

Hans Kernen · Gerda Meier

Achtung Burn-out!

Leistungsfähig und gesund durch Ressourcenmanagement

3. Auflage



 Haupt

Hans Kernen • Gerda Meier

Achtung Burn-out!

**Leistungsfähig
und gesund durch
Ressourcenmanagement**

! Haupt

Hans Kernen • Gerda Meier

Achtung Burn-out!

Leistungsfähig und gesund durch Ressourcenmanagement

3. Auflage

Haupt Verlag

Dr. Hans Kernen studierte nach einer Berufslehre Psychologie, Pädagogik und Präventivmedizin an der Universität Zürich. Seine Dissertation zum Thema *Burnout-Prophylaxe im Management* erschien als Buch 1997 bei Haupt und erreichte eine dritte Auflage.

Gerda Meier Kernen, lic. phil., studierte nach einer Kaufmännischen Berufslehre Psychologie, Betriebswirtschaftslehre und Präventivmedizin an der Universität Zürich. Sie verfasste eine Forschungsarbeit zum Thema «Organisationsklima und Kohärenzgefühl».

Die beiden Autoren führen ein selbständiges Beratungsunternehmen und begleiten und gestalten Organisations- und Unternehmensentwicklungsprozesse, wobei das Ressourcenmanagement eine zentrale Rolle spielt.

www.kernenag.ch

3. Auflage: 2014

2. Auflage: 2012

1. Auflage: 2008

ISBN 978-3-258-07887-8 (Buch)

ISBN 978-3-258-47887-6 (E-Book)

Alle Rechte vorbehalten.

Copyright © 2014 Haupt Bern

Umschlaggestaltung: René Tschirren

Gestaltungskonzept und Satz: pooldesign.ch

Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlages ist unzulässig.

www.haupt.ch

Inhalt

	Vorwort von Prof. Dr. Felix Gutzwiller	9
	Worum es geht	11
1	Facetten der Arbeit	15
1.1	Die Erwerbsarbeit im Fokus	17
1.2	Arbeit – notwendiges Übel oder Erfüllung?	19
1.3	Der Mensch ist auf Aktivität ausgelegt	23
1.4	Der Wert der Arbeit	26
2	Gesundheit: Unser wertvollstes Gut	31
2.1	«Die Gesundheit» gibt es nicht	33
2.2	Gesundheit ist ein lebenslanger Prozess	35
2.3	Gesundheit als dynamisches Fließgleichgewicht	36
2.4	Positive Herausforderungen	40
2.5	Instabilität zulassen	45
2.6	Gesundheit und Sinnhaftigkeit	46
2.7	Gesundheitserleben im Alltag	49
2.7.1	Gesundheitsvorstellungen und individuell unterschiedliche Dynamikmodelle	50
2.7.2	Leistungserbringung bei der Arbeit – ein Kriterium für Gesundheit	54

3	Gesundheitsfördernde Arbeitsgestaltung – eine Forderung	57
3.1	Arbeit kann auch krank machen – Burn-out als Beispiel	59
3.2	Stressoren im Arbeitsfeld – der ganz normale Alltag	66
3.3	Ressourcen im Arbeitsfeld	72
4	Ressourcen, Ressourcenmodelle und Indikatoren	77
4.1	Belastung, Stresstoleranz und unsere Ressourcenbasis	79
4.2	Das Ressourcen-Belastungs-Regulations-Modell (RBR)	84
4.3	Ressourcen des Alltags – das Ressourcenmodell	91
4.4	Ressourcen des Arbeitsfeldes	97
4.4.1	Anwendung des Ressourcenmodells auf den betrieblichen Alltag	97
4.4.2	Ausgewählte, spezifisch wirkende Ressourcen im Arbeitsfeld	101
4.5	Wechselwirkungen von personalen und betrieblichen Ressourcen	113
5	Ressourcenmanagement – Instrumente und Kriterien	115
5.1	Umfassendes Erschließen des Gesundheitsförderungsportfolios	121
5.2	Instrumente für ein wirkungsvolles Fördern relevanter Ressourcen	124
5.2.1	Das Betriebs-Ressourcenprofil (B-RP) als diagnostisches Mittel	124
5.2.2	Das Kultur-Ressourcenprofil (K-RP) als diagnostisches Mittel	127
5.2.3	Das Individual-Ressourcenprofil (I-RP) und Förderungskriterien	132
5.2.4	Ausgewählte Aspekte eines wirksamen individuellen Ressourcenmanagements	140

6	Praxis des Ressourcenmanagements an Fallbeispielen	157
6.1	Bedarfserfassung, Konzeptentwicklung und Wirkungscontrolling in der Praxis	159
6.1.1	Bedarfserfassung	160
6.1.2	Konzeptentwicklung und Interventionsplanung	163
6.1.3	Durchführung der Interventionen	165
6.1.4	Wirkungscontrolling	166
6.2	Individuelles Ressourcenmanagement unter Einbezug des Umfeldes – Fallbeispiel A	167
6.3	Team-Ressourcenmanagement – Fallbeispiele B und C	178
6.3.1	Ressourcen-Transferprozess von Individuum zu Individuum	179
6.3.2	Ressourcenmanagement im Team	184
6.4	Beeinflussung struktureller und kultureller Faktoren des betrieblichen Alltags – Fallbeispiel D	193
7	Burn-out-Interventionen	199
7.1	Burn-out und Burn-out-Phasen – ein Kurz-Überblick	202
7.2	Soziokulturelle, personale und betriebliche Einflussfaktoren des Burn-out-Geschehens	210
7.3	Interventionsebenen: Von der Gesundheitsförderung bis zur Wiedereingliederung	218
7.4	Burn-out-Intervention: Das breite Spektrum an Interventionsansätzen in Betracht ziehen und nutzen	230
7.5	Zusammenfassende Kriterien für das Planen und Umsetzen von Burn-out-Interventionen	253
8	Schlusspunkt: Das Primat der Strategieumsetzung	257
	Anhang: Die Betriebskulturen dreier Organisationen im Vergleich (Fallbeispiel)	263
	Literatur	273

