



Nick Kratzer

Arbeit und Gesundheit in schwierigen Zeiten – Das Projekt PARGEMA

Konferenz „Arbeit und Gesundheit in schwierigen Zeiten“
22. / 23. Juni 2009 in München - Einführung

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Förderorschwerpunkt
Präventiver Arbeits-
und Gesundheitsschutz

ISFMÜNCHEN

Einführung

- Was PARGEMA ist (und was nicht)
- Ausgangspunkt: Schwierige Zeiten - trotz „humaner“ Arbeit?
- Die Überlastung der Beschäftigten hat System: Wirtschaftlicher Erfolg oder Gesundheit
- Arbeit und Gesundheit im Konflikt: Spielräume für eine Win-Win-Situation müssen erarbeitet, oft auch erkämpft werden
- Gesundheitsschutz ist kein Projekt, sondern ein (konfliktreicher) Prozess

Was ist das Projekt PARGEMA (und was nicht)?

- Kein klassisches Gesundheitsprojekt
- Ein Gestaltungs- und Forschungsprojekt
- Ein erfolgreiches Projekt – aber auch nur ein Zwischenschritt

Wer ist PARGEMA?

Projektstruktur: Partizipatives Gesundheitsmanagement

Überbetrieblicher Transfer: Zusammenarbeit mit Verbänden und Institutionen des überbetrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes

Gesamtkoordination

Neue Interventionsmethoden

Institut für Autonomieforschung/Cogito e.V.
Köln/Berlin

Arbeits- und Organisationsgestaltung

ISF München

Kompetenzentwicklung und Gefährdungsbeurteilung

Albert-Ludwigs-Universität Freiburg
FBU Satzer, Köln

Unterstützung neuer Beteiligungsformen

Friedrich-Schiller-Universität Jena
WSI in der HBS, Düsseldorf

Zwischenbetrieblicher Transfer

Betriebliche Gestaltung: Unterstützung aller betrieblichen Akteure bei der Entwicklung, Erprobung und Umsetzung neuer Gestaltungsansätze

Ausgangspunkte von PARGEMA

- Schwierige Zeiten trotz relativ guter Bedingungen für den Arbeits- und Gesundheitsschutz
- Zusammenhang von neuen Organisations- und Steuerungsformen und der Zunahme von (v.a. psychischen) Belastungen
- Beschäftigte „unterlaufen“ Regelungen zu ihrem Schutz

Die „Marktlogik“ (Wettbewerbs- und Wachstumslogik) wird zum internen Steuerungsprinzip

- Abstrakte Wettbewerbslogik: Ausrichtung an der (externen oder internen) Konkurrenz, z.B. durch Benchmarks
- Dynamische Wachstumslogik: Dynamisierung der Leistungserwartung – jedes Jahr X % mehr (Umsätze, Kunden, Erträge etc.)
- Folge: **Systematische Überlastung** der Organisation: jedes Jahr mehr, besser, schneller, billiger ...
 - | Die systematische Überlastung ist kein „Fehler im System“, sondern hat selbst „System“

„Lösungen“ des Problems „systematischer Überlastung“:
„Normale“ Rationalisierung, Permanente Reorganisation und Transformation in ein Problem der Beschäftigten

Wie aus dem Problem der Organisation ein Problem der Beschäftigten wird

Erster Schritt:

Verschränkung von Unternehmens- und Beschäftigtenperspektive

Arbeitsplatzverlust bei Misserfolg, Erfolgsbeteiligung, (interne) Konkurrenz, Koppelung von Entgelt und Leistung, Zielvereinbarungen, Motivierung ...

Zweiter Schritt:

Verschränkung von Fremd- und Selbststeuerung

Hierarchieabbau, „partizipatives Management“, Transparenz über Prozesse und Kennzahlen, Controlling ...

Dritter Schritt:

Verschränkung von Leistung und Leben

„Entgrenzung“ der individuellen Potenziale und lebensweltlichen Ressourcen: Zeit, Motivation, Engagement, Verhältnis von Arbeit und Leben, Gesundheit ...

