin berichtet weiter: Es sei zum Wortwechsel gekommen und sie habe schließlich angefangen zu heulen. Die Vorgesetzten daraufhin: Es sei doch nicht so gemeint gewesen. Auf der Toilette habe sie sich dann ausgeheult. Am nächsten Tag sei dann der Meister zu ihr gekommen: „Wenn Sie Probleme haben, können Sie jederzeit zu mir kommen." Die Teilnehmerin: der sei doch aber nie da.

  Die Teilnehmerinnen diskutieren das Thema Toilettengang: „Wenn ich muß, dann muß ich." „Das ist doch immerhin noch ein menschliches Bedürfnis." „Genau." „Und wenn Du das ständig zurückhältst, dann arbeitet irgendwann Dein Blasenschließmuskel nicht mehr richtig, und das laß ich mir auch nicht vom großen Werkleiter verbieten."

- Eine Teilnehmerin berichtet folgende Situation: Ihr sei schlecht gewesen; da sei der Meister vorbeigekommen: „Wenn ich das schon sehe, der Alte läuft hier rum, und Sie lümmeln sich hier rum." Als er wieder weg war, habe sie angefangen zu heulen.

Einer der zwei im Zirkel mitarbeitenden Einrichter erklärt das Verhalten der Vorgesetzten: „Die sehen immer nur die Frauen weglaufen. Die haben Angst um ihre Stückzahlen." Das Thema kommt auf den *Abteilungsleiter,* die Distanz, die zwischen den einfachen Mitarbeitern und ihm besteht und die Folgen, die daraus entstehen: „Der ist ein feiger Hund. Der blabbert die Meister voll, der den Vorarbeiter, der den Einrichter, und der soll dann (zu den Mitarbeitern) kommen. Das finde ich lachhaft. Weil dann was rauskommt, was überhaupt nicht wahr ist." - Eine andere Teilnehmerin: „Ja, unser Abteilungsleiter, der ist unnahbar. Mit dem habe ich noch kein richtiges Wort geredet." - Eine andere Teilnehmerin: der sagt nicht mal guten Morgen. - Andere Teilnehmerin: der bemüht sich nicht um die Mitarbeiter. Der sieht nur die Stückzahl. - Ein Gerücht wird kolportiert: Der Abteilungsleiter habe gesagt, er wolle nur junge Leute in seiner Halle haben, die alten müßten alle raus.

*Zwischenanalyse*

Deutlich wird die gestörte Kommunikation zwischen den Mitarbeitern (den Frauen) und den Vorgesetzten:

Die *Frauen* fühlen sich überkontrolliert, gegängelt, in ihren grundlegendsten menschlichen Bedürfnissen (s. z.B. Toilettengang, Grüßen) nicht anerkannt. Sie fühlen sich schnell angegriffen. Sie sprechen all dies aber nicht an, spinnen statt dessen ihre (durchgängig negativen) Vermutungen aus und schenken Gerüchten Glauben. Die Ängste, die dem zugrunde liegen, drehen sich um die Vermutung, überflüssig zu sein („Die muß da weg"; „Die Alten müssen alle raus."). Die Resignation schließlich, die das ganze ebenfalls stark prägt, wird von den Frauen erst gar nicht explizit ausgesprochen, dazu ist sie viel zu grundlegend und selbstverständlich.

Die *Vorgesetzten* „meinen es nicht so". Aber auch sie sehen erst einmal nur ihre eigenen Ängste, die sich eben um die täglich zu erreichende - und ebenso täglich immer wieder gefährdete - Stückzahl drehen. Das Verhalten der Frauen wird von ihnen nur unter diesem Blickwinkel gesehen. Welche verhängnisvollen Folgen ihre Art der Kommunikation für die Frauen hat - letztlich auch die damit verbundenen Folgen für ihre eigene Arbeit - können sie nicht sehen. Gesprächsangebote an die Frauen („Kommen Sie zu mir, wenn Sie Probleme haben") sind gut gemeint, aber wirkungslos. Die Vorgesetzten können sich nicht vorstellen, daß sie (zum min desten unter den momentanen kommunikativen Gegebenheiten) keine Gesprächspartner für die Frauen sein können. Die Ängste und das Mißtrauen der Frauen haben in ihrer primär stückzahlorientierten Welt keinen Platz.

[28] Was die Mitarbeiter hier in einer drastischen Sprache formulieren, beschreibt M. Imai in seinem Buch über Kaizen wie folgt: „Das Verhalten des typischen westlichen Managers (..) muß für jeden Kulturanthropologen ein Alptraum sein, denn es steht im genauen Gegensatz zu dem eines Menschen, der mit einem Fremden Kontakt aufnehmen will. Da dieser Manager im Arbeitsplatz einen feindlichen Dschungel sieht, gleicht sein Büro einem gut befestigten, aber bequemen Vorposten, in dem er sich verschanzt und Gespräche vermeidet. Wenn es Kommunikation überhaupt gibt, dann allenfalls Einwegkommunikation. Er baut zum eigenen Schutz Mauern zwischen sich und den Mitarbeitern auf, und bekundet oft Macht und Status gegenüber den weniger privilegierten Arbeitern." (Imai 1993, S. 210).

*Zur Diskussion im Zirkel:* Die Teilnehmer reproduzieren scheinbar zunächst nur ihre gewohnte „Opferhaltung": die Klage darüber, wie schlimm doch alles ist; daß andere (der Abteilungsleiter, die Einrichter etc.) daran schuld sind; und wie wenig man selber daran ändern kann. Der Unterschied zur gewohnten Alltagskommunikation am Arbeitsplatz liegt dabei darin, daß dieses „Jammern" hier ausnahmsweise *explizit* geschieht. Erst dadurch eröffnet sich überhaupt die Möglichkeit, dieser Kommunikationsweise etwas objektiver gegenüberzutreten, „Abstand" einzunehmen. Dies ist möglicherweise auch der Grund dafür, daß sich in der Diskussion bereits erste Anzeichen für die Formulierung eines Selbstbewußtseins durch die Frauen zeigen. („Das laß ich mir auch nicht vom großen Werkleiter verbieten").

Der Moderator nimmt dies alles erst einmal nur zur Kenntnis ohne bereits zu versuchen, den „Teufelskreis" in dem Kommunikationssystem Vorgesetzte/Mitarbeiter - und damit auch die Verantwortung der Beteiligten - aufzuzeigen.

Zweite Zirkelsitzung Schicht l

Der Moderator rekapituliert noch einmal, was er in der letzten Sitzung von den Problemen der Frauen gehört und verstanden hat; dann bittet er die Teilnehmer, sich Gedanken zu machen über *mögliche Ursachen* dieser Probleme, über die *Folgen,* die das alles hat und darüber, *was sie erreichen wollen.* Zweck dieser Übung ist es, die Teilnehmer etwas mehr Abstand gewinnen zu lassen zu den Problemen. Die Frage danach, was sie erreichen wollen, soll sie einerseits in Kontakt bringen mit ihrer Resignation, andererseits auch einen Raum für die Möglichkeit von Visionen öffnen.

Die Frage nach den *möglichen Ursachen* bringt die Teilnehmer - nach all dem bisher Gesagten: erstaunlicherweise - ohne große Umschweife und sehr schnell darauf, daß die „Vorgesetzten wahrscheinlich selber unter Druck stehen; die geben ihn nur nach unten weiter."

Die Frage nach den *Folgen* beantworten die Teilnehmer *für sich selbst* einhellig mit Sätzen wie: „Lustlosigkeit; irgend etwas fehlt"; „man kommt nur noch mit Widerwillen zur Arbeit;" sowie: „Auf die Dauer geht das auf unsere Gesundheit". Auf Nachfrage verweisen die Teilnehmer auf körperliche Beschwerden wie Schmerzen im Bereich Nacken/Schulter/Arme und Kopfschmerzen. Eine weitere Nachfrage ergibt, daß fast keine Teilnehmerin frei ist von solchen Beschwerden.

Auf die Frage nach den *Folgen für den Betrieb* sehen die Teilnehmer: „Durch die Lustlosigkeit der Mitarbeiter geht auch die Stückzahl in den Keller." Und auf die Frage des Moderators, wie es dann weitergehe („zirkuläres Fragen"): „Dann werden die Stückzahlen mit Druckmachen wieder hochgepuscht."

Die Frage *„Was wir erreichen wollen"* bringt im wesentlichen drei Themen hervor:

- den *Wunsch nach Anerkennung* grundlegender menschlicher Bedürfnisse durch die Vorgesetzten; ebenso den Wunsch nach Anerkennung des Werts ihrer Arbeit: „Was hier auch fehlt: mal ein freundliches Wort; mal ein aufmunterndes Wort; daß die auch mal zu uns ans Band kommen, wenn am Vortag viel los war: 'Na wie sieht's heute denn aus?' " „Wir wünschen uns mehr Fröhlichkeit; nicht daß es gleich heißt, wenn jemand mal lacht: 'Dir habt wohl nichts zu tun'." „Wenn man merkt, der Herr X (der Abteilungsleiter) erkennt unsere Arbeit an, dann hat man doch viel mehr Lust. Dann sagt man sich: 'Mensch, komm, wir müssen das schaffen', und dann schafft man das auch." Diese letzte Äußerung verweist schon auf das zweite Thema, nämlich auf

- den *Wunsch nach einer Arbeit, die Spaß macht, wo alle Hand in Hand arbeiten* und wo man sich auch vertrauensvoll (also ohne das übliche Mißtrauen) an die Vorgesetzten wen den kann. Dabei wird immer wieder die enge Verknüpfung dieses Themas mit dem Thema Anerkennung deutlich: „Wir fühlen uns hier behandelt wie Roboter, über die man beliebig verfügen kann. Wir müssen hier doch alle Hand in Hand arbeiten, um das Ziel zu schaffen. Und *wir* sind mindestens ebenso wichtig wie alles andere hier: Ohne uns geht's doch nicht". *„Wir* machen doch hier die körperliche Arbeit!" Die Teilnehmer verweisen auf die Vergangenheit, wo ein solches Hand-in-Hand-arbeiten schon einmal möglich gewesen sei, unter einem anderen Vorgesetzten: „Wir hatten damals *immer* unsere Stückzahl. Wir haben sogar selber die Bänder umgerichtet, da brauchten wir im Prinzip keine Einrichter. Wir haben das gemacht, weil es uns wirklich Spaß gemacht hat. Da hat auch einer dem anderen mal geholfen. Das lief wirklich gut." „Und der Vorgesetzte hat wirklich Verständnis gehabt für uns. Man konnte wirklich zu ihm hingehen."

- Und schließlich folgerichtig *der Wunsch, daß die Vorgesetzten auch einmal die Probleme der Mitarbeiter zur Kenntnis nehmen.* „Die Vorgesetzten müßten mal wissen, wie es um uns steht. Sie sollten unsere Probleme mal zur Kenntnis nehmen. Damit die nicht immer denken, wir wollen nur unsere Pausen." Wenn in dem „Müßten" dieses letzten Zitats noch der Gedanke mitschwingt, daß das zwar ganz schön wäre, aber wohl doch illusorisch bleibt, wird es dann aber doch allmählich konkreter: „Wir würden auch gern mal von den Vorgesetzten hören, wie *die* über *uns* denken; warum man uns überhaupt nicht wahrnimmt. Daß da mal ein Gespräch zustande kommt." „Die Vorgesetzten sollten sich wirklich mal die Zeit nehmen, sich unsere Probleme anzuhören." „Zum Beispiel mal eine regelmäßige Stunde; daß bestimmte Leute von uns sich einfach mal mit den Vorgesetzten im Namen aller Kollegen zusammensetzen und die Probleme erläutern, um die es uns geht. Aber wirklich Zeit nehmen, nicht zwischen Tür und Angel." „Daß die Vorgesetzten sich nicht nur die Probleme *anhören,* sondern daß sie auch mal an die Arbeitsplätze gehen und selbst mal mit anfassen, und das mal probieren, wie das überhaupt ist."

Unabhängig von diesem großen Themenkomplex „Anerkennung" etc. kommen schließlich noch einige konkrete Wünsche zur Sprache, die aber letztlich auch nur Konkretisierungen des einen großen Themas sind:

- Fragen der Arbeitsplatzzuteilung: die Arbeiten sollen gleichmäßiger (d.h. gerechter) verteilt werden; die Mitarbeiter sollten mehr den Arbeitsplatz tauschen bzw. tauschen dürfen. Dieses Thema ist komplizierter als es auf den ersten Blick aussieht; da der zweite Zirkel sich hiermit mehr beschäftigt hat, mehr dazu weiter unten.

- Der Wunsch, daß die Leute, die man braucht, auch da sind und ansprechbar. Zum Beispiel der Wunsch an die Vorarbeiter, daß sie mehr Verantwortung übernehmen und bei Problemen nicht immer alles auf den (abwesenden) Meister abschieben. Und der Wunsch an die Materialbereitsteller und die Einrichter, daß sie da sind, wenn man sie braucht

<u>*Zwischenanalyse*</u>

Nach der ausführlichen „Jammerphase" in der ersten Sitzung gelingt es den Teilnehmern bereits in der zweiten Sitzung, in Abstand zu sich selbst zu treten und „Teufelskreise" zu erkennen (z.B. Druck - Lustlosigkeit - Druck). - Ein entscheidender Schritt ist es, daß es ihnen gelingt, die zentrale Bedeutung und Funktionsweise eines selbst organisierten Hand-in-Hand-arbeitens zu sehen und zu formulieren. Sie tun dies mit einer Genauigkeit, wie dies auch ein In-

dustriesoziologe oder ein Organisationsentwickler nicht besser könnte. Zugleich wird ansatzweise eine entsprechende Vision entwickelt. - Offensichtlich zutreffend sehen die Zirkelteilnehmer, daß ein ganz zentrales Hindernis für die Realisierung dieser Vision die eingeengte Wahrnehmungsperspektive der Vorgesetzten ist (d.h. ihre Stückzahlorientierung), wobei sie gleichzeitig sehen, daß der Grund dafür darin liegt, daß auch ihre Vorgesetzten von oben Druck bekommen. Solange die Vorgesetzten keine Anstalten machen, neben den sicherlich wichtigen Stückzahlen auch die menschlichen Bedürfnisse der Mitarbeiter anzuerkennen (und damit diese faktisch wie „Roboter", d.h. als Anhängsel der Maschinen behandeln), solange also wird sich an dem Teufelskreis nichts ändern; und auch der hohe Krankenstand wird nicht zurückgehen.

**Schicht 2**

Erste Zirkelsitzung Schicht 2

Die Teilnehmer des Zirkels der zweiten Schicht wählen ein scheinbar konkreteres Thema als die erste Schicht: nämlich die *Arbeitsplatzzuweisung.*

Zu Beginn geben die Teilnehmer eine drastische Schilderung des täglichen Dramas um die Arbeitsplatzzuweisung: Die Frauen stehen in einer Reihe; der Vorarbeiter geht - „wie auf einem Viehmarkt" - die Reihe ab und weist jeder ihren Arbeitsplatz zu. Blöd sei es für diejenigen, die als Letzte übrig blieben (der Vorarbeiter dann: „Ja, was mache ich denn mit Dir?"). Man komme sich dann vor, als ob man zu nichts tauge. Die gute Laune gehe dann sofort in den Keller. Es gäbe Leute, denen das immer wieder passiere. Die kommen dann nur noch mit Beklemmung zur Arbeit. Es gäbe Frauen, die haben das Gefühl, daß sie immer überzählig seien, die würden nur rumgeschubst. „Es geht doch vielen so, seien wir doch mal ehrlich."

Die weitere Diskussion zeigt, daß das Thema Arbeitsplatzzuweisung komplexer ist. Im Grunde geht es um die Frage, welchen Einfluß man darauf hat, wo man arbeitet, oder ob einfach über einen verfügt wird; eine Frage, die alle angeht, auch diejenigen, die nie zu den „Letzten" gehören. Es zeigt sich, daß die Frauen in dieser Frage uneinig sind:

- Auf der einen Seite wollen die Frauen einen *festen Arbeitsplatz* haben. Die Gründe dafür liegen zum einen offenbar darin, daß man vermeiden will, hin- und hergeschubst zu wer den, zumal es dann leicht passieren kann, daß man an einen Arbeitsplatz gerät, der einem überhaupt nicht liegt. Eine Teilnehmerin: „Warum fragt man die Frauen nicht: 'Was liegt Dir? Was macht Dir Spaß?' Warum läßt man die Frauen nicht ...? Nein, die werden ewig durcheinander geschüttelt!" - Dazu kommt zweitens, daß die Anlernzeit für einen Arbeitsplatz, mit dem man noch nicht vertraut ist, aus Sicht der Frauen zu kurz ist: „Nach einer Stunde wollen sie in der Regel schon Stückzahlen sehen." „Und dann kommst Du schon ins Schwitzen. Da kriegst Du feuchte Hände und wirst nervös."

- Auf der anderen Seite möchten viele Frauen aber mehr Abwechslung haben, also *nicht immer dieselbe Tätigkeit verrichten.* Dem stehen die eben erwähnten Ängste entgegen, aber auch die Weigerung vieler Kolleginnen, einen einmal ergatterten „günstigen" Arbeitsplatz wieder herzugeben.

Da die ganze Zirkelsitzung etwas weniger dramatisch verläuft als die erste Sitzung des anderen Zirkels, macht der Moderator bereits hier einen ersten Versuch, etwas Abstand zum Problem herzustellen, und fragt nach den *vermuteten Ursachen und Hintergründen* für dieses

„Rumschubsen". Auch hier wird ohne Umschweife eingesehen, daß die Vorgesetzten eben nur ihre Stückzahlen sähen. „Der Einrichter kriegt vom Meister eins auf den Deckel und der setzt dann wieder die Frauen unter Druck."

Im Anschluß hieran formulieren auch die Zirkelteilnehmer der zweiten Schicht ihre Unzufriedenheit mit der großen *Distanz der Vorgesetzten zu den Mitarbeitern:* „Menschlichkeit und Kontakt fehlen. Keinerlei privates Wort wird gesprochen." „Keiner der Vorgesetzten wünscht einem mal einen schönen Urlaub oder Weihnachten oder Neues Jahr. Das bekommen diese Leute nicht über die Lippen."

Zweite Zirkelsitzung Schicht 2

In der zweiten Zirkelsitzung wird der bereits gegen Ende der ersten Sitzung begonnene Versuch einer gewissen Objektivierung des Problems fortgesetzt. Die Teilnehmer werden gebeten, ihre *Gedanken und Gefühle* zu dem Problem zu äußern; außerdem etwas zu den *Folgen* zu sagen sowie dazu, *was sie erreichen wollen* („Vision").

*Gedanken und Gefühle:* „Man kommt sich minderwertig vor, weil ich nicht mal die leiseste Möglichkeit habe, mitzubestimmen, wo ich hinkomme." „Der weiß genau, daß ich da nicht hinwill. Trotzdem schickt er mich dahin. Dann ist der Tag für mich gelaufen." „Wenn sie einem so eine minderwertige Arbeit zuweisen, denken die wohl, die kann nicht mal eins und eins zusammenzählen. Man fühlt sich als minderwertig abgestempelt." „Manchmal könnte ich heulen." „Früher hätte ich heulen können. Mittlerweile habe ich ein dickes Fell. Ich denke: Das kostet doch nicht mein Geld." „Die Arbeit muß ja getan werden. Es ist einfach die *Art,* wie eingeteilt wird, daß man sich so doof dabei vorkommt. Das hat was abwertendes."

*Welche Folgen hat das alles?* „Pep und Schwung fehlt, an die Arbeit ranzugehen." „Eine gewisse Lustlosigkeit." „Man bemüht sich erst gar nicht um die Stückzahl." „Man entwickelt keine Beziehung zum Arbeitsplatz. Warum soll ich den Arbeitsplatz sauber halten, wenn es nicht meiner ist? Und dann kriegt man auch noch vorgehalten: man soll den Arbeitsplatz gefälligst sauber halten." „Man ist gereizt und leicht verletzt. Auch gegenüber Kolleginnen." „Auch die Qualität leidet darunter."

*Was wir erreichen wollen:* Die Mehrheit im Zirkel ist für mehr Abwechslung, für „interessante Arbeit". Allerdings möchte man nicht rumgeschubst werden; man möchte, daß die unterschiedlichen Neigungen und Bedürfnisse mehr berücksichtigt werden. „Dann hat man auch gleich richtig Interesse daran, daß die Stückzahl stimmt. Man versteht sich mit den Arbeitskollegen und alles klappt viel besser und man kommt mit Freude zur Arbeit." „Menschlichkeit in der Halle, das wäre das allererste." „Wir wollen nicht als Arbeitskräfte gesehen werden, sondern auch als Mensch, als Arbeitskollege." „Mehr Miteinander, mehr miteinander reden, Mut zur Aussprache. Viele haben gar nicht den Mut, die Vorgesetzten überhaupt anzusprechen." „Der Kontakt muß besser werden zwischen Vorgesetzten und Arbeitern, persönlicher."

Im Anschluß an diese Analyse sollen zwei Teilnehmer eine kurze Übung durchführen, mit der an Hand eines einfachen Alltagsproblems demonstriert wird, wie zwei Menschen aneinander vorbeireden, wenn jeder nur seine eigene Sichtweise gelten läßt; und wie sie sich näher kommen, wenn jeder die Sichtweise des anderen respektiert (ohne sie dabei übernehmen zu müssen). Nach dieser Übung (Dauer ca. 5 Minuten) meint eine Teilnehmerin lachend: „Der Herr X (der Abteilungsleiter) müßte mal als Mäuschen da in der Ecke sitzen. Und mal unsere ganzen Wehwehchen und Probleme mal mit anhören." Die Art und Weise, wie die Teilnehmerin

dies sagt, macht deutlich, daß sie - und mit ihr alle anderen - diesen Vorschlag eigentlich selbst nicht ernst nimmt, weil das ganze für sie einfach zu unvorstellbar ist. Der Moderator benützt die Gelegenheit, ein Rollenspiel vorzuschlagen: Eine Teilnehmerin spielt den Herrn X und die anderen sollen „ihm" dann ihre Probleme vortragen.

**Zwischenanalyse der ersten zwei Zirkelsitzung in beiden Schichten**

Beide Zirkel sind auf unterschiedlichen Wegen zu im wesentlichen identischen Zwischenergebnissen gekommen:

- Zentral ist bei beiden Zirkeln der Wunsch der Frauen nach Anerkennung und nach einer Arbeit, die irgendwo auch befriedigt: Die Frauen möchten, daß nicht über sie verfügt wird wie über Maschinen; daß ihre Interessen, Neigungen und Bedürfnisse zum mindesten gesehen und im Rahmen des Möglichen respektiert werden; wobei man durchaus bereit ist, sich für die Ziele der Abteilung einzusetzen und dabei auch Unangenehmes in Kauf zunehmen (z.B. an einem unbeliebten Platz arbeiten; sich auch mal über das normale Maß hinaus „ins Zeug legen", wenn Not am Mann ist; etc.).

- Zugleich entsteht in beiden Zirkeln allmählich der Wunsch, mit den Vorgesetzten über diese Dinge zu reden. Man kann sich nur noch nicht so recht vorstellen, daß da wirklich was daraus wird.

**Die Gespräche mit den Vorgesetzten**

Die Vorbereitung

Die ersten zwei Sitzungen haben gezeigt, daß ein Austausch zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten über die von den Frauen angesprochenen Probleme notwendig ist: *Ohne einen allmählichen grundsätzlichen Wandel der Kommunikationslogik in der Abteilung wird sich an der gesundheitlichen Situation nichts ändern.* Gezeigt hat sich zweitens, daß alle Beteiligten diesen Wandel auch wollen. Drittens aber ist auch zu vermuten, daß die Beteiligten diesen Wandel ohne anfängliche Unterstützung durch Externe nicht schaffen werden: Dazu sind sie zu sehr in ihre „Teufelskreis-Kommunikation" verstrickt. Der Moderator entschließt sich daher, a) den Frauen Mut zu machen, das Gespräch zu führen ; b) falls sie sich entschließen, das Gespräch zu führen, sie darauf vorzubereiten und c) den Zirkel als Forum für das Gespräch mit den Vorgesetzten zu nutzen.

In der **dritten Sitzung der beiden Zirkel** versucht der Moderator daher zunächst, die Ängste der Frauen vor dem Gespräch explizit zu machen; dadurch, daß man sie ausspricht, bekommt man mehr Distanz zu den Ängsten und muß sich nicht länger blind von ihnen bestimmen lassen. Fakt ist dabei zunächst allerdings, daß die Angst nicht unbedingt immer bewußt erlebt wird; an der Oberfläche des Bewußtseins sind zunächst eher nur Vorstellungen wie: 'Da kommt sowieso nichts raus' oder 'Die haben doch für so etwas keine Zeit'. Der Moderator versucht daher zunächst, zusammen mit den Teilnehmer die Gesprächssituation mitsamt den dabei vermutlich auftretenden Schwierigkeiten so konkret wie möglich auszumalen, damit die beteiligten Gefühle auftauchen und angesprochen werden können. In der Tat arbeiten dann die Teilnehmer beider Zirkel von sich aus ihre Angst als den zentralen Punkt heraus. Die Befürchtungen, die mit dem Gespräch verbunden werden, beziehen sich zum einen auf das bei der anderen Seite vermutete fehlende Interesse („Die haben ganz andere Probleme im Kopf";

„die hören sowieso nicht zu. Hier rein - da raus"; „Die haben keine Zeit dafür", zum anderen auf mögliche Sanktionen: „Wer seine Meinung sagt, muß mit Folgen rechnen.

Die konkrete Beschäftigung mit dem Thema „Gespräche mit Vorgesetzten"[4] läßt dann bei den Teilnehmer zunehmend den Wunsch wachsen, das Gespräch auch tatsächlich zu fuhren. Der Moderator bespricht mit den Teilnehmern die Themen, um die es gehen soll; darüber hinaus macht er sie mit der *Methode des kontrollierten Dialogs* vertraut: Jeder der beiden Gesprächspartner wiederholt zunächst einmal in seinen eigenen Worten, was er beim anderen verstanden hat; erst dann - und wenn der andere bestätigt hat, richtig verstanden worden zu sein - kann er seinen eigenen Standpunkt darlegen.

Schicht l entschied sich, zunächst mit Herrn X. zu sprechen (dem Abteilungsleiter); Schicht 2 mit ihrem Schichtmeister, Herrn R. In beiden Fällen handelt es sich um den jeweiligen „Angstgegner", aber auch um denjenigen, von dem man sich am dringendsten eine Änderung wünscht.

Das Gespräch mit dem Abteilungsleiter, Herrn X., im Zirkel von Schicht l

Nach einer Einführung durch den Moderator sollen - so die vorherige Festlegung - zunächst die Zirkelteilnehmer sprechen und Herr X zuhören. Ohne daß es im Zirkel vorher so abgesprochen worden war, beginnt eine Teilnehmerin sofort und ohne Umschweife das zentrale Thema direkt anzusprechen: *„Herr X., ich habe Angst Sie anzusprechen."* Die übrigen Teilnehmer schließen sich sofort an und thematisieren die große Distanz zu ihm und verweisen auf das Fehlen von Ansprechpartnern, d.h. von Verantwortlichen, die ihre Probleme zur Kenntnis nähmen.

Nachdem Herr X. vereinbarungsgemäß wiederholt hat, was er verstanden hat, versucht er zunächst, sein distanziertes Verhalten zu rechtfertigen (er müsse eben an die Meister delegieren und sich persönlich aus allem heraushalten). Anschließend hat er Gelegenheit, den Frauen seine Probleme mit ihnen vorzutragen; er verweist dabei auf die Unordnung an den Arbeitsplätzen und auf den hohen Krankenstand. Worauf dann die Mitarbeiter wiederum auf die krankmachenden Bedingungen in der Halle verweisen, z.B. auf die schlechte Luft, die für Erkältungen sorge. Herr X. drückt anschließend seine Betroffenheit darüber aus, daß die Mitarbeiter so wenig Wert in ihrer Arbeit sehen.

Auf den ersten Blick war dieses Gespräch nur ein Austausch von Standpunkten, der nichts Konkretes bewegt hat. Die Atmosphäre von Offenheit und Leichtigkeit, die während des Gesprächs herrschte, ist damit aber nicht korrekt wiedergegeben. Für beide Seiten war es offenbar völlig überraschend, daß man mit der jeweils anderen Seite derart offen sprechen konnte und daß all die Angstszenarios, die man damit verbunden hatte, nicht Realität wurden. Beide Seiten haben hier in einer qualitativ anderen, neuartigen Weise miteinander kommuniziert. Entscheidend mit dazu beigetragen hat mit Sicherheit die Tatsache, daß die Teilnehmer das heikelste Thema (Angst) gleich zu Beginn und ohne Umschweife angesprochen haben. Methodisch gesehen war entscheidend, daß beide Seiten dadurch, daß sie sich an die vereinbarten Gesprächsregeln (siehe oben) hielten, gezwungen waren, neben ihrer eigenen Perspektive immer auch die Perspektive der anderen Seite mit zu bedenken („Zuhören" im Sinne unseres Kommunikationsmodells). Dadurch war es ihnen möglich, aus der alten teufelskreisartigen Kommunikation auszubrechen; indirekte Kommunikation *(im Sinne unseres theoretischen Modells) durch direkte(re) Kommunikation zu ersetzen.*

Das Gespräch mit dem Meister in Schicht 2

Der Gesundheitszirkel der Schicht 2 hatte sich als Gesprächspartner ihren Schichtmeister, Herrn R., ausgewählt. Herr R. war unter den Mitarbeitern als ein Vorgesetzter bekannt, der sich keine Argumente anhört und schnell dazu neigt, „loszubrüllen". Im Meister-Basis-Seminar (s. oben) hatte er für sich erkannt, daß er im Grunde anderen Menschen nicht zuhört. Und im Meister-Gesundheitszirkel hatte er bereits das Problem, daß er sich selbst von seinem eigenen Vorgesetzten nicht anerkannt fühlte, angegangen und tendenziell erfolgreich gelöst.

Im Gespräch mit Herrn R. gehen die Zirkelteilnehmer zunächst auf das grundlegende Thema „Fehlende Anerkennung" ein: Die Vorgesetzten sähen einen nicht; das „Menschliche" würde „ganz toll" fehlen; das, was man hier tagtäglich leiste, würde nicht gesehen. Danach kommt dann aber das Gespräch - anders als das Gespräch mit dem Abteilungsleiter - vom Grundsätzlichen sehr rasch auf ganz konkrete Probleme. Es sind dies die Themen: *Probleme mit den Einrichtern; Arbeitseinteilung;* und schließlich *Zustand der Sozialräume.* Die Zirkelteilnehmer treffen sich eine Woche später noch einmal mit Herrn R., um das Gespräch fortzusetzen. In diesem zweiten Gespräch berichtet dieser, was er bereits umgesetzt hat. Die Zirkelteilnehmer sprechen dann noch die ungünstige Ergonomie an den sogenannten *Verpackungsarbeitsplätzen* an. Und schließlich - im letzten Drittel der Zirkelsitzung, es findet in einer sehr entspannten Atmosphäre statt, auf beiden Seiten wird viel gelacht - sprechen die Mitarbeiter offen an, wie Herr R. mit seinem manchmal barschen Ton bei ihnen ankommt. Herr R. erkennt im Verhältnis seiner Mitarbeiter zu ihm sein eigenes Verhalten zu seinem eigenen Vorgesetzten (Herrn X.).

Über die Umsetzung der angesprochenen Themen berichten wir im einzelnen im folgenden Abschnitt. Hier nur noch eine kurze Einschätzung der beiden Gespräche mit Herrn R.

Auch hier ist auf den ersten Blick nichts besonderes passiert: die Mitarbeiter haben ihrem Vorgesetzten gegenüber einige Probleme zur Sprache gebracht und dieser hat angefangen, sich dieser Probleme in einer verbindlichen Weise anzunehmen. Was dabei leicht übersehen wird: diese scheinbare Selbstverständlichkeit war nur deshalb möglich, weil beide Seiten die Art und Weise ihrer Kommunikation verändert haben. Sie haben gelernt, der jeweils anderen Seite zuzuhören sowie ihre Anliegen direkt und ohne Umschweife anzusprechen. Eine solche Kommunikationsweise war ihnen bisher schlechterdings nicht möglich gewesen, weil ja die Schuld an der Misere immer jeweils bei der anderen Seite lag, sie also keine Verantwortung dafür trugen und folglich auch nichts tun konnten.

**Die Wirkungen der Gespräche mit den Vorgesetzten für den weiteren Verlauf des Projekts: Die transformierende Kraft von Kommunikation im Rahmen betrieblicher Gesundheitsförderung. Einige interventionsmethodische Überlegungen auf der Basis des systemischen Ansatzes.**

Rückblickend zeigte sich, daß die Gespräche mit den Vorgesetzten zum Ausgangspunkt wurden für eine andere Kommunikation in der Abteilung, in gewisser Weise sogar für eine ansatzweise Transformation pathogener in salutogene Arbeitsbedingungen. Es scheint, als ob hier ein Knoten geplatzt war, den die Beteiligten aus eigener Kraft nicht lösen konnten:

- Der bisher von den Mitarbeitern als „unnahbar" erlebte Abteilungsleiter wurde in der Folgezeit zum Promotor zahlreicher Aktivitäten, bei denen insbesondere auch die Bandarbeiterinnen in betriebliche Gestaltungsabläufe eingebunden wurden.

- Etwas ähnliches gilt für die Tatsache, daß die Meister in der Folgezeit die Bedürfnisse der Mitarbeiter ernster nahmen als bisher; und daß auf der anderen Seite auch die Mitarbeiter mehr „den Mund aufmachten": auch diese - vorher eigentlich unvorstellbare - Entwicklung ist ohne dieses Schlüsselereignis in dieser Form nicht denkbar.

- Im Kontext dieser scheinbar „bloß kommunikativen" Veränderungen konnten dann auch ergonomische Verbesserungen auf den Weg gebracht werden, deren Dringlichkeit den zu ständigen Stellen bis dahin nicht bewußt gewesen waren; oder deren Bearbeitung an bürokratischen und sonstigen Hindernissen gescheitert war [29].

Die Erfahrung aus diesem und einer Reihe ähnlicher Projekte zeigt: In vielen Betrieben gibt es Kommunikationsstrukturen, in denen die Beteiligten in kommunikative, kognitive „Teufelskreise" verstrickt sind, aus denen sie sich in der Regel aus eigener Kraft nicht befreien können. Immer dann, wenn es - entgegen der bisherigen Kommunikationslogik - gelingt, die Beteiligten in ein Gespräch zu bringen, das vom Prinzip des Zuhörens und der wechselseitigen Anerkennung gekennzeichnet ist, dann öffnet sich für sie ein neuer, bisher nicht existenter Möglichkeitsraum, der von ihnen übereinstimmend als befreiend erlebt wird und von ihnen in der Regel auch ausdrücklich auf das Thema Gesundheit im weitesten Sinn bezogen wird. Als methodisch entscheidend hat sich dabei herausgestellt,

- daß zum mindesten für den Moment ein Raum geschaffen wird, in dem die Beteiligten auch die emotionalen Momente des eigenen Erlebens thematisieren können (so wie es die Mitarbeiter in dem hier beschriebenen Zirkel auch tatsächlich gemacht haben); das gilt insbesondere für das Thema „Angst", „Mißtrauen" etc., und zwar vor allem auch im hierarchischen Verhältnis, also zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Ohne daß diese Ebene offen angesprochen wird, ist eine wirkliche Änderung nicht möglich. Und
- daß Vorkehrungen dafür getroffen werden, daß jede Seite auch die Perspektive der jeweils anderen Seite einnimmt (z.B. durch die hier verwendete Methode des kontrollierten Dialogs).

Dafür, daß die so entstehende Öffnung von den Beteiligten dann in Zukunft auch tatsächlich genutzt wird, sind diese beiden Bedingungen allerdings nicht ausreichend. Zum einen muß dafür gesorgt werden, daß die Beteiligten die Erfahrung einer qualitativ anderen („direkten") Kommunikation noch öfter machen können. In dem vorliegenden Projekt geschah dies z.B. dadurch,

- daß die Zirkelteilnehmer (freiwillig) „Hausaufgaben" übernehmen konnten, in denen sie bestimmte Dinge, die sie belasteten, durch „direktes Kommunizieren" (insbesondere ge-

[29] Das bürokratische Verschleppen von ergonomischen Verbesserungen ist ein zu häufig anzutreffendes Phänomen als daß es mit persönlichen Defiziten („Schlamperei") erklärt werden könnte. Wie auch unsere theoretische Analyse oben gezeigt hat, gehört es zum System. Hier etwas verändern zu wollen, erfordert ein Stück Organisationslernen. - Der negative Effekt des Verschleppungssyndroms liegt vielleicht gar nicht einmal so sehr in der Tatsache, daß Arbeitsplatzgestaltungsmaßnahmen gar nicht oder später durchgeführt werden; fast noch schlimmer ist der resignationsverstärkende Effekt auf die Mitarbeiter: sie bekommen dadurch faktisch vermittelt, daß sie nichts zählen - mit der Folge, daß sie sich dann entsprechend verhalten.

genüber Vorgesetzten und Quasi-Vorgesetzten wie Einrichtern) aktiv angingen. Einige Zitate von Zirkelteilnehmern hierzu aus der letzten Phase des Zirkels:

„Ich spreche auch schon mal den Meister an, wenn mir irgend etwas nicht paßt. (...) Also sonst bin ich immer mit Angst hingegangen, um etwas zu fragen." „Ich bin auch mutiger geworden und spreche da einfach mal so sagen wir mal Schlosser an und ich habe zwei Erfolgserlebnisse gehabt. (Sie erzählt von einem Arbeitsplatz, wo immer ein Kippschalter kaputt war) Da habe ich den mal angesprochen. 20 Minuten später hat er den Schalter schon umgesetzt gehabt. Ist ein hervorragendes Arbeiten jetzt."

- daß der Abteilungsleiter, Herr X., nach Beendigung der Zirkel verschiedene Aktivitäten startete (z.B. Arbeitsgruppen zu bestimmten Themen, s. hierzu unten), in denen Mitarbeiter mit ihren Erfahrungen zu Wort kommen konnten.

Zum zweiten muß aber die Veränderung auf der kommunikativen Ebene auch durch Prozesse und Maßnahmen auf der Eben der **Organisation** ebenso wie auf der **persönlichen** und möglichst auch auf der **körperlichen Ebene** flankierend unterstützt werden.

**Die Ebene der Organisation:**

Hier geht es um bestimmte Änderungen im Führungsstil sowie in der Art und Weise, wie Arbeit organisiert wird. (Gemeint ist das, was wir oben „Fraktalisierung" von Hierarchie und Arbeitsorganisation genannt haben). Ein gutes Beispiel hierfür ist die Frage der Arbeitsplatzzuteilung (s. oben die Zirkelsitzungen von Schicht 2). Führungsverhalten und Arbeitsorganisation einerseits sowie das tradierte passive („indirekte") Kommunikationsverhalten der Frauen sind hier in einem (scheinbar unauflöslichen) Teufelskreis eng miteinander verwoben. Die Lösung, die für das Problem schließlich (von Mitarbeitern und Vorgesetzten gemeinsam) entwickelt wurde (genaueres hierzu siehe unten), ging tatsächlich ein Stück weit in Richtung „Fraktalisierung" und hat das Projekt vor allem auch in den Augen der Mitarbeiter vorangebracht.

Zweitens müßte diese Änderung aber auch noch auf einer weiteren Ebene flankierend unterstützt werden, um sich auf Dauer etablieren zu können und Spuren im Arbeitsalltag zu hinterlassen: Gemeint ist die - im weitesten Sinn: körpergerechte - Ergonomie am Arbeitsplatz:

Ein gutes Beispiel für das hier Gemeinte sind im vorliegenden Projekt die sog. „Naßprüfstände". Das mit diesen Arbeitsplätzen verknüpfte Problem ist ebenfalls eng verbunden mit der Frage der Arbeitsplatzzuweisung. Es handelt sich um Arbeitsplätze, an denen eine Mitarbeiterin an die tausendmal am Tag eine Klappe öffnen, ein Teil einlegen, die Klappe wieder schließen, dann durch Knopfdruck einen Prüfvorgang auslösen, abwarten und dann das Teil wieder herausnehmen muß. Die Arbeit wird im Stehen erledigt; an diese Stelle in der Halle gelangt keine frische Luft; und die Öldämpfe, die beim Prüfvorgang entstehen, verpesten die Luft. Die Höhe, in der die Teile eingelegt werden, ist nicht verstellbar und daher für die meisten ungünstig. Die Unterhaltung mit Kollegen/innen ist nicht möglich. Der Arbeitsplatz ist natürlich denkbar unbeliebt; man empfindet die Einteilung dorthin als Strafe (die übliche Reaktion auf die Einteilung: „Warum immer ich?"). Auch für die Vorarbeiter, die die Frauen einteilen, ist dies - nach ihren Aussagen im Meisterzirkel - „Streß", der ihnen jedesmal „schweißnasse Hände" beschert. Mitarbeiter, die dafür eingeteilt werden, bringen Atteste (die ihnen bescheinigen, daß sie z.B. nicht im Stehen arbeiten dürfen) oder fehlen nach ein paar Tagen. Die Ordnung und Sauberkeit sind an diesem Arbeitsplatz katastrophal (ein Vorarbeiter: „wie nach einem Bombenangriff). Versuche, einige technische Verbesserungen vorzunehmen (z.B. die Automatisierung des Öffnens und des Schließens der Klappe) sind bisher nicht recht vorangekommen. Der „Vorgang" wird bürokratisch verschleppt (s. oben) und liegt irgendwo in einer Schublade. Ein Blick auf den Kontext dieses Problems legt die Vermutung nahe, daß es nicht bloße „Schlamperei" von Technikern und Planern ist, was eine Verbesserung der Situation bisher verhindert hat; auch nicht unbedingt das „fehlende Geld"; sondern der gesamte, von Ängsten, Mißtrauen und Resignation durchsetzte kommunikative betriebliche Kontext.

**Die persönliche Ebene**

Die transformierende Wirkung einer Änderung der Kommunikationslogik muß schließlich auch noch unterstützt werden durch Bemühungen, die die Bedingungen für „effizientes" (d.h. flüssiges, tendenziell den ganzen Organismus beanspruchendes) Arbeitshandeln verbessern.

- Bedeutsam ist hier insbesondere auch die von den Teilnehmern des zweiten Zirkels (im Zusammenhang mit der Arbeitsplatzzuteilung / des Arbeitsplatztauschs angesprochene) Frage der Anlernzeit: wie schnell schafft man es bzw. wieviel Zeit wird einem von den Vorgesetzten/Einrichtern zugestanden, bis man einen neuen Arbeitsplatz so beherrscht, daß einem die Arbeit flüssig von der Hand geht? Kann man es sich leisten, auch mal an einen anderen Arbeitsplatz zu wechseln, um so etwas Abwechslung in die Arbeit zu bringen? - Einem „effizienten Arbeitshandeln" im Sinne unseres Modells dient in dem vorliegenden Projekt ferner der Versuch, eine „Kultur der Bewegung" in der Abteilung zu etablieren: dazu gehört etwa, daß die Mitarbeiter, insbesondere die Bandarbeiterinnen mit ihrer bewegungsarmen Tätigkeit, sich trauen, z.B. bei Bandstillstand auflockernde und entkrampfende Körperübungen zu machen; und daß sie nicht befürchten müssen, von Vorgesetzten oder Einrichtern dann Kommentare zu hören wie: „Du hast wohl nichts zu tun?" - Ebenso gehören hierher die Bemühungen, mit den Mitarbeitern der Halle über Fragen der richtigen Körperhaltung beim Arbeiten ins Gespräch zu kommen. - Die Hypothese lautet hier: Je mehr es Menschen gelingt, „effizientes (und damit befriedigendes) Arbeitshandeln" zu etablieren, desto eher werden sie in der Lage sein, auch ihr Kommunikationsverhalten zu verbessern. Konkret: Um so eher wird es z.B. den Frauen gelingen, die in den Vorgesetztengesprächen erzielte Öffnung auch tatsächlich zu nutzen. Damit eng verknüpft ist schließlich

- die Ebene der körperlichen Ressourcen der Mitarbeiter: im vorliegenden Projekt haben wir versucht, den Zirkelteilnehmern Entspannungstechniken (progressive Muskelentspannung) und Körperübungen zu vermitteln (s. oben) und sie zu ermutigen, beides im (Arbeits-) Alltag auch anzuwenden.

**Der weitere Verlauf der beiden Zirkel**

Im Anschluß an die Gespräche mit den Vorgesetzten trafen sich die beiden Zirkel jeweils noch viermal, um an den Themen weiterzuarbeiten. Danach gab es noch ein Abschlußtreffen, in dem die Teilnehmer beider Zirkel ein Fazit ihrer Arbeit ziehen konnten. (Darüber hinaus gab es zwischendrin zwei Treffen, in denen je eine Fachkraft für Bewegung und für Ernährung mit den Teilnehmern die entsprechenden Inhalte vermittelte und diskutierte; hierauf gehe ich weiter unten noch kurz genauer ein).

Im folgenden beschreibe ich den weiteren Verlauf der Mitarbeiterzirkel; aber nicht wie bisher in chronologischer Form, sondern gegliedert nach den einzelnen Themen, die dabei behandelt wurden. Die Bandbreite dieser Themen reicht von Themen wie: Probleme mit den Einrichtern („Quasi-Vorgesetzte") bis zu Themen wie „Belüftung" oder „Schadstoffe". Es zeigte sich dabei, daß auch scheinbar ganz konkrete Themen wie etwa „Schadstoffe" oder „Belüftung" wesentlich komplizierter sind, als sie auf den ersten Blick aussehen. Nicht alle Probleme konnten daher im Verlauf des Projekts gelöst werden. Bei einigen konnte durch das Projekt ein entscheidender Anstoß für eine Lösung gegeben werden; bei einigen Problemen ließ sich dies für uns direkt nach vollziehen; bei einigen konnte man es lediglich vermuten, daß der Anstoß für die Lösung aus dem Gesundheitsprojekt kam.

Das Problem der Einrichter

„Einrichter" sind Facharbeiter, deren Aufgabe die technische Betreuung der Anlagen ist: sie nehmen kleinere Reparaturen vor und sorgen für einen störungsfreien Ablauf. Da sie im Gegensatz zu den an ihren Arbeitsplatz gefesselten Frauen sich frei in der Halle bewegen können, können sie den Frauen helfen z.B. beim Besorgen von Material, beim Heben schwerer Kisten etc. Die Frauen sind insofern auf sie angewiesen. Darüber hinaus erfüllen sie aber auch eine inoffizielle Vorgesetztenfunktion. Es geht das Gerücht unter den Frauen, daß die Einrichter von ihren Vorgesetzten angehalten werden, bei den Frauen Druck zu machen, wenn die Stückzahl gefährdet ist. Im Zirkel von Schicht l arbeiteten auch zwei Einrichter mit; einer von ihnen berichtete, ihm sei bei seinem Tätigkeitsbeginn gesagt worden, er solle keine gemeinsame Sache mit den Frauen machen.

Das Problem zwischen Frauen und Einrichtern besteht vor allem in Schicht 2. Im Gespräch mit Herrn R. ist es gleich das erste konkrete Thema, das sie im Zirkel ansprechen. „Uns stört, daß die Einrichter die Anweisung kriegen, uns unter Druck zu setzen. Wir müssen nicht unter Druck gesetzt werden." Im Grunde ist es auch hier wieder - ähnlich wie Schicht l im Gespräch mit dem Abteilungsleiter - das gleiche Grundbedürfnis: Der Wunsch der Frauen nach einer Arbeit, die Spaß macht und wo alle Hand in Hand arbeiten. Sie beklagen sich Herrn R. gegenüber, die Einrichter seien oft nicht da, wenn sie gebraucht würden; sie verschwänden einfach, ohne Bescheid zu sagen; das sei nicht sehr kollegial. Herr R. verspricht daraufhin, daß er mit den Einrichtern darüber sprechen werde. - In der nächsten Zirkelsitzung ist Herr R. noch einmal anwesend; er berichtet, er habe den Einrichtern das Problem plausibel erklärt; alle hätten zugestimmt, daß sie künftig den Frauen Bescheid sagen würden, wenn sie woanders hingingen. „Ich hoffe, daß das jeder gefressen hat." Die Frauen selber berichten einstimmig, es sei ihnen in den letzten Tagen aufgefallen, daß sich das Verhalten der Einrichter tatsächlich spürbar verändert habe.

Einige Wochen später scheint jedoch alles wieder beim alten zu sein. Die Frauen von Schicht 2 beklagen sich bitter: es sei wieder alles wie früher; man werde dumm angepflaumt, kriege patzige Antworten und das mit dem Abmelden klappe auch nicht mehr.

Die „Hoffnung" des Meisters, daß die Einrichter seine Mahnungen „gefressen" haben, war offensichtlich nicht gerechtfertigt. Der Grund dafür dürfte klar sein: Das Problem besteht zwischen den Frauen und den Einrichtern, in gewisser Weise auch im Dreieck Frauen - Einrichter - Meister. Es ist ein Konflikt, der nur zwischen den Beteiligten - im Austausch von Gleich zu Gleich - verhandelt und geregelt werden kann, so wie es im Zirkel zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten geschehen war. Der Meister dagegen hat faktisch versucht, den Konflikt durch hierarchische Anweisung aus der Welt zu schaffen - was letztlich zum Scheitern verurteilt war. - Der Moderator machte noch einen Versuch, einige Sprecher der Einrichter in den Zirkel zu holen, um das Problem auf der Basis „direkter Kommunikation" zu lösen. Es zeigte sich aber, daß dieses Vorhaben einen größeren Aufwand erforderte, der im Rahmen dieses Projekts nicht mehr geleistet werden konnte.

Ergebnis: Auf der strukturellen Ebene mußte das Problem ungelöst bleiben. Ungeachtet dessen ist es einigen Frauen jedoch gelungen, auf der persönlichen Ebene das Problem für sich zu lösen. So berichtet z.B. eine Zirkelteilnehmerin in der letzten Zirkelsitzung über entsprechende Erfolge: Sie berichtet von einem Einrichter, der „ewig" weg gewesen sei. Daraufhin habe sie ihn angesprochen: „Was soll denn das? Hast Du vom R. keine Anweisung gekriegt, daß Du Dich abmelden sollst? Ich bin ewig am Rufen!" „Ja, natürlich, habe ich vergessen." Später habe er es dann wieder vergessen; es blieben daraufhin Teile aus und das Band blieb

stehen. Sie habe ihn noch einmal darauf angesprochen. Danach habe er dann immer gesagt, wo er hingegangen sei.

## Das Problem der Arbeitsplatzeinteilung

Wie wir oben gesehen haben, war in beiden Zirkeln, insbesondere aber im Zirkel von Schicht 2 (der Schicht von Meister R.) der Wunsch laut geworden, daß ihre Interessen und Neigungen bei der Arbeitsplatzeinteilung mehr berücksichtigt werden. Als die Zirkelteilnehmer dem Meister diesen Wunsch vortragen, wehrt dieser zunächst ab: es gäbe keine Stammarbeitsplätze. Implizit kommt hierin die Auffassung eines erfahrenen Meisters zum Tragen: Jeder Mitarbeiter sieht erst nur mal seine eigenen egoistischen Interessen; diesen könne man aber nicht nachgeben, weil sonst die Stückzahl, die in jedem Fall vorgeht, gefährdet sei. Er kann sich offenbar nicht vorstellen, daß auch die Mitarbeiter selber bereit sein könnten, sich für die Stückzahl einzusetzen, wenn sie das Gefühl haben, daß auch ihre Interessen berücksichtigt würden; abgesehen davon, daß ihnen die Arbeit dann auch mehr Spaß macht. - Schließlich gelingt es den Frauen aber offensichtlich, dem Meister ihre Sichtweise verständlich zu machen und er willigt in einen Versuch ein. Bis zum nächsten mal wollen die Frauen eine Liste vorlegen, aus der hervorgeht, wer gerne an welchem Arbeitsplatz arbeitet. Dies gelingt auch tatsächlich, obwohl viele der von den Zirkelteilnehmerinnen angesprochenen Kolleginnen meinen: "Das wird doch bestimmt nichts". Die Umsetzung wird dann ein voller Erfolg, der mit dazu beiträgt, die Skepsis der Nicht-Zirkelteilnehmer der Hallenbelegschaft dem Projekt gegenüber etwas abzubauen.

Zum Erfolg der Aktion trägt auch bei, daß die Vorarbeiter im Meisterzirkel gleichzeitig auf eine ähnliche Idee gekommen waren. Um den täglichen Streß bei der Einteilung zum sog. „Naßprüfstand" (s.o.) zu vermeiden, stellte der zuständige Vorarbeiter eine Liste mit 16 Namen von Frauen auf, die an diesem Platz arbeiten können und die sich jetzt wöchentlich an diesem unbeliebten Platz ablösen. Die Idee dazu war den Vorarbeitern gekommen, nachdem sie im Anschluß an ihre Zirkelerfahrung begonnen hatten, selber mehr Ruhe in ihren eigenen Arbeitsablauf zu bringen. Ein halbes Jahr später berichtet dieser Vorarbeiter: die Mitarbeiter seien jetzt ruhiger, schimpften nicht mehr so viel; auch seien die Arbeitsplätze jetzt ordentlich.

## Hallenluft und Schadstoffe

In Produktionshallen wie jener, in der das Projekt stattfand, ist die *Luft* fast immer ein großes Problem. In Gesundheitsprojekten spielt sie als Thema immer eine bedeutsame Rolle, wenngleich man bei dem Versuch, etwas zu verändern, ebenso häufig das Gefühl hat, gegen eine Mauer zu rennen.

In den beiden Zirkeln wird das Thema erst relativ spät angesprochen: Nachdem man je eine Liste mit den noch zu behandelnden Themen aufgestellt hat, bekommt das Thema von beiden Zirkeln Priorität. Die Diskussion in den Zirkeln über die Hallenluft macht die Konfusion deutlich, die mit diesem Thema offensichtlich verbunden ist: Niemand weiß z.B. mit Sicherheit zu sagen, ob es überhaupt eine Hallenbelüftung gibt („man müßte erstmal nachprüfen, wofür die vielen Rohre da oben in der Halle sind"); oder wenn doch, wie sie eigentlich aussieht und ob sie überhaupt funktioniert; oder ob sie - wie einige behaupten - bloß abgeschaltet ist („weil sie sonst zu viel Staub aufwirbeln würde"). - Die Zirkelteilnehmer berichten spontan von Symptomen wie Halskratzen, brennenden Augen und Müdigkeit, die sie mit der schlech-

ten Luft in Verbindung bringen. - Wenn man sich wegen solcher Beschwerden krankmelde, heiße es gleich - so jedenfalls die Wahrnehmung der Frauen - „Du simulierst." Typisch für Zirkel in Produktionsbetrieben dieser Art ist auch die an dieser Stelle auftretende Klage: "Die Krankenstation kannst Du vergessen." - Die Zirkelteilnehmer tragen schließlich auch eine Reihe von ganz konkreten Belastungen an einzelnen Arbeitsplätzen zusammen.

Typisch ist leider aber auch hier die Schwierigkeit, in dieses Thema Bewegung zu bringen. Es kostet oft zähe Arbeit in allen möglichen Arbeitskreisen und betrieblichen Gremien, bis die zuständigen Stellen Handlungsbedarf anerkennen und Maßnahmen ergreifen. Es zeigt sich dann immer wieder, daß es gar nicht die „große Lösung" sein muß (die in der Regel wegen der meist enorm hohen Kosten fast immer utopisch ist), sondern daß auch viele kleine Lösungen etwas bringen können: so z.B. eine regelmäßige Wartung der Belüftungsanlage und daß den Beschwerden der Hallenbelegschaft hinsichtlich Belastungen und Beanspruchungen ernsthaft nachgegangen wird. Offenbar kommt auch hier wieder die Angst der Vorgesetzten zum Tragen, daß die Mitarbeiter es ausnutzen - und daß somit die Produktion gefährdet ist - wenn man Beschwerden oder Wünschen allzu leicht nachgibt. Am Ende des Projekts (nach über einem Jahr) waren dann immerhin einige Maßnahmen umgesetzt.

Ein ähnlich „zähes" Thema sind die *Schadstoffe.* Die Zirkelteilnehmer berichten von Arbeitsplätzen, an denen sie z.B. mit Lacken, Ölen oder mit Spiritus arbeiten. Bei manchen Mitteln wisse „keiner, was da drin ist"; „man macht sich so seine Gedanken." Und vor allem: man fühlt sich nicht ausreichend informiert und aufgeklärt. „Wo willst Du denn damit hingehen? Die lachen Dich doch aus!" Viele kennen nicht ihren Sicherheitsbeauftragten; und die, die ihn kennen, würden nie auf den Gedanken kommen, ihn anzusprechen. Auf die Frage nach der vermutlichen Reaktion des Sicherheitsbeauftragten heißt es: „Der würde sich da nie engagieren; der will doch auch weiterkommen." „Sagen kann man vielleicht was; aber dazu stehen? Wenn dann einer zu einem kommt und fragt: 'Hast Du das gesagt?', dann heißt es: 'Ich habe nichts gesagt.'" „Oder es heißt: 'wieso, die Grenzwerte sind doch eingehalten.'" Wenn man dann umgekehrt die Vorgesetzten fragt, dann behaupten diese - und es klingt im großen und ganzen glaubhaft - daß die Mitarbeiter durchaus informiert worden seien. Nur wird man das Gefühl nicht los, daß die Ängste der Mitarbeiter über Schadstoffe nicht zur Kenntnis genommen werden; weil sie nicht zur Sprache kommen und weil offenbar auch niemand ein Ohr für sie hat. - In einigen konkreten, von den Zirkelteilnehmern angesprochenen Fällen (z.B. Hautschäden) wurde der Werksarzt eingeschaltet. Das - aus unserer Sicht -grundlegende Problem der Ängste der Mitarbeiter gegenüber Schadstoffen konnte jedoch im Zirkel nicht mehr angegangen werden. Auch sonst ist es, jedenfalls während der Projektlaufzeit, nicht gelungen, in diese Frage Bewegung zu bringen.

## Verpackungsarbeitsplätze

Als Beispiel dafür, wie kleinere, nichtsdestoweniger wichtige Gestaltungsmaßnahmen von einem Zirkel angestoßen werden können, seien die Verpackungsarbeitsplätze genannt. In einer Ecke der Halle werden die fertig produzierten Teile von Frauen - in sitzender Tätigkeit - in Kartons verpackt. Im zweiten Gespräch mit Meister R. sprechen die Frauen auch ihre Probleme mit diesen Arbeitsplätzen an. Die Tische seien so konstruiert, daß man die Beine nicht ausstrecken könne. Außerdem müsse man sich verrenken, um an das Material ranzukommen.
- Herr R. (erstaunt): Die Arbeitsplätze seien gerade erst neu nach MTM-Verfahren eingerichtet worden. Er verspricht aber, mit dem zuständigen Arbeitsmittelplaner darüber zu sprechen.
- Der Moderator läßt die Zirkelteilnehmer ihre Vermutungen darüber aussprechen, wie der Planer reagieren wird: „Der wird sagen: 'Das geht nichts anders zu machen.'"

Im nächsten Zirkel berichten dann die Teilnehmer, wie der Planer reagierte: „Wieso, da wußten wir doch gar nichts davon; warum habt Ihr denn da nichts davon gesagt?" - Im Meisterzirkel berichtet Herr R., wie er anläßlich dieses Gesprächs mit dem Planer gleich noch ein weiteres Mißverständnis aufklären konnte: Die vom Planer erstellte Rechnung schreibe vor, daß die Frau 1000 Teile in 50 Minuten verpacken müsse. Er habe den Planer gefragt, wie er darauf komme; das sei nicht zu schaffen. Es stellt sich heraus, daß der Planer vom grünen Tisch aus geplant habe, ohne mit der Frau zu sprechen.

Sozialräume

In beiden Zirkeln wurde immer wieder der schlechte Zustand der „Sozialräume" (Toiletten, Waschgelegenheiten, Möglichkeiten zum Umziehen, Pausenraum) angesprochen. Sie seien in einem sehr schlimmen Zustand. - Bereits vor Beginn des Projekts, in den Vorverhandlungen - hatte der Betriebsrat gegenüber den AOK-Projektleitern den Zustand der Sozialräume immer wieder als typisch für die Firma angesprochen.

Das Problem besteht zum einen darin, daß die Firma die Reinigungsarbeiten an eine Fremdfirma vergeben hat, die offenbar nur die notwendigsten Arbeiten macht; und zum anderen darin, daß sich von den Mitarbeitern niemand für Sauberkeit verantwortlich fühlt. Der schlimme Zustand der Sozialräume ist für viele Mitarbeiter offenbar eine - durchaus willkommene - Gelegenheit, die eigene - berechtigte oder nicht berechtigte - Auffassung von der Untätigkeit der Firma in Mitarbeiterangelegenheiten immer wieder neu bestätigt zu sehen. Und für die Vorgesetzten ist es immer wieder die Bestätigung für ihre fest verwurzelte Ansicht, daß die Mitarbeiter keine Verantwortung übernehmen wollen.[30] Insgesamt also eine ziemlich verfahrene Situation.

Im Zirkel wird erstmalig in einer anderen Weise als bisher über den Zustand der Sozialräume gesprochen: Es geht den Zirkelteilnehmern ebenso wie Herrn R. darum, wirklich etwas zu verändern und nicht mehr darum, die eigene negative Auffassung über den anderen bestätigt zu sehen.

Es gelingt dem Meister daraufhin tatsächlich, Bewegung in die Bürokratie zu bringen. Eine der ersten handfesten Maßnahmen, die überhaupt im Projekt umgesetzt werden, ist, daß die alten Klobrillen durch neue ersetzt werden. So kurios das für Außenstehende auch klingen mag. für die Mitarbeiter ist das - zu Recht - das Zeichen dafür, daß „sich endlich etwas bewegt". Nach Abschluß der Zirkel traten - wie erwähnt - zwei Arbeitsgruppen unter der Moderation des Abteilungsleiters zusammen, von denen eine sich mit der Gestaltung der Sozialräume befaßte. Unter reger Beteiligung der Mitarbeiter wurde z.B. der Pausenraum umgestaltet: Es wurden Blumen aufgestellt, neue Waschbecken wurden angeschafft, ebenso eine Mikrowelle usw. usw. Die Mitarbeiter hatten ihren Pausenraum erstmalig angenommen.

[30] In den Gesprächen vor Beginn des Projekts hatten Hauptabteilungsleiter öfter geäußert, daß ihrer Erfahrung nach bei den Gesundheitszirkeln nichts herauskommen werde. Daß die Mitarbeiter keine Verantwortung zu übernehmen in der Lage sind, das sähe man ja „allein schon" am Zustand der Pausenräume.

„An-sprechen"

Ein Erfolg des Zirkels ist es auch, daß die Frauen gelernt haben, selbstbewußt gegenüber Autoritäten aufzutreten und Dinge, die ihr Wohlbefinden am Arbeitsplatz (im weitesten Sinn) beeinträchtigten, „an-zusprechen". Fast alle Frauen berichten in der Abschlußsitzung des Zirkels das eine oder andere Erfolgserlebnis:

„Also mir hat er was gebracht der Zirkel. Ich spreche jetzt auch schon mal den Meister an, wenn mir etwas nicht paßt. Ich frage ihn und er ist auch in letzter Zeit ganz anders geworden, seit der Zirkel hier läuft. Also sonst bin ich immer mit Angst hingegangen, um was zu fragen, und jetzt gehe ich doch schon hin und..."

„Ich sehe das jetzt auch ein bißchen anders mit den Ängsten; daß ich das rausgefunden habe, daß ich damit nicht allein stehe, daß auch andere diese Ängste haben. Ich bin auch mutiger geworden und spreche einfach mal so ... sagen wir mal Schlosser an." Sie erzählt ein entsprechendes Erlebnis. „Ich war natürlich echt stolz, daß ich den Mut gehabt hatte, den anzusprechen, obwohl da einige höhere Herren drum rum standen. Aber ... es läuft auf einmal. Es wird viel umgesetzt."

„Also der Zirkel würde ich sagen, der hat mir sehr viel Vertrauen gegeben. Also für mein Innerliches ist das ganz prima gelaufen...Ich bin immer so'n bißchen ängstlich gewesen, vor allem mit Vorgesetzten. Und wenn ich jetzt Herrn R. was zu sagen habe, dann kommt das irgendwie lockerer schon raus, nicht mehr so verspannt und so, verängstigt."

Eine andere Teilnehmerin berichtet: Ein Einrichter habe sich geweigert, ihr eine schwere Kiste hochzuheben. Er habe sie einfach stehengelassen und sie sei als die „Dumme" zurückgeblieben. Daraufhin habe sie ihn angesprochen: „Ich möchte eine schöne Arbeit. Und ich möchte anständig behandelt werden." Er habe die Kiste hochgehoben und sie habe seitdem keine Probleme mehr mit ihm.

Eine Teilnehmerin: Sie spreche jetzt ganz anders mit den Einrichtern. „Die sind auf einmal alle so freundlich. Ich weiß gar nicht: Habe ich mich verändert oder die?

In der ersten Zirkelsitzung hatten die Teilnehmer berichtet, daß seit längerem das Gerücht gehe, alle alten Frauen sollten rausgeschmissen werden. In dem Gespräch mit dem Abteilungsleiter hatte man vergessen, ihn daraufhin anzusprechen. Dies war dann von zwei Zirkelmitgliedern in eigener Initiative nachgeholt worden. Sie berichteten im Zirkel, daß das so nicht stimme; wahr sei allerdings, daß der Abteilungsleiter gesagt habe, die Firma sei bemüht, verstärkt jüngeres Personal einzustellen.

Die Zirkelmitglieder als Multiplikatoren

Das verbesserte Selbstvertrauen betraf natürlich zunächst nur die Zirkelteilnehmer. Die Erfahrung mit dieser Art von Zirkeln zeigt allerdings immer wieder, daß Mitarbeiter, die durch die Arbeit in einem Gesundheitszirkel gelernt haben, selbstbewußter aufzutreten, von sich aus das Bedürfnis entwickeln, auch ihre Kollegen für diesen Gedanken zu gewinnen[31]. Dies braucht vom Moderator oder Projektleiter überhaupt nicht intendiert oder in irgendeiner Weise gefördert zu werden; es entwickelt sich - wenn das Projekt gut läuft - von selber. *Entwicklung von Eigenaktivitäten kann geradezu als ein Indikator gelten für eine gelungene systemische Intervention.*

[31] Ein ähnliches Phänomen war z.B. auch in dem Meister-Gesundheitszirkel im VW-Projekt aufgetreten, in dem der Autor erstmalig diese Form von Gesundheitszirkeln erprobt hatte. Die Meister hatten - ohne daß das von den Moderatoren so geplant gewesen war - aus eigenem Antrieb z.B. eine Kommunikationskarte entwickelt, mittels derer sie eine verbesserte Kommunikationskultur im Werk befördern wollten. Darüber hinaus planten sie mehrere Veranstaltungen zu diesem Thema. Da es ihnen aber nicht gelang, die Werkleitung davon zu überzeugen, wurde schließlich nichts daraus. (Vgl. Friczewski et al. 1990)

Zu Beginn des Zirkels die Teilnehmer immer wieder mal mit dem Unverständnis ihrer Kollegen konfrontiert, wenn sie sie in Projektaktivitäten einbeziehen wollten (z.B. wenn es darum ging, zu erheben, an welchen Arbeitsplätzen Zugluft herrscht, wo Hautprobleme auftauchen, wie man sich die Gestaltung des Pausenraumes wünsche etc.). Relativ häufig bekäme man dann zu hören: „Ach laß mich doch mit Deinem Scheiß in Ruhe. Hier passiert sowieso nichts." Oder man bekam zu hören: „Ihr seid ja bei der AOK (d.h. im Zirkel). Und? Hat sich schon was geändert? Siehste!"

Etwas leichter hatten es die Teilnehmer dann, als die ersten kleineren Umsetzungen sichtbar wurden (z.B. die neue Arbeitsplatzeinteilung).

Dazu kommt, daß viele oder eigentlich fast alle Teilnehmer auch erst einmal sich selber überzeugen mußten, daß es sinnvoll ist, im Zirkel mitzuarbeiten. Eine Teilnehmerin in der Abschlußsitzung:

„Also ich muß sagen, ich war am Anfang eigentlich sehr skeptisch; ich dachte, es kommt bestimmt nichts dabei raus. Und ich habe nun gemerkt, daß doch ein bißchen - auch in mir - vorgegangen ist, muß ich sagen. Und daß ich auch versucht habe, Kolleginnen umzustimmen. Oder dementsprechend so anzusprechen, weil die haben so blöde darauf reagiert, einige" (lacht) „Und daß ich denen vielleicht ein bißchen Kontra gegeben habe. Die gukken dann erst mal dumm und sagen, sie hätten es nicht so gemeint. Und dann sage ich dann meistens: 'Es wäre vielleicht besser gewesen, wenn Du beim Zirkel mit dabei gewesen wärst.'" Als Antwort komme dann immer: Ja, man habe sich nicht getraut.

Diese Äußerung gibt einen typischen Verlauf wieder: erst muß man sich mit der eigenen Skepsis auseinandersetzen und dann mit derjenigen der Kollegen. Dabei sind die Frotzeleien der Kollegen meist der Anlaß, sich mit ihnen darüber zu unterhalten.

Oft bezieht sich die Multiplikatoren-Aktivität der Zirkelteilnehmer gar nicht explizit auf das Projekt. Dies ist z.B. der Fall, wenn man einer Kollegin oder einem Kollegen einfach das weitergibt, was man im Zirkel gelernt hat oder sie sonstwie unterstützt.

Ein Beispiel ist etwa die oben erwähnte Frau, die auf den Einrichter, der sich geweigert hatte, ihr beim Hochheben der schweren Kiste behilflich zu sein, einfach in einer bisher ungewohnten Weise reagiert hatte und damit ein neues („salutogenes") Moment in diese Beziehung gebracht hatte.

Eine andere Teilnehmerin berichtet: eine Kollegin mit Zeitvertrag habe sich nicht getraut, den Meister um Urlaub zu bitten. Sie habe daraufhin zu ihr gesagt: „Du mußt keine Angst haben; Du kannst ihn ruhig fragen." Das habe sie früher nie gemacht, daß sie sich um so etwas gekümmert habe.

Eine Teilnehmerin berichtet von einem Erlebnis mit einer ausländischen Mitarbeiterin. „Und gerade mit den Stühlen, da ist mir aufgefallen, sie saß so ziemlich hoch; und dann hat sie von Rückenschmerzen erzählt. Ich sage zu ihr: 'Du sitzt ja auch total falsch. Mußt den Stuhl mal weiter runterlassen; vielleicht kommst Du dann besser ran'. Daraufhin habe die es probiert, aber der Stuhl ließ sich nicht verstellen. Daraufhin habe sie (die Zirkelteilnehmerin) unter großen Schwierigkeiten einen funktionierenden Stuhl organisiert. „Na ja, sie hätte sich das nie getraut. Erstmal hatte sie Angst, daß sie dann vom Band weg muß und ihre Arbeit nicht schafft und sie hat für mich dann kurz mitgemacht und ich habe den Stuhl geholt." Früher hätte sie sich nie so für andere eingesetzt.

## 2.3 Die weiteren Projektaktivitäten Der

## Meisterzirkel

Es hat sich als wichtig erwiesen, daß auch die Meister und Vorarbeiter ihren eigenen Zirkel hatten. Im Grunde haben sie sehr ähnliche Probleme wie ihre Mitarbeiter: Auch sie fühlen sich in ihren Bedürfnissen nicht gesehen und anerkannt. Auf der einen Seite sammeln sich

Groll und Unzufriedenheit an; auf der anderen Seite sieht man keine Chance, diese Dinge irgendwo anzusprechen.[32] Dazu kommt, daß man als Meister nicht wie die Mitarbeiter über den Betrieb schimpfen darf; von ihm wird Loyalität verlangt. Es zeigt sich immer wieder, daß Meister und Vorarbeiter erst dann wirklich bereit sind, sich der Belange ihrer Mitarbeiter anzunehmen (und sich vor allem auch - trotz der hohen Arbeitsbelastung - die dafür notwendige Zeit zu nehmen!), wenn sie selber angefangen haben, sich einmal ihre eigenen Belastungen anzuschauen. Die Zirkelarbeit mit Meistern hat in der Regel drei Schwerpunkte:

- Zum einen geht es darum, das persönliche Bewältigungsverhalten um Umgang mit Hektik und Zeitdruck - der typischen Belastung von unteren Vorgesetzten - zu verbessern.
- Zum zweiten geht es darum, das oft angespannte Verhältnis zu Kooperationspartnern wie Planungsabteilung und Instandhaltung aufzugreifen und zu normalisieren;
- Und schließlich ist das Verhältnis zu den eigenen Vorgesetzten immer ein ganz zentrales Thema.

Im einzelnen soll auf die Methoden, mit denen an diesen Themen gearbeitet wird, hier nicht eingegangen werden. Ergebnis ist jedenfalls regelmäßig - so auch hier - , daß die Teilnehmer am Schluß berichten, sie hätten gelernt, sich die Arbeit besser einzuteilen; sie würden ihrem Gesprächspartner (Mitarbeiter ebenso wie Vorgesetzte) besser zuhören; man ärgere sich nicht mehr so viel und habe mehr Spaß an der Arbeit.[33]

Man kann sagen, daß die Synergie von Mitarbeiterzirkel und Meisterzirkel entscheidend mit zu der Wende in der Abteilung beigetragen hat.

### Das „Projektteam" und die Arbeitsgruppen „Arbeitsplatzgestaltung[44] und „Sozialräume".

Nach dem Ende der beiden Mitarbeiterzirkel wurde dann die Arbeit auf der Ebene eines Projektteams fortgesetzt. Aufgabe des Projektteams war die „Feinarbeit": Die Anregungen und Anstöße aus den Mitarbeiterzirkeln sollten aufgenommen und soweit wie möglich konkret umgesetzt werden. Im Projektteam saßen vor allem der Abteilungsleiter und je zwei Mitglieder aus den beiden Mitarbeiterzirkeln. Dazu kamen dann je nach Bedarf die Meister, der Betriebsrat, ein Planer und der Werksarzt. Die in den Mitarbeiterzirkeln geleistete Vorarbeit machte sich nun bezahlt: Der Abteilungsleiter, früher von den Mitarbeitern als jemand angesehen, den die Belange der Mitarbeiter nicht sehr interessierten, und der in ihrer Wahrnehmung sehr weit weg von ihnen angesiedelt war, hatte seit dem Gespräch mit dem Zirkel sein Verhältnis zu den Mitarbeitern auf eine völlig neue Basis gestellt. Er machte von nun an das Projekt, das bisher im wesentlichen von den externen AOK-Beratern getragen worden war, zu seiner Sache. Und die Mitarbeiter, die im Projektteam saßen, erwiesen sich - entgegen der pessimistischen Vorhersage der betrieblichen Führungskräfte zu Projektbeginn - als kompetente und zuverlässige Kooperationspartner.

[32] Ein Meister im Zirkel: „Früher (d.h. vor der Beförderung zum Meister) war ich ein richtig froher Einrichter. Heute sagen die Mitarbeiter zu mir, die mich noch von früher kennen: 'Mit Dir kann man überhaupt nicht mehr reden.'" Zugleich berichtet der Meister, daß seine Schlafstörungen seitdem zugenommen hätten.

[33] Ähnlich z.B. auch die Meister in der VW-Studie (vgl. Friczewski et al. 1990).

Wichtig waren in diesem Zusammenhang vor allem die zwei Arbeitsgruppen des Projektteams: eine AG „Arbeitsplatzgestaltung" und eine AG „Sozialräume". In diesen beiden AGs, die sich über mehrere Monate hinweg wöchentlich für je eine Stunde trafen, konnten spürbare Veränderungen auf den Weg gebracht werden, die so vorher nicht denkbar gewesen wären.

Als ein Beispiel sei das *„Fußstützenproblem"* erwähnt: Die AG „Arbeitsplatzgestaltung" hatte sich die Aufgabe gestellt, die einzelnen Arbeitsplätze systematisch in allen Einzelheiten zu untersuchen und dabei auch „Selbstverständlichkeiten" zu hinterfragen. Dabei war man u.a. auch auf die Fußstützen gestoßen. Zu jedem Bandarbeitsplatz in der Halle gehört eine Fußstütze; sie muß höhenverstellbar sein, damit jede Arbeitsperson, unabhängig von der Körpergröße, auch dann noch Bodenkontakt haben kann, wenn sie den Stuhl höher stellen muß; die Fußstütze dient u.a. einer aufrechten, rückenschonenden Körperhaltung. Nur dank des hartnäckigen Nachfragens des Abteilungsleiters stellte sich schließlich heraus, daß die Fußstützen theoretisch zwar verstellbar waren, praktisch aber nur durch einen Mechaniker. Es war natürlich klar, daß keine Frau jemals die Fußstütze verstellen ließ; viele wußten nicht einmal, wozu sie dient. Ebenso klar war, daß bisher jedenfalls keine Frau jemals auf die Idee gekommen war, diesen Mangel anzusprechen.[34]

„Bei allem wissenschaftlichen Fortschritt scheint ein einfaches methodisches Prinzip mehr und mehr abhanden gekommen zu sein: Hinzusehen, wie wirklich gearbeitet wird, und hinzuhören, wie Arbeit erlebt und erfahren wird. Gewiß, es wird viel geschaut und beobachtet im Betrieb. Der Blick auf den Arbeitsprozeß ist jedoch ein interessierter und parzellierter Blick. Man nimmt wahr, was man wahrnehmen will, man richtet seinen Blick zu und schärft ihn für eine bestimmte Perspektive. Der unverstellte Blick hingegen, der auf dem Gesehenen ruht, der das Selbstverständliche und Alltägliche fragend wahrnimmt, der für Entdeckungen im Alltäglichen offen ist, für Überraschungen - diesen Blick sucht man vergeblich in den meisten Betrieben. Gesundheitsrisiken werden gewöhnlich in der Arbeitsumgebung, in extremen Bedingungen der Arbeit (z.B. beim Hantieren mit schweren Gewichten) gesucht, aber nicht in der zur Routine geronnenen Arbeitshandlung." (Ochs u. Reindl 1995).

## Verhaltenspräventive Maßnahmen

Abgerundet wurden die Projektaktivitäten durch verhaltenspräventive Maßnahmen im Bereich Bewegung und Ernährung.

In einer gesonderten Zirkelsitzung sprach eine AOK-Ernährungsfachkraft mit den Teilnehmern über Möglichkeiten einer gesunden Ernährung. Ergebnis war u.a., daß - außerhalb der Arbeitszeit - ein Salatkurs angeboten wurde, zu dem außer vielen Nicht-Zirkelteilnehmern auch Meister R. kam. Aus Projektsicht war dabei bedeutsam, daß es in diesem Kurs so ganz nebenbei zu lockeren Gesprächen über die Arbeit kam, die sich dann wieder auf den Fortgang des Projekts positiv auswirkten.

Dem Bereich Bewegung kommt nach dem hier vertretenen Ansatz eine zentrale Rolle zu bei der Entstehung von Gesundheit/Krankheit in der Arbeitswelt. Im theoretischen Teil dieser Arbeit haben wir einige Fakten und Überlegungen dazu zusammengetragen.

Allein schon auf der grundlegenden Ebene theoretischen Ebene zeigt eine ganzheitliche Handlungstheorie den untrennbaren lebendigen Zusammenhang von „Wahrnehmen" und „Bewegen" und ihrer biologischen (z.B. vegetativen) Basis. Eine - etwa durch ungünstige Arbeitsplatzgestaltung induzierte - Störung im lebendigen Fluß

[34] Das „Fußstützenproblem" ist keine kuriose Ausnahme, es ist in den allermeisten Betrieben heutzutage in der einen oder anderen Form anzutreffen. Es ist typisches Produkt eines „Checklisten-Arbeitsschutzes", d.h. eines Arbeitsschutzes, der Mitarbeiter als Objekte von Unterweisungen, Mahnungen, im Notfall auch Strafen sieht, nicht aber als kreative Subjekte mit Bereitschaft und Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen.

von Bewegung hat zwangsläufig Folgen für die anderen Bereiche (also z.B. für die vegetative Ökonomie) und umgekehrt. Biomechanik ebenso wie ArbeitsWissenschaft (Bewegungsstudien, Ergonomie) werden künftig Anstrengungen unternehmen müssen, ihre bisherige statische Betrachtungsweise von menschlicher Bewegung zu erweitern, um ganzheitliche menschliche Bewegungsvollzüge besser verstehen zu lernen. Arbeitswissenschaft und Biomechanik könnten dann Beiträge zu der Frage liefern, wie die Gestaltung von Arbeit den lebendigen Zusammenhang von Wahrnehmen und Bewegen (und damit den Aufbau von psycho-physischen Bewältigungsressourcen) entweder stört oder fördert. Ein lohnendes Beispiel für eine solche Untersuchung wäre etwa Bildschirmarbeit.

Entsprechende Bedeutung sollte daher auch dem Element „Bewegung" in der betrieblichen Prävention zukommen. Bewegungsangebote sind um so fruchtbarer, je mehr sie Bewegung in den Arbeitskontext einbinden, statt einfach nur auf individuelle Verhaltensänderungen abzuzielen. In dem hier besprochenen Projekt wurde dem auf mehrfache Weise Rechnung getragen:

- Bereits im Mitarbeiterzirkel - aber auch in vielen Sitzungen des Meisterzirkels - wurde jede Sitzung mit ein paar Bewegungsübungen eingeleitet. Für die meisten Zirkelteilnehmer war dies zunächst zwar ungewohnt, wurde von ihnen dann aber rasch angenommen. Dabei zeigte sich übrigens, daß einigen der Frauen (auch jüngeren) selbst einfache Übungen dann Schwierigkeiten bereiteten, wenn sie typisch vorgeschädigte Bereiche wie Schultern und Halswirbelsäule einbezogen.

- In Kleingruppen zu je etwa 20 Personen sprach der Werksarzt mit der Hallenbelegschaft über die Möglichkeiten zur Verhinderung von Beschwerden im Bereich des Bewegungsapparats durch ein geeignetes Verhalten am Arbeitsplatz. Natürlich kamen dabei auch die Stühle in der Halle zur Sprache, die z.T. in einem sehr schlechten Zustand waren (z.B. nicht mehr verstellbar). Grund für den schlechten Zustand der Stühle war - wie alle Beteiligten offen zugaben - auch ihre wenig pflegliche Behandlung durch die Mitarbeiter selbst, was wiederum aus dem ganzen Kontext heraus verstanden werden muß: Wenig oder gar keine Information der Mitarbeiter über rückengerechtes Sitzen; Angst vieler Mitarbeiter, sich (z.B. über kaputte Stühle) zu beschweren (vgl. hierzu z.B. die oben im Abschnitt „Die Zirkelmitglieder als Multiplikatoren" wiedergegebene Episode); sowie generell die Tendenz der Mitarbeiter, Betriebseigentum so zu behandeln, wie man sich selber behandelt fühlt.[35] Ergebnis der Diskussion mit dem Werksarzt - und gefördert durch die AOK-Projektleiter - war u.a. eine Initiative der Meister, alle defekten Stühle von einigen Mitarbeitern- kennzeichnen zu lassen und sie dann reparieren zu lassen.

- Etwa ein halbes Jahr nach dem Ende der Mitarbeiterzirkel entwickelte das Projektteam die Idee „Gymnastikpause". Sie bestand darin, den Mitarbeitern der Halle zum mindesten zweimal in der Woche während der Arbeitszeit - bei freiwilliger Beteiligung - je fünf Minuten Gymnastik anzubieten. Angesichts des massiven Bewegungsmangels insbesondere der (an den Bändern arbeitenden) Frauen und angesichts der bei ihnen bereits vorhandenen gesundheitlichen Beeinträchtigungen scheint dieses Zeitvolumen auf den ersten Blick eine zu vernachlässigende Größe zu sein. Dennoch können in diesem Bereich unter gewissen Voraussetzungen[36] auch schon minimale Interventionen - so jedenfalls unsere Hypothese -

[35] s. hierzu etwa die bereits erwähnte Tatsache, daß es an bestimmten Arbeitsplätzen nach Schichtende - laut Schilderung durch die Vorgesetzten - „wie nach einem Bombenangriff aussah; und daß sich dies nach entsprechenden arbeitsorganisatorischen und ergonomischen Verbesserungen änderte.

[36] Wichtig ist insbesondere, daß allmählich so etwas wie eine betriebliche „Bewegungskultur" entsteht (vgl. oben S.44). Sie beginnt z.B. damit, daß eine Bandarbeiterin, die sich an ihrem Arbeitsplatz dehnt und streckt, nicht Angst haben muß, daß ein Vorgesetzter fragt: „Du hast wohl nichts zu tun?"

fruchtbar sein. Wir gehen dabei davon aus, daß das Fehlen von „ganzheitlicher Bewegung" in einem Arbeitskontext wie diesem (vgl. hierzu oben S. 12 f.) bereits derart selbstverständlich geworden ist, daß es kaum noch auffällt (Abstumpfungseffekt). Wenn man andererseits aber unterstellt, daß dennoch jedem Menschen das Bewegungsbedürfnis immanent ist und auch im Verlauf langjähriger Desensibilisierung in seinem (wenn auch verschütteten) Kern erhalten bleibt, dann genügt vielleicht ein kurzer, aber regelmäßiger Kontakt mit diesem Bedürfnis, um die Lust an freierer Bewegung wieder zu aktivieren, vorausgesetzt, diese Maßnahe wird durch andere flankierend begleitet. Wenn man ferner von der hier vertretenen These ausgeht, daß Bewegung überhaupt ein grundlegendes Element im alltäglichen Handlungsvollzug darstellt (also auch Emotionen und Kognitionen transportiert und daher auch psycho-physische Bewältigungsressourcen aufbaut), dann kann die Bedeutung von Bewegung am Arbeitsplatz für eine gesundheitsgerechte Gestaltung von Arbeit gar nicht hoch genug eingeschätzt werden.

Die Geschäftsleitung allerdings sah in der Gymnastikpause zunächst einmal nur Produktionsausfall. Sie erklärte sich jedoch zu einer vierwöchigen Erprobungsphase bereit.

Die obigen Thesen sind durch den Verlauf der Gymnastikpause ansatzweise bestätigt worden. Nach anfänglicher Skepsis der Mitarbeiter in der Vorbereitungsphase wurde die Gymnastikpause von der übergroßen Mehrheit angenommen. Die Reaktionen waren sehr positiv, z.T. sogar begeistert:

"Das hätte ich nicht für möglich gehalten. Das war wirklich positiv. (..) Am Anfang hatten einige doch so'n gemischtes Gefühl, ob das überhaupt ankommt, ob sie sich daran beteiligen. Aber wenn einige den Anfang machen, dann ziehen die anderen mit nach. Das hat mich gewundert. Aber es wurde ganz angenommen in der Breite."

„Der Betrieb sagt: 'Es läßt sich nicht rechnen'. Aber ich bin der Überzeugung, daß man die Zeit mit Sicherheit irgendwo übrig hat, übrig haben muß! Denn die Leute gehen hinterher - ich habe das beobachtet - mit so einer Freude und so richtig positiv verändert, mit einer ganz anderen Einstellung wieder an die Arbeit. Das schweißt die Leute so zusammen. Das hat eine unheimlich positive Wirkung. Und das kann man eigentlich durch nichts ersetzen."

"Ich hätte es nie erwartet und auch nie geglaubt, daß fast alle mitmachen. Ich habe auch noch nie so viele freudige und lachende Gesichter gesehen wie innerhalb dieser fünf Minuten. Am schwersten haben sich die Männer getan. Aber sie haben auch zum größten Teil mitgemacht. (...) Ich war unheimlich positiv überrascht, weil so viel Fröhlichkeit habe ich in der Montage noch nicht erlebt."

"Super. Es ist nicht alleine diese Übung. Auch der Spaß, der Spaß alleine. Wenn man das mal beobachtet, wie viele Frauen dann lachen, das ist ein Wahnsinn. Das hätte ich nie für möglich gehalten, daß man das so intensiv beobachten kann. Wenn die am Band mit so einem Gesicht sitzen - nach dem Motto: 'Hoffentlich ist bald Feierabend' - wenn die dann Gymnastik machen, merkt man richtig, wie sich das Gesicht aufhellt. Das ist ganz toll. Und ich denke, das ist auch ein kleiner Schritt zur Gesundheitsförderung."

Die Geschäftsleitung überließ die Entscheidung über die Einführung einer ständigen Gymnastikpause der Konzernleitung in Frankreich. Von dort kam dann nach einjähriger Bedenkzeit ein „Nein".

## 2.4 Bewertung.

Abschließend soll auf dem Hintergrund der im ersten Teil entwickelten begrifflichen Systematik eine kurze Bewertung des Projekts vorgenommen werden.

### Die Ausgangssituation.

Grundsätzlich läßt sich zur Ausgangssituation sagen, daß die Bedingungen, wie sie in der Interventionsabteilung vorgefunden wurden, einen *nachhaltigen Einsatz von Arbeitskraft* (in dem Sinne, wie wir ihn im theoretischen Teil dieser Arbeit definiert haben) kaum möglich machen:

- Die ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze entspricht z.T. nicht einmal dem, was betriebsintern eigentlich als Norm gilt (die Arbeitsmittelplaner planen vom grünen Tisch aus, ohne Kontakt zu den Mitarbeitern; dadurch entstehen z.T. haarsträubende Gestaltungsdefizite; die kaum jemandem auffallen und für deren Behebung sich niemand verantwortlich fühlt); ganz zu schweigen von jenen ergonomischen Defiziten, die sich (z.B. bei Licht, Luft, Lärm oder Bewegung) dann zeigen würden, wenn arbeitswissenschaftliche Untersuchungen auf der Basis eines in ganzheitlicher Perspektive erweiterten arbeitswissenschaftlichen Paradigmas (vgl. z.B. oben S. 11 f.) angestellt werden würden. - Folgen bei den Mitarbeitern sind vermutlich (u.a.) der Verschleiß wertvoller psycho-physischer Bewältigungsressourcen (resultierend etwa in rascherer Erschöpfbarkeit und in gesundheitlichen Störungen im Bereich des Bewegungsapparats).

- Die Kommunikation ist in weiten Bereichen gestört. Die Vorgesetzten schotten sich von den Mitarbeitern ab. Grundlegende Bedürfnisse der Mitarbeiter werden von den Führungskräften - ohne daß dies bewußt geschieht - nicht beachtet und das Selbstwertgefühl der Mitarbeiter wird permanent verletzt. Die Mitarbeiter agieren auf der Basis von latenter (und z.T. unbewußter) Angst und Resignation. - Die oben erwähnten gesundheitlichen Folgen werden dadurch vermutlich noch verstärkt.

- Arbeitsorganisation und Hierarchie entsprechen weitgehend den alten tayloristischen Prinzipien. Von einer „lernenden Organisation" kann keine Rede sein.

- Der Betrieb selbst besitzt kein Sensorium (z. B. in Gestalt seiner Arbeitsschutzinstitutionen), das diese Defizite und seine gesundheitlichen Folgen aufnehmen und verarbeiten könnte. Insbesondere besteht so gut wie kein Bewußtsein des Ausmaßes, in dem der Betrieb seine wichtigste Ressource - Gesundheit und Motivation der Mitarbeiter - verschleißt: Der Arbeitssicherheitsausschuß ist weit entfernt von den Problemen der Mitarbeiter (wie sie z.B. in den Zirkeln aufgedeckt wurden). Die Sicherheitsfachkraft ist vor allem damit beschäftigt, Unfallhäufigkeits-Grafiken für die Geschäftsleitung zu erarbeiten. Der Werksarzt ist zeitlich überfordert. Die Sicherheitsbeauftragten gibt es praktisch nur auf dem Papier. Der Personalleiter führt den hohen Krankenstand in verkürzender Weise vor allem auf Führungsfehler der Meister zurück (Auftrag an die Projektleiter: „Bringen Sie denen mal Psychologie bei!"). Und der Betriebsrat scheint manchmal mehr daran interessiert zu sein, die Geschäftsleitung für menschenfeindliche Arbeitsbedingungen abzustrafen als Strategien für eine gemeinsame Änderung dieser Bedingungen zu entwickeln.

**Ergebnisse des Gesundheitsförderungsprojekts**

Es ist dem Projekt *gelungen,* die Logik der Kommunikation in der Interventionsabteilung in positivem Sinne zu verändern: Mitarbeiter sprechen ihre Probleme offener an; und die Vorgesetzten (und andere Ansprechpartner) haben ein Ohr dafür. Die Mitarbeiter entwickeln eigene Ideen und Initiativen, sie unterstützen sich auch mehr untereinander. Insgesamt sind Ansätze einer „Fraktalisierung" von Hierarchie und Arbeitsorganisation zu beobachten; die oben entwickelten Kriterien der „lernenden Organisation" sind ansatzweise erfüllt. Es ist damit ein Kontext entstanden, in dem nun auch die gesundheitsgerechte Gestaltung der Arbeitsplatzergonomie deutlich effektiver (systematischer und rascher) als bisher vorangebracht wird. Dank des (durch die Zirkelarbeit angestoßenen) Engagements des (vorher von seinen Mitarbeitern in der gängigen Weise streng abgeschotteten) Abteilungsleiters findet nun eine Art „kontinuierlicher ergonomischer Verbesserungsprozeß" statt.

Dies gelang zum einen mit einer gewissen mit einer gewissen Breite; d.h. der Effekt beschränkte sich nicht auf die Zirkelteilnehmer, sondern erfaßte tendenziell die ganze Abteilung, wenngleich er bei den Nicht-Zirkelteilnehmern etwas schwächer ausgeprägt war. Er gelang darüber hinaus auch mit einer gewissen Nachhaltigkeit: In einer Befragung, die ein Jahr nach dem Ende der Mitarbeiterzirkel in der Abteilung (bei Mitarbeitern und Vorgesetzten) durchgeführt wurde, war der Effekt immer noch deutlich nachweisbar.

„Ich persönlich komme mit Herrn R. jetzt besser aus. Vor allem - es macht der Ton. Er kommt jetzt auch schon mal vorbei und redet. Wenn Du irgend etwas hast, daß es denn auch gleich gemacht wird. (Der Unterschied zu vorher ist), daß er nicht mehr so schreit. Auch zuhört und auf die Wünsche auch eingeht von uns."

„Wenn wir jetzt Probleme haben - man hört uns zu. Das war ja am Anfang überhaupt nicht der Fall. Das wurde einfach abgetan."

Ein Vorgesetzter: „Die Erwartungen, die ich hatte, sind eigentlich übertroffen worden. Die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern ist wesentlich besser geworden. Ich habe das Gefühl, daß die Mitarbeiter wirklich freier geworden sind. Mehr Mut haben, den Vorgesetzten anzusprechen. Und auch erkannt haben, daß die Mitarbeiter eigentlich auch sehr viel selbst in die Hand nehmen können und sich ihren Arbeitsplatz verbessern können. Das ist das Positive, was ich da gesehen habe. Was ich auch gesehen habe, daß die Mitarbeiter wirklich auch bereit sind, was zu tun, wenn gefordert. Vor allem auch jetzt, wenn sie die Möglichkeit haben, selber zu gestalten, selber mitzumachen, mitzuwirken, usw. Ich sehe also, daß da ein unheimlich positiver Trend entstanden ist."

„Da ist mit Sicherheit einiges Positive entstanden in den letzten zwei Jahren. Das muß ich einfach so sagen. Zumindest bei dem Gros der Mitarbeiter. Wir arbeiten anders zusammen und tatsächlich miteinander. Und der Ton hat sich auch bei uns Vorgesetzten geändert und der hat sich bei den Mitarbeitern auch geändert. (...) (Sie) kommen jetzt ganz anders zu mir und sprechen auch anders mit mir als vor zwei Jahren. Es ist ein offeneres Verhältnis geworden. (...) Es ist auf jeden Fall einfacher geworden für mich. Auch die Zusammenarbeit mit meinem direkten Vorgesetzten ist ja auch verbessert."

„Ich glaube, das ist nur deshalb besser geworden, weil wir beide (Vorgesetzte und Mitarbeiter) einen Schritt aufeinander zu getan haben. Ich glaube, daß sich auch in unserem Verhalten etwas verändert hat. Die Mitarbeiter haben sich auch verändert, ganz klar. Auch wir haben uns verändert, daß wir mehr versuchen, uns in die Gedankenwelt und die Reaktion der Mitarbeiter hinein zu denken. Das war vorher anders".

Weitere Effekte waren:

- der sprunghafte Anstieg der Verbesserungsvorschläge in der Interventionsabteilung im Vergleich zu den anderen Abteilungen. Die Firma hatte sich in der Vergangenheit immer wieder mit großem Aufwand (Verlosungen, Plakate, persönliche Aktionen des Werkleiters vor dem Werktor usw.) vergeblich bemüht, das Vorschlagswesen anzukurbeln.
- das kontinuierliche Sinken der Fehlzeiten in der Interventionsabteilung über einen Zeitraum von zwei Jahren, während er in den übrigen (Nicht-Interventions-)Abteilungen kon-

stant blieb. Im dritten Jahr gab es einen leichten Anstieg, der aber deutlich hinter dem gleichzeitigen Anstieg sowohl in den übrigen Abteilungen wie in der ganzen Branche zurückblieb.

Darüber hinaus sind - gemessen an dem Ziel eines „gesunden Unternehmens" verschiedene Dinge *nicht gelungen:*
Einige Probleme konnten aus Zeitmangel von den Projektleitern nicht mehr in der an sich notwendigen Intensität angegangen und daher auch nicht befriedigend gelöst werden. Das ist vor allem das „Einrichterproblem" (s.o. S. 46) und das Problem der Ängste der Mitarbeiter vor Schadstoffen (vgl. S. 48).

Darüber hinaus aber hat das Projekt ein grundsätzliches Problem nicht gelöst: Nach wie vor hat das Management auf Geschäftsführungsebene - im Gegensatz zur Abteilungsebene - so gut wie kein Bewußtsein davon, wie und in welch ungeheurem Ausmaß der Betrieb seine wichtigste Ressource - nämlich Motivation und Gesundheit seiner Mitarbeiter - verschleißt. Exemplarisch deutlich wurde das z.B. an der Behandlung der Gymnastikpause durch die Geschäftsführung (s.o. S. 57). Das betriebliche Arbeitsschutzsystem hat sich nicht wirklich für die Impulse aus dem Projekt geöffnet. Praktisch bedeutet das, daß viele Anstöße, die das Projekt gebracht hat, auf längere Sicht gesehen wieder versiegen werden. So sieht man z.B. nach wie vor nicht die Notwendigkeit, mitarbeiterbezogene ergonomische Kriterien systematisch in die Arbeitsmittelplanung einzubeziehen; oder die Meister wirklich für die Führung von Mitarbeitern zu qualifizieren (d.h. nicht nur durch Alibi-Fortbildungsseminare, bei deren Umsetzung in den Arbeitsalltag sie dann wieder allein gelassen werden).

Die bisherigen Erfahrungen mit betrieblicher Gesundheitsförderung zeigen, daß dies kein Defizit des hier beschriebenen Projekts ist, sondern ein Mangel, der tiefere Ursachen hat. Nach wie vor sind die Führungsetagen vieler Betriebe hermetisch von der Realität auf der shopfloor-Ebene abgeschottet. Nach wie vor herrscht ein lineares, technokratisches Rezeptdenken vor: Gesundheitsförderung ist ein Instrument, das man einsetzt wie jede andere beliebige Planungsmethode. Wenn nicht ein unmittelbar meßbarer Output herauskommt, sinkt rasch das Interesse daran. Auf die Idee, daß hier kreatives Managementdenken gefragt ist, kommt man nicht. Die Akteure betrieblicher Gesundheitsförderung werden sich noch so abmühen können • sie werden wie Sisyphos immer wieder von vorne anfangen müssen.

Eine Lösung sehe ich allein darin, betrieblichen Arbeitsschutz und betriebliche Gesundheitsförderung gemeinsam in umfassende Qualitätsmanagementsysteme (TQM) einzubinden. So gibt es ja heute bereits Konzepte, die - wie etwa der European Quality Award (EQA) - durchaus Mitarbeiterorientierung und Mitarbeiterzufriedenheit mit in die Bewertung einbeziehen. Es geht dabei beispielsweise darum[37]

- ob und wie das Unternehmen eine wirksame Kommunikation zwischen den Hierarchieebenen absichert;
- ob Führungskräfte zuhören können, also für ihre Mitarbeiter ansprechbar sind;
- ob die Mitarbeiter zu eigenverantwortlichem Handeln ermächtigt und ermutigt werden („empowerment");
- ob Anstrengungen und Erfolge der Mitarbeiter anerkannt werden.

[37] Vgl. Zink (1995), S. 135 ff.

Der hier entwickelte theoretische Rahmen könnte solche Konzepte nicht nur auf Vollständigkeit überprüfen; er könnte darüber hinaus zu einer valideren Operationalisierung der Kriterien sowie zur Entwicklung entsprechender Interventionsstrategien beitragen.

**Literatur**

Antonovsky, A. (1988): Unraveling the Mystery of Health. How People Manage Stress and Stay Well. San Francisco. London.

Csikszentmihalyi, M. (1985): Das Flow-Erlebnis. Jenseits von Angst und Langeweile: Im Tun aufgehen. Stuttgart

Eberstein, B. v. (1996): Rheuma und Psyche. Zu Risiken und Nebenwirkungen der modernen Arbeitswelt. Veröffentlichungsreihe der Arbeitsgruppe Public Health Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung Nr. P96-204

Elling, A. v. (1989): Arbeit und körperlicher Verschleiß der Bewegungsorgane. Ansätze und Perspektiven zur Prävention. Bonn

Friczewski, F. (1988): Sozialökologie des Herzinfarkts. Untersuchungen zur Pathologie industrieller Arbeit. Berlin.

Friczewski, F., Jenewein, R., Lieneke, A., Schiwon-Spies, L. Westermayer, G., Brandenburg, U. (1990): Betriebliche Gesundheitszirkel als Instrument für den Abbau von gesundheitsschädlichem Streß am Arbeitsplatz. Ein Erfahrungsbericht. In: U. Brandenburg et al. (Hg.): Prävention und Gesundheitsförderung im Betrieb, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz, TB 51. Dortmund.

Friczewski, F. (1991): Arbeit und Gesundheit - Zur betrieblichen Gesundheitsförderung. In: Illich, L, Watzlawik, P. u.a.: Was macht den Menschen krank? Basel - Boston - Berlin, S. 81-93.

Friczewski, F. (1993): Das Volkswagen-Gesundheitszirkelprojekt. In: Westermayer, G., Bahr, B. (Hg.): Betriebliche Gesundheitszirkel. Göttingen, Stuttgart.

Friczewski, F. (1993): Gesundheitszirkel als Organisations- und Personalentwicklung: Der „Berliner Ansatz". In: ebd.

Grossmann, R., Scala, K.: Gesundheit durch Projekte fördern. Ein Konzept zur Gesundheitsförderung durch Organisationsentwicklung und Projektmanagement. Weinheim München 1994.

Lazarus, R. S. u. Launier, R. (1981): Streßbezogene Transaktionen zwischen Person und Umwelt, in: Nitsch, J.R.: Streß: Theorien, Untersuchungen, Maßnahmen. Bern, Stuttgart, Wien.

Laban, R. von (1981): Der moderne Ausdruckstanz. Unter Mitarbeit von Lisa Ullmann. Wilhelmshaven.

Maturana, H. R. (1982): Erkennen: Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit. Braunschweig / Wiesbaden 1982

Imai, M. (1992): Kaizen. Berlin, Frankfurt/M.

Lange, M. (1995): Bewegungsanalyse von Arbeitsbewegungen nach Videoaufnahmen. Unveröffentlichtes Manuskript. Hannover

Luczak, H., Volpert, W., Raeithel, A., Schwier, W.: Arbeitswissenschaft. Kerndefinition, Gegenstandskatalog, Forschungsgebiete. Köln 1989

Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt.

Ochs, P. u. Reindl, J. (1995): Betriebsumfassende Qualifizierung für präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutz, in: Moderne Unfallverhütung, Heft 39, S. 55 ff.

Rohmert, G, (1991): Der Sänger auf dem Weg zum Klang. Dokumentation Arbeitswissenschaft, Band 28. Köln.

Satzer, R. (1995): Betriebliche Gesundheitsförderung: Zur aktuellen Praxis der Gesundheitszirkel; in: Arbeit gesund machen! Forum zu neuen Konzepten der Gesundheitsförderung in Betrieb und Verwaltung. Hamburg.

Schulz von Thun, F. (1987): Miteinander reden: Störungen und Klärungen. Psychologie der zwischenmenschlichen Kommunikation. Hamburg.

Selvini Palazzoli, M. et al.(l981): Hinter den Kulissen der Organisation. Stuttgart.

Siegrist, J. (1991): Soziale Krisen und Gesundheit, in: Prävention 2/1991, S. 43 ff.

Sroka, K. (1980): Zur Dialektik des Herzinfarkts. Frankfurt.

Sprenger, R. K. (1992): Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse. Frankfurt, New York.

Uexküll, Th. v. u. Wesiack, W. (1979): Psychosomatische Medizin und das Problem einer Theorie der Heilkunde. In: Uexküll, Th. v. (Hrsg.): Lehrbuch der Psychosomatischen Medizin. München, Wien, Baltimore.

Warnecke, H.-J. (1992): Die Fraktale Fabrik. Berlin, Heidelberg, New York.

Zink, K. J. (1995): Arbeitswissenschaftliche Inhalte internationaler Quality Assessment Konzepte - eine Chance für die Umsetzung. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Jg. 1995, H. 3, S. 131-137

**Arbeitsgruppe Public Health**

Public Health ist Theorie und Praxis der auf Gruppen bzw. Bevölkerungen bezogenen Maßnahmen und Strategien der Verminderung von Erkrankungs- und Sterbewahrscheinlichkeiten durch Senkung von (pathogenen) Belastungen und Förderung von (salutogenen) Ressourcen. Public Health untersucht und beeinflußt epidemiologisch faßbare Risikostrukturen, Verursachungszusammenhänge und Bewältigungsmöglichkeiten. Solche Interventionen sind sowohl vor als auch nach Eintritt von Erkrankungen bzw. Behinderungen von gesundheitlichem Nutzen. Insofern erstreckt sich der Gegenstandsbereich von Public Health sowohl auf Prävention als auch auf Krankenversorgung. Wissenschaftlich ist Public Health eine Multidisziplin, politisch-praktisch sollen die daraus herleitbaren Entscheidungskriterien und Handlungspostulate in nahezu alle gesellschaftlichen Gestaltungsbereiche und Politikfelder integriert werden. Im Vergleich zum dominanten Umgang des Medizinsystems mit gesundheitlichen Risiken und Problemen beinhaltet Public Health tiefgreifende Veränderungen der Wahrnehmungs-, Handlungs- und Steuerungslogik für die daran beteiligten Professionen und Institutionen. Die Arbeitsgruppe Public Health untersucht fördernde und hemmende Bedingungen für Entstehung, Entwicklung und Wirkungen der mit Public Health intendierten sozialen Innovation.

**Mitglieder der Arbeitsgruppe:**

Michael Ewers, MPH
Dipl.-Chem. Barbara Maria Köhler, Ph.D.
Priv.-Doz. Dr. rer.pol. Hagen Kühn
Dr. rer.med. Uwe Lenhardt, Dipl.-Pol.
Dr. phil. Doris Schaeffer
Dipl.-Päd. Michael Simon
Prof. Dr. rer.pol. Rolf Rosenbrock (Leiter)
Dipl.-Phil. János Wolf