Vorwort

Eine entscheidende Erkenntnis der letzten zwanzig Jahre in der Gesundheitsforschung liegt darin, dass Gesundheit und Gesundheitsverhalten maßgeblich in der Interaktion mit den jeweiligen Lebenswelten geprägt werden. Zu den zentralen Bereichen dieser Lebenswelten gehört die Erwerbsarbeit, die einerseits Ressource, andererseits aber auch Belastung sein kann.

Unter den globalisierten Bedingungen des wirtschaftlichen Wettbewerbs haben sich zudem umfassende Veränderungen in der Unternehmenswelt ergeben. Ein hoher Veränderungsdruck, beschleunigte Reorganisationen und Anpassung an die wirtschaftliche Situation prägen das Umfeld der Erwerbsarbeit. Rasant halten unterschiedliche Technologien Einzug. Geschäftsabläufe werden laufend beschleunigt. Neue Strukturen und Organisationsformen entstehen.

Aus all den geschilderten Gründen ist die moderne Gesundheitsförderung zunehmend mit der Arbeitswelt befasst. Es ist auf diesem Hintergrund außerordentlich verdienstvoll, dass das vorliegende Werk bisherige theoretische Erkenntnisse und praktische Erfahrungen zusammenfasst und einer breiten Leserschaft zugänglich macht.

So geht es im zentralen Teil des Werkes um die betriebliche Gesundheitsförderung (BGF). Bei dem beschriebenen Ansatz handelt es sich um einen arbeitsbezogenen BGF-Ansatz, der *sowohl* Gesundheitsförderung als auch befriedigende Arbeitsleistungen unterstützt und alle relevanten BGF-Kriterien abdeckt. Insofern wird dadurch eine um die Arbeits- und Organisationsgestaltung ergänzte BGF-Sicht geboten. Der Autor geht zudem nicht von einem normativen Arbeitsgestaltungsansatz aus, der den individuellen und arbeitsspezifischen Situationen nicht gerecht werden könnte. Vielmehr wird der Ausgangspunkt im gesundheitlich subjektiven Erleben genommen, unter Berücksichtigung wissenschaftlich abgestützter und über zehn Jahre hinweg praktisch erprobter Ergebnisse zum Thema Ressourcen. Dabei werden sowohl die Verhältnisse wie das

Verhalten einbezogen, Aspekte der Belastungsreduktion- wie der Ressourcenförderung integriert. Sehr wichtig ist dabei die Tatsache, dass mit den gesundheitsfördernden arbeitsgestaltenden Ansatzpunkten die Leistungserbringung z. B. durch die Förderung der Prozessabläufe, des Sozialklimas und -verhaltens zugleich unterstützt wird. Da haben beide, Arbeitnehmende wie Arbeitgebende, einen Gewinn: Durch BGF entsteht nicht nur ein direkter gesundheitlicher Nutzen für die Mitarbeitenden und das Unternehmen, zusätzlich entsteht auch ein indirekter Nutzen dadurch, dass sich eine wachsende Vertrauenskultur zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden entwickelt. Im Unternehmen entsteht ein Kompetenzzuwachs bezüglich Belastungen und Problemlösungen. Dies trägt zur Optimierung von Arbeit und Organisation bei.

Das vorliegende Werk sei deshalb all denjenigen empfohlen, die sich mit der Frage von Gesundheit und Arbeit auseinander setzen.

Prof. Dr. med. Felix Gutzwiller
*Direktor des Instituts
für Sozial- und Präventivmedizin
der Universität Zürich*

Worum es geht

Ein weites Spektrum unterschiedlichster Beobachtungen und Erfahrungen im (Berufs-)Alltag haben zu diesem Buch geführt. Beobachtungen, die uns im positiven Sinne irritiert haben: Ein vielfältig tätiger, faszinierender Mensch, nennen wir ihn Edwin B., der trotz jahrzehntelangem hohem beruflichem Engagement noch mit fünfundfünfzig Jahren – parallel zu einem zeitweise leicht reduzierten Arbeitspensum – Psychologie und Informatik studiert, sich autodidaktisch weitere zwei Fremdsprachen auf hohem Niveau aneignet, um anschließend seinen ohnehin schon breiten Erfahrungshorizont als fünfundsechzigjähriger Jungunternehmer durch diverse Auftragsprojekte im Schnittfeld von Bildung, Informatik und Sprachen noch weiter werden zu lassen. Und all das ohne beobachtbare «Verschleißerscheinungen», ja sogar kombiniert mit hoher Aufnahmefähigkeit, Konzentration, Flexibilität und Dynamik – und ohne die sozialen Seiten des (Ehe-)Lebens zu vernachlässigen.

Demgegenüber ein fünfundvierzigjähriges Direktionsmitglied, emotional am Rande seiner Kräfte, kaum mehr fähig, den Alltag zu meistern: Karl M. ist ausgebrannt – und zwar nicht weil er seiner Aufgabe als Vorgesetzter von hundertfünfzig Mitarbeitenden nicht gewachsen wäre, sondern wegen jahrelanger Unterforderung in der Arbeit.¹

Reihenweise könnten Fallbeispiele innerhalb des Spektrums, das hier abgesteckt wird, dokumentiert werden. Und hinter allen steht eine gemeinsame Frage: Wie kann eine Arbeitssituation gestaltet werden, dass sie dem arbeitenden Menschen langfristig gerecht wird, unter Berücksichtigung seiner Gesundheit, (Arbeits-)Zufriedenheit und Leistungserbringung?

¹ Als Fallbeispiel in Kapitel 3.1 beschrieben.

Die Beispiele dokumentieren, dass Arbeit krank machen kann, dass aber andererseits Berufstätigkeit und Arbeit auch entscheidende Faktoren für ein erfülltes gesundes Leben darstellen. Vorausgesetzt, wir schaffen es, unsere persönlichen und beruflichen Ressourcen nicht zu verschleudern und unser Arbeits- und Privatleben in Balance zu halten.

Was aber können wir tun, um über Jahrzehnte hinweg tätig zu sein und trotzdem oder gerade deswegen nicht auszubrennen und gesund zu bleiben? Und was können Betriebe unternehmen, um die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden zu fördern? Reicht es, wenn sie den Angestellten vergünstigte Abonnements im nächsten Fitnessclub anbieten und Wasserstationen im Betrieb aufstellen? Wenn sie Risikoanalysen zum Gesundheitszustand ihrer Manager verordnen und den hart arbeitenden Logistikern Gratismassagen zur Linderung der strapazierten Skelettmuskulatur zugestehen?

In diesem Buch verfolgen wir einerseits eine personenzentrierte Perspektive, um das alltägliche Verhalten im Arbeitsfeld konkret zu reflektieren und daraus praxisnahe Folgerungen zu ziehen. Andererseits betrachten wir speziell die Arbeitssituation und das betriebliche Umfeld. Warum? Weil die Gestaltung des Arbeits- und Organisationsfeldes für die langfristige Sicherung des individuellen Gleichgewichts im Kontext der Leistungserbringung von entscheidender Bedeutung ist.

Wir starten mit dem Themenbereich der Erwerbsarbeit, die uns facettenreich und ambivalent entgegentritt und der in unserer Gesellschaft eine hohe soziale und persönliche Bedeutung beigemessen wird. Im zweiten Kapitel gehen wir einigen Aspekten der Gesundheit nach, ein Thema, das nur scheinbar mit Arbeit nichts zu tun hat. Denn unser gesundheitliches Wohlbefinden hängt auch davon ab, ob wir aktiv sein und Leistungen erbringen können. Im dritten Kapitel koppeln wir die beiden Themenbereiche Arbeit und Gesundheit, wobei wir unsere Augen vor den Stressoren im Arbeitsfeld und den krank machenden Aspekten der Arbeit nicht verschließen wollen, was wir anhand des Burn-out-Syndroms dokumentieren.

Doch das Arbeitsfeld steckt auch voller Ressourcen. Und auf der Grundlage dieser Erkenntnis gehen wir auf die Suche nach einer gesundheitsfördernden Arbeitsgestaltung. Vom vierten Kapitel an, das dieser Suche gilt, nehmen wir primär eine ressourcenorientierte Sichtweise ein – wir betrachten das Arbeitsfeld

anhand des Ressourcenmodells und evaluieren spezifische Indikatoren, die ein gezieltes Fokussieren und Analysieren des Arbeitsfeldes ermöglichen. Damit haben wir den Grundstein gelegt für das im fünften Kapitel zu diskutierende Ressourcenmanagement, das sich auf drei Ebenen bezieht – diejenige des Individuums, die des Teams und die des Gesamtbetriebes, Letzteres unter strukturellen und kulturellen Aspekten. Anhand von Praxisbeispielen wird im sechsten Kapitel das bis dahin Dargelegte noch weiter konkretisiert, indem konzeptionelle Aspekte und praktische Vorgehensweisen beschrieben werden. Dabei nimmt die Arbeits- und Organisationsgestaltung, die vom arbeitenden Individuum *und* von den Verantwortlichen des Betriebs vollzogen werden, einen hohen Stellenwert ein. Das Schlusskapitel unterstreicht dann den Anspruch, all diese Bestrebungen auch in den Dienst der Strategieumsetzung zu stellen, um Letztere durch ein wirksames Ressourcenmanagement zusätzlich zu sichern.

Das Buch ist für all jene gedacht, die sich für eine leistungs- *und zugleich* gesundheitsfördernde Arbeits- und Organisationsgestaltung einsetzen – zum Gewinn des Betriebs wie zum Wohl des arbeitenden Menschen, der in unserer Wirtschaft noch immer *der* zentrale Leistungsträger ist.

1

Facetten der Arbeit

Mit dem Gegenstand «Arbeit» greifen wir einen Lebensaspekt auf, der den meisten von uns vertraut ist. Mit Sicherheit ruft der Begriff «Arbeit» unterschiedliche Vorstellungen und Erfahrungen wach, verbunden mit positiv oder negativ gefärbten Konnotationen, die nicht unabhängig von ambivalenten Seiten der Arbeit selbst zu sein scheinen.

Wie erleben *Sie* Ihre Arbeit – eher als Mühsal und Plage oder als Wonne und Erfüllung? Welchen (Stellen-)Wert hat Ihre Arbeit für Sie? Würden Sie es schätzen, über lange Zeit hinweg «untätig» zu sein, oder brauchen Sie eine gewisse Aktivität? Wenn ja, warum? – Zu einigen der hier angedeuteten Themen wollen wir in den folgenden Abschnitten Überlegungen anstellen, in aller Kürze.

1.1 Die Erwerbsarbeit im Fokus

Bevor wir auf einzelne Aspekte der Arbeit eingehen, versuchen wir zunächst eine begriffliche Klärung. Auch wenn wir alle zu wissen glauben, worum es sich dreht, ist es keineswegs müßig, Arbeit zu definieren; wenn man sich mit den Definitionen von «Arbeit» nämlich genauer beschäftigt, ergibt sich ein facettenreiches Bild, selbst wenn man sich auf neuere Literatur beschränkt.

- Aus arbeitspsychologischer Optik versteht zum Beispiel Eberhard Ulich (2000) Arbeit als «Tätigkeit, durch deren Ausführung der oder die Arbeits-tätige zur Schaffung materieller oder immaterieller Werte für sich oder andere beiträgt» (S. 1). In der klassischen Ökonomie gilt Arbeit, neben Boden und Kapital, als einer der drei zentralen Produktionsfaktoren (THOMMEN 1996), wobei als Arbeit «jede Art manueller und geistiger Beschäftigung» verstanden wird, «die darauf abzielt, ein Einkommen zu erwirtschaften»

(www.wirtschaftundschule.de). Während sich die erste Definition auf die Arbeit allgemein bezieht, wird mit der letzteren eine spezifische Art der Arbeit fokussiert, die Erwerbsarbeit. Oswald NEUBERGER (1985, S. 1) fasst konvergierende Merkmale vielfältiger Definitionen der *Erwerbsarbeit*, die von ROSENSTIEL (2001) ergänzt hat, wie folgt zusammen: Sie sei eine «Tätigkeit oder Aktivität,

- die gesellschaftlich organisiert wird (z. B. arbeitsteilig und derzeit überwiegend unselbständig und abhängig – im ‹Lohnarbeitsverhältnis›),
- den fortgesetzten, dauerhaften Einsatz körperlicher, geistiger und seelischer Kräfte fordert und
- im Vollzug meist als Last, Mühsal und Anstrengung erlebt wird (was Stolz und Freude über das Ergebnis nicht ausschließt)».

Erwerbsarbeit laufe im Allgemeinen «geregelt und planmäßig strukturiert» sowie «zielbestimmend» ab, sie führe zu materiellen Produkten (Gütern und Dienstleistungen) und verändere so die materielle und soziale Umwelt, gleichzeitig aber auch den arbeitenden Menschen selbst, wobei sie «zu seiner Entfaltung oder Entfremdung» beitrage. Arbeit sei «nicht nur die transitive Beziehung (Mensch-Umwelt)», sie verwandle auch den Menschen selbst. Damit im Zusammenhang stehe, dass Arbeit

- «die Befriedigung individueller und/oder
- sozialer Bedürfnisse ermöglicht und
- vom Arbeitgeber mit ‹Gegenleistungen› (z. B. Entgelt) honoriert wird, in denen sich die gesellschaftliche Wertschätzung der geleisteten Arbeit widerspiegelt».

Damit haben wir also eine spezifische Form von Arbeit in den Fokus gerückt, die *Erwerbsarbeit* – und zugleich eine Vielzahl von unterschiedlichen Formen und Manifestationen von Arbeit in die zweite Reihe verbannt. Es sei aber zugleich betont, dass unsere Gesellschaft ohne diese oft unentgeltlich geleisteten Arbeiten nicht existieren könnte. Und es ist deshalb im Grunde kaum zu rechtfertigen, dass die Arbeit der Familienfrauen und -männer, die nachbarschaftliche Unterstützung oder gemeinnützige Freiwilligenarbeit, um nur einige Beispiele zu nennen, nicht nur nicht entgolten werden, sondern oft auch noch wenig Anerkennung finden.

Wenn wir uns also von nun an dennoch schwerpunktmäßig auf die bezahlte Erwerbsarbeit konzentrieren, so hat dies nicht mit mangelnder Wertschätzung zu tun. Vielmehr steht unser Fokus in einem Zusammenhang mit den vorhandenen empirischen und praktischen Erkenntnissen über die Erwerbsarbeit in Organisationen. Selbstverständlich lassen sich aber zahlreiche Überlegungen, die wir in diesem Buch anstellen werden, auch auf die anderen Arbeitsfelder außerhalb der Erwerbsarbeit anwenden.

1.2 Arbeit – notwendiges Übel oder Erfüllung?

Die Arbeit im Vollzug werde meist – so ein eben aufgeführtes Merkmal von Erwerbsarbeit – als «Last, Mühsal und Anstrengung» erlebt, was «Stolz und Freude über das Ergebnis» keineswegs ausschliesse. Dass der Aspekt der Anstrengung nicht aus der Luft gegriffen ist, davon zeugen zahllose Studien, Berichte und vermutlich auch eigene Erfahrungen. Arbeit als Last ist kein vereinzeltes Phänomen. Vor allem zu Beginn der neuen Arbeitswoche wird von Radiomoderatoren zum Beispiel Arbeit oft als Mühsal hingestellt. Komplementär dazu erhält der Freitag eine positive Färbung oder gar den Stellenwert des erlösenden Faktors im Wochenverlauf. Dieses allwöchentlich wiederkehrende Wechselbad der Gefühle, das mit der Arbeit verbunden zu sein scheint, wird tatsächlich von einem hohen Anteil der Arbeitnehmenden auch so erlebt. Dies zeigen Resultate von Forschungen über den Kontext, in dem Glücksgefühle erlebt werden. Es zeigt sich dabei nämlich, dass arbeitende Menschen gegen Ende der Woche beim Glücksgefühl höhere Werte aufweisen als zum Wochenbeginn (SCHALLBERGER 2000).

Setzen wir noch an einem weiteren Punkt an: Was geschieht, wenn wir uns gegen Ende der Ferien wieder auf den Arbeitsalltag einstellen? Ist nicht oft zu hören, dass die Phase der Arbeit mühsam, die Ferienzeit hingegen als lustvoll erlebt wird? Die Arbeit wird in unserer Gesellschaft oft als (notwendiges) Übel, arbeitsfreie Zeit aber als lusterfülltes «Leben schlechthin» dargestellt. Wählen wir noch einen weiteren Zeithorizont, so bekommen wir es mit Aussagen zu tun wie jener, dass nach der (Früh-)Pensionierung «das Leben» erst richtig beginne, dass erst dann «richtig gelebt» werden könne. In einem Beratungsgespräch drückte ein Topmanager mir gegenüber die Vorstellung aus, dass er vom fünf- und fünfzigsten Lebensjahr an endlich tun können werde, wozu er Lust habe. Jetzt

arbeite er für den Verwaltungsrat, für das Unternehmen. Danach wolle er – endlich – das Leben für sich leben.

Unlängst hat – um eine noch umfassendere Perspektive einzunehmen – der Philosoph und Schriftsteller Alain de BOTTON in einer Glosse die These vertreten, dass unsere Gesellschaft oder die Interessengruppen, die der Arbeit einen so hohen und positiven Stellenwert beimessen würden, gut daran täten, offen und ehrlich zu den negativen Aspekten der Arbeit zu stehen: «Der starke Glaube, dass das Leben ein irdisches Jammertal sei, war jahrhundertlang einer der wichtigsten Aktivposten der Menschen, er schützte vor Verbitterung und übertriebenen Hoffnungen. Inzwischen wird er brutal untergraben durch die Erwartungen, die die Moderne hervorbringt. Vielleicht können wir uns in Erinnerung rufen, dass die Arbeit oft erträglicher ist, wenn wir nicht immer erwarten, dass sie uns, neben Geld, auch noch Zufriedenheit verschaffen soll» (de BOTTON 2004). Arbeit als Erfüllung – eine Illusion? So erscheint vielen Menschen die Arbeit als «Mühsal» und «Plage» und die arbeitsfreie Zeit als «lusterfülltes Leben».

Natürlich haben wir nun lediglich einen Aspekt unter vielen herausgegriffen. In Tat und Wahrheit sind die angesprochenen Fragen ja viel komplizierter – wir leben heute zum Beispiel in einer Freizeit- *und* in einer Arbeitsgesellschaft zugleich. Letztere hat insofern einen hohen Stellenwert, als der Beruf und die Arbeit Status, Entwicklung, Schichtzugehörigkeit und Lebensbasis eines Menschen – um nur einige wenige Gesichtspunkte zu nennen – wesentlich mitbestimmen.

Die Ambivalenz der [Erwerbs-]Arbeit

In der Geschichte ist Arbeit ein immer wiederkehrendes Thema, sie erscheint als «anthropologische Konstante», von deren zahllosen Facetten und historischen Erscheinungsformen wir hier leider nur ein paar wenige kurz streifen können. Lutz von ROSENSTIEL (2001) ist der Frage nach der Bedeutung der Arbeit in der Geschichte des Menschen nachgegangen. Von ROSENSTIEL nahm den biblischen Kontext als Ausgangspunkt und zeigte, dass sich in der Bibel beide Dimensionen der Arbeit nachweisen lassen – «die der Freude, welche im Mitschaffen liegt, sowie die der Last, die darin besteht, dass man sich bei der Arbeit quälen muss» (von ROSENSTIEL 2001, S. 16). Die Zeit der Arbeit wurde damals aber zugunsten einer «arbeitsfreien Zeit» auch begrenzt – u. a. mit dem Sonntag als dem siebten Tag. «Arbeit gehört also – interpretieren wir die Texte – zum Leben, ist dabei

gleichermaßen Segen und Fluch, Freude und Last, aber sie ist nicht mit dem Leben gleichzusetzen; es gibt neben der Arbeit auch die Nicht-Arbeit, die Ruhe, das Feiern» (ebd.). Eine ähnliche Zweiseitigkeit habe sich auch in der griechisch-römischen Antike gezeigt. Für PLATON und ARISTOTELES gab es einen «Gegensatz zwischen Arbeit und Muße», Arbeit erscheint bei ihnen als «die schwere Arbeit der Handwerker und Sklaven, [...] die gebundene Tätigkeit», die niedriger bewertet wurde als «die freie Tätigkeit, die zu einem gelungenen Leben führt». «Leid und Mangel» zwangen den Menschen zur Arbeit. Diese galt als «defizitärer Modus menschlichen Daseins» (ebd., S. 17).

Machen wir nun einen Sprung in die Zeit der Reformation. Zu jener Zeit erhielt die Arbeit einen stark veränderten Stellenwert, ein Wandel mit offenbar nachhaltiger Wirkung: Für LUTHER war «Arbeit vor Gott wie ein Gebet, das Arbeiten zum Gottesdienst macht». Die «Vita contemplativa» wurde nun als Nichtstun verdammt, Menschen wurden zur Arbeit erzogen, Bettler ins Arbeitshaus gesteckt. Das gesellschaftliche Wertesystem und damit auch die Bildung waren fortan auf Arbeit ausgerichtet; der im Beruf Erfolgreiche erschien – im calvinistischen Protestantismus – als der «von Gott Erwählte» (ebd.). Bis in die neueste Zeit behielt nun Arbeit diese positive Färbung. Erst mit der Industrialisierung setzte, von ROSENSTIEL zufolge, erneut eine kritische Auseinandersetzung mit der Arbeit ein, ausgeweitet nun auf gesamtgesellschaftliche Fragen. So schrieb Karl MARX 1844: «Worin besteht nun die Entäußerung der Arbeit? [...] dass die Arbeit dem Arbeiter äußerlich ist, d.h. nicht zu seinem Wesen gehört, dass er sich daher in der Arbeit nicht bejaht, sondern verneint, nicht wohl, sondern unglücklich fühlt, keine freie physische und geistige Energie entwickelt, sondern seine Physis abkapselt und seinen Geist ruiniert. Der Arbeiter fühlt sich erst außer der Arbeit bei sich und in der Arbeit außer sich» (MARX 1844, zitiert in von ROSENSTIEL, 2001).

Zugegeben: Unter «Arbeit» verstanden die verschiedenen Epochen und Autoren vermutlich sehr Unterschiedliches. Dieselbe Schwierigkeit haben wir, wenn wir den Sprung in unsere Zeit machen. Der Arbeit – genauer: der (bezahlten) Erwerbsarbeit – wird eine hohe Bedeutung zugeschrieben, was sich in einer Vielzahl von Studien und Erfahrungsberichten widerspiegelt. Die große Bedeutung der Arbeit in unserer Gesellschaft wird uns auch klar vor Augen geführt, wenn wir uns die Folgen von teilweiser oder vollständiger Arbeitslosigkeit und von strukturellen Veränderungen im Arbeitsmarkt vergegenwärtigen.

Was aber können wir aus der kurzen rückblickenden Betrachtung folgern? Arbeit kann als *anthropologische Konstante* gelten, die von jeher – so scheint es auf jeden Fall – für die breite Bevölkerung ein integraler Bestandteil ihres Lebens war. Arbeit als Konstante aber erscheint *ambivalent*. Ob sie als Segen oder Fluch, als Freude oder Mühsal und Plage definiert wurde, hing vom jeweils geltenden gesellschaftlichen Wertegefüge, von den ökonomischen Verhältnissen und weiteren äußeren Bedingungen ab. Die *Bedeutung der Arbeit wandelte sich zudem ständig*, sie war stets den gesamtgesellschaftlichen und wirtschaftlichen Strömungen ausgesetzt, gegen die sich das einzelne Individuum kaum wehren konnte und kann. Der Einzelne hat sich in den Strom einzufügen, muss sich darin irgendwie zurechtfinden. Denken wir an den viel diskutierten neuzeitlichen Wertewandel von der Dienstleistungs- zur Freizeitgesellschaft und die damit verbundene Entwicklung von den «Pflicht- und Akzeptanzwerten» hin zu den «Selbstentfaltungswerten». Ist dadurch eine weitere Ambivalenz auf dem Arbeitsfeld im Entstehen begriffen? Es geht damit auf jeden Fall ein hoher Anspruch an die eigene Lebensgestaltung einher, sich als Mensch in diesem sich wandelnden Gefüge als individuelle Ganzheit immer wieder neu zu finden.

Trotz gegenteiliger Behauptungen, auf die man da und dort treffen kann, nimmt also auch heute die Erwerbsarbeit im Leben der meisten Menschen eine zentrale Stellung ein. In einer Hinsicht ist allerdings zu differenzieren: Der Stellenwert der Arbeit wird heute intensiver hinterfragt, die Ansprüche an die Arbeit haben sich verändert. Das zeigen Studien im deutschsprachigen Raum, die ergaben, dass die Arbeit gegenüber anderen Lebensbereichen – Freizeit und Familie zum Beispiel – an Bedeutung verliert und dass auch viele hoch qualifizierte Personen eine Karriere keineswegs um den Preis des Verzichts auf Freizeit, Partnerschaft oder Familienglück anstreben (VON CUBE 1999; VON ROSENSTIEL 2001, S. 26). Darin zeigt sich eine Facette des oft beschriebenen Wertewandels in unserer Gesellschaft, die der Arbeit weiterhin viel Bedeutung beimisst – daneben aber auch *andere zentrale Werte* hochhält.

In unserem Kontext gilt es zu berücksichtigen, dass solche gesellschaftlichen Einflussfaktoren durch den einzelnen Menschen kaum oder nur unter hohen Anstrengungen beeinflusst werden können. Diese Größen sind für die Gestaltung des eigenen Lebens meist unweigerlich gesetzt und kaum umgehbar, weil kulturell-strukturelle Rahmenbedingungen hohe Stabilität und Wirkung haben. Bei *geringer Passung der individuellen und der gesellschaftlich-institutionellen*

Werte – hier bezogen auf das Verständnis von Arbeit – entsteht je nach Konstellation ein stärkeres oder weniger starkes Spannungsfeld, das nur durch anspruchsvolle aktive Auseinandersetzung entschärft und im günstigen Fall zu einer positiven Wirkung geführt werden kann. Eine weitere Facette darf an dieser Stelle nicht unerwähnt bleiben: die strukturellen Veränderungen im Zuge der Globalisierung, die bis in die Mikrosituationen der Organisationen Einfluss haben und das Management wie den einzelnen Arbeitnehmenden zu vielfältigen Anpassungsleistungen nötigen. Für den Einzelnen kann dies *Veränderungen der Arbeitsanforderungen* nach sich ziehen, die vielleicht sogar eine – mitunter schmerzliche – Revision zentraler persönlicher Werte und Zukunftsaussichten erzwingen.

Fazit: *Arbeit* war vermutlich von jeher für die breite Bevölkerung integraler Bestandteil des Lebens und kann in diesem Sinne gleichsam als *anthropologische Konstante* bezeichnet werden. In der Arbeit zeigt sich indessen eine *Ambivalenz*, die sich bis in die aktuellen Diskussionen nachweisen lässt, vorab im Kontext der Erwerbsarbeit. Ist (Erwerbs-)Arbeit ein Segen oder ein Fluch – ist sie Freude und Wonne oder nur Mühsal und Plage? Derartige Bedeutungszuschreibungen sind nicht primär individuelle Konstrukte, sondern Ausdruck gesamtgesellschaftlicher und wirtschaftlicher Strömungen und dadurch einem steten Wandel unterzogen. Negative Aspekte der Arbeit sind oft unmittelbarer zu spüren, darin liegt vielleicht der Grund, weshalb sie öfter thematisiert werden. Es stellt sich deshalb aber auch die Frage, ob im Kontext dieser Ambivalenz die positiven, aufbauenden Seiten der (Erwerbs-)Arbeit nicht zu wenig deutlich wahrgenommen werden beziehungsweise zur Sprache kommen?

1.3 Der Mensch ist auf Aktivität ausgelegt

Als Ausgangspunkt unserer Diskussion rund um die Arbeit haben wir Kriterien von (Erwerbs-)Arbeit aufgeführt, unter welchen ein Aspekt hervorsteht, derjenige der *Aktivität* oder *Leistungserbringung*. Arbeit sei «eine Tätigkeit oder Aktivität [...], die den fortgesetzten, dauerhaften Einsatz körperlicher, geistiger und seelischer Kräfte fordert, die geregelt und planmäßig strukturiert abläuft und zielbestimmend ist, zu materiellen Produkten (Gütern und Dienstleistungen) führt und somit die materielle und soziale Umwelt verändert» (NEUBERGER 1985, S. 1). Durch Arbeit wird Leistung erbracht – «Arbeit» ist insofern eine Begriffshülle oder ein Oberbegriff für Leistung in irgendeiner Form. Ist es nun aber diese Tatsache, die der Arbeit einen

fast ausschließlich belastenden Anstrich gibt, die Arbeit zum Übel, zur Mühsal werden lässt? Eines gleich vorweg: Unser Diskussionsgegenstand ist natürlich nicht so eindimensional zu erfassen, denn Arbeit ist ein *komplexes Gefüge*, was später noch deutlicher zum Ausdruck kommen wird. An dieser Stelle lassen wir eine Reduktion der Komplexität vorerst zu und stellen uns die Frage, ob der Mensch nicht so sehr auf das Erbringen von Leistung, sondern vielmehr auf Lustempfinden und Leistungsvermeidung «ausgelegt» sei.

Von CUBE (1998) hat einige Aspekte der angeschnittenen Thematik treffend beschrieben und einen ihrer Hintergründe im Prozess der Industrialisierung lokalisiert, in dem Arbeit als Ausbeutung erschien und so einen negativen Anstrich erhielt. Diese Seiten der Arbeit hätten sich im Kontext der Entwicklung hin zur Freizeitgesellschaft nicht aufgelöst. *Arbeit wird als lustfeindlich, als Übel, Freizeit hingegen als lustvoll erlebt*. Arbeit ist zu meiden, mehr Freizeit ist anzustreben, von ihr erhofft man sich nun den notwendigen Lustgewinn, der zur Verfügung gestellt wird und selbstverständlich keine Anstrengung erfordert – ausgenommen diejenigen Anstrengungen, die man sich im Rahmen der Freizeitgestaltung selbst auferlegt.²

Der Irrtum liegt indes genau in der Vorstellung, dass sich *Lustbefriedigung einstellen wird, ohne dass man sich anstrengen müsste* (von CUBE 1998). Schlafraffenland lässt grüßen. Welche Erklärungen letztlich auch beigezogen werden: Von CUBE zufolge ist der Mensch nicht auf Passivität, sondern grundsätzlich, *von Natur aus auf Aktivität ausgerichtet*. Das Gefühl der Befriedigung und der Anerkennung ohne persönlichen Einsatz und ohne – im positiven Sinn verstandene – «Anstrengung» hat nur für kurze Zeit Bestand.

Was geschieht mit uns, wenn wir längere Zeit «untätig» oder bei der Arbeit längere Zeit unterfordert sind? Wie erholsam sind Ferien, die mehrheitlich aus Herumliegen am Sandstrand bestehen? Gemäß von CUBE wird (wirkliche) Zufriedenheit leiden, werden echte Anerkennung und Befriedigung ausbleiben.

2 Würden wir dieser Hypothese zustimmen, so käme dies einem Totschweigen der *positiven Seiten* der Arbeit gleich. Es wäre, als würden wir durstvoll leiden und gleichzeitig eine Quelle, die sicht- und greifbar neben uns sprudelt, ignorieren.

Wenn wir uns in dieser Art der Arbeit gegenüber positiv stellen, setzen wir uns allerdings dem Vorwurf aus, wir würden Arbeit verherrlichen. Dem ist entgegenzuhalten, dass unsere Darstellung das Arbeitserleben und die Arbeitsgestaltung im Sinne der Gesundheitsförderung des arbeitnehmenden Menschen zum Ziel hat. Mit andern Worten: Das Wasser dieser Quelle muss «genießbar» und «aufbauend gesund» sein und öfters auch «Genuss spenden».

Was sind – von einer ganz anderen Seite her betrachtet – mögliche Triebfedern für Freude an zu erbringender oder erbrachter Leistung? CSIKSZENTMIHALYI (1999) beschreibt Menschen in unterschiedlichsten Berufssituationen, in denen sie Anstrengung und Glücksgefühl *gleichzeitig* erleben: den Bergsteiger, den Chirurgen, den hart herausgeforderten Arbeiter in einer Gießerei und weitere. Ein besonderes Merkmal dieses spezifischen Erlebens, das CSIKSZENTMIHALYI *Flow* nennt – einen «besonders dynamischen Zustand, dieses holistische Gefühl bei völligem Aufgehen in einer Tätigkeit» –, ist der erfolgreiche *Einsatz* unserer Fähigkeiten: «In der Regel entsteht *Flow*, wenn wir unsere Fähigkeiten voll einsetzen, um eine Herausforderung zu bestehen, die wir gerade noch bewältigen können. [...] Empfindet man das Niveau der Anforderungen wie auch den Grad des nötigen Könnens als eher niedrig, wird man am Ende teilnahmslos. Entspricht eine schwierige Herausforderung einem großen Können, so kann das zu einem völligen Aufgehen in der Aktivität (also *Flow*) führen» (CSIKSZENTMIHALYI 1999, S. 46). Somit kann unter bestimmten Bedingungen dank Einsatz und Leistungserbringung *Flow* erlebt werden (vgl. Abschnitte 2.4; 5.2.4). CSIKSZENTMIHALYI konnte zudem nachweisen, dass Erwachsene häufiger bei der Arbeit als in der Freizeit *Flow* erleben: «Augenblicke, in denen sich jemand in einer Situation befindet, die hohe Anforderungen an ihn stellt und große Fähigkeiten verlangt und die von Gefühlen der Konzentration, Kreativität und Befriedigung begleitet wird, ergaben sich eher am Arbeitsplatz als zu Hause» (ebd., S. 81). Dass wir bei der Arbeit mehr *Flow* erleben als in der Freizeit – ist das nicht paradox?

Hohe Anforderungen durch die Arbeit, bei denen unsere Fähigkeiten voll zum Einsatz kommen – dies lässt in uns Gefühle des Wohlbefindens entstehen, wir erleben die Herausforderung positiv. Ohne hier auf die anderen Aspekte einzugehen, die auch noch angesprochen wurden, sei eines unterstrichen: Es ist *möglich*, Leistungserbringung und Anstrengung *gleichzeitig* mit positiven Gefühle wie Freude und Lust zu erleben. Von CUBE skizziert, unter welchen *Umständen* Anstrengung und gleichzeitig *Flow* erlebt werden: «Wir erleben Anstrengung dann mit Lust, wenn wir Herausforderungen bestehen, Probleme lösen, Risiken bewältigen, Unsicherheit in Sicherheit verwandeln» (VON CUBE 1998, S. 12).

Somit wird nicht nur deutlich, dass sich Leistungserbringung und positive Gefühle wie Freude keineswegs ausschließen, sondern dass sie sogar in einem zentralen positiven Zusammenhang stehen. Echte Zufriedenheit, Befriedigung erleben wir durch *persönliche Bewährung*. Das Gefühl der Bewährung erleben wir, indem wir *Herausforderungen* bestehen, die durch *Handeln*, durch *Aktivität* «angepackt»

werden. In diesem Zusammenhang ist hervorzuheben, dass das eben beschriebene Geschehen von Individuum zu Individuum und von Situation zu Situation *unterschiedlich* ist und *subjektiv* erlebt wird – es ist ein subjektives Geschehen.

Nur: In welchem Arbeitskontext sind all diese Aspekte umsetzbar? Später werden wir uns ausführlich mit Arbeitsgestaltung, dem persönlichen Bezug zur Arbeit, mit der tiefen Bedeutung des Aktivseins, der Leistungserbringung auseinander setzen. Dabei werden wir sehen, dass die Berufstätigkeit – und damit auch die positiv erlebte Leistungserbringung, die erst Bewährung ermöglicht – eine für uns stabilisierende Funktion hat. Natürlich nur, wenn bestimmte Kriterien erfüllt sind, auf die wir in diesem Buch näher eingehen.

Fazit: Wir sind von Natur aus nicht auf Passivität, sondern auf das Tätigsein, auf *Aktivität* ausgerichtet. Diese Aktivität aber, die eine Leistungserbringung irgendwelcher Art beinhaltet, muss herausfordernd sein und meine Fähigkeiten voll fordern, damit ich positive Gefühle wie beispielsweise *Flow* erleben kann. *Positiv erlebte, herausfordernde Leistungserbringung*, in der wir uns bewähren können, verhilft zur persönlichen Befriedigung und baut uns auf.

Das ist kein objektivierbares, sondern ein subjektiv erlebtes Geschehen. Unter der Bedingung, dass die Leistungserbringung gemäß den beschriebenen Kriterien gestaltet werden kann – und davon handelt dieses Buch –, erhält die Arbeit oder die damit verbundene Leistungserbringung einen *positiven Stellenwert