Transformation der „Systematischen Überlastung“ in ein individuelles Problem

„Und da habe ich das gemacht, was früher die Vorgesetzten gemacht haben: Ich habe mich dazu gebracht, immer effektiver zu arbeiten. Ich habe mich selber unter Druck gesetzt. Das ist natürlich die optimale Form, ist doch klar. Kein Vorgesetzter kann mich so unter Druck setzen wie ich mich selber, das ist doch klar. Weiß ich doch auch. Aber Sie kommen ja nicht raus aus diesem Prozess. Das ist eben so. Sie sind gezwungen, effektiver zu arbeiten, oder Sie schaffen es nicht, Sie schaffen das Volumen an Arbeit früher nicht als andere. Und keiner will doch der erste sein, der sagt: Ich schaffe es nicht.“ (Sachbearbeiter)

Auswirkungen Systematischer Überlastung

- Wachsender Arbeits-, Zeit- und Leistungsdruck
- „Normalität“ von Belastung: Nicht alle sind (gleich) belastet, aber alle sind mit Überlastung konfrontiert
 - Nicht nur ein Problem der „Schwachen“, sondern gerade auch der „Leistungsträger“
- Demotivierung und Anerkennungsprobleme: Man ist nie fertig, es ist nie genug
- Arbeit und Gesundheit im Konflikt: Gesundheitsschutz lohnt sich – aber nicht in einer Quartalsperspektive

Die Praxis des Konflikts

- Gesellschaftlich: Vor allem „Ökonomischer Realismus“, aber auch zunehmende Thematisierung
- Betrieblich: Entkoppelung von Leistungs- und Gesundheitspolitik
- Individuell:
 - Zwischen Rückzug, (kreativer) Anpassung und Raubbau an den eigenen Ressourcen
 - Privatisierung der Probleme: Arbeitsprobleme werden als „Privatsache“ behandelt und oft auch im Privatleben ausgetragen
 - Entkoppelte Wertesysteme: Gesundheit ist das höchste Gut – Zielerreichung auch
- Leistungsanforderungen und Gesundheitsschutz wirklich zu integrieren „überfordert“ Unternehmen, Führungskräfte und Beschäftigte

„Dann schau‘ halt mal, wen man noch einbinden kann ...“

„Hm ... ja, eigentlich oberflächlich. Mit Worten ‚Ja, ich soll mich schonen usw. Also schon Anteilnahme gezeigt mit Worten, aber dem sind keine Taten gefolgt, jetzt von sich aus‘. Wenn ich gesagt hab‘: ‚Ja, ich brauch da und da ein bisschen Auszeit‘, ‚ja, ist o.k.‘, wenn es von mir kam, ja, aber jetzt nicht von seiner Seite, dass es dann hieß ‚Ja, sollen wir das Thema anders umshiften oder sonst etwas‘. Höchstens dann: ‚Schau halt, wen man noch einbinden kann‘, damit die Belastung weniger wird. Aber der Ball lag dann wieder bei mir, dass ich mich drum kümmern muss.“

Herausforderungen für ein Partizipatives Gesundheitsmanagement

- Auseinandersetzung mit der Logik „systematischer Überlastung“: Re-Integration von Leistungs- und Gesundheitspolitik
- Thematisierung und Sensibilisierung:
 - Weder „stummer Zwang der Verhältnisse“ noch nur individuelles Problem
 - Besseres Verständnis der Zusammenhänge von neuen Steuerungsformen, individuellen Umgangsweisen und Belastungen
- Beschäftigte als „Experten der eigenen Gesundheit“
- Gesundheitsschutz als Prozess: Gesundheitsschutz wirkt – aber auch nicht in einer Quartalsperspektive

Gesundheitsschutz als Prozess



Kontakt

Dr. Nick Kratzer

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF München

Jakob-Klar-Str. 9, 80796 München, Tel. 089/272921-0

nick.kratzer@isf-muenchen.de

www.isf-muenchen.de

www.pargema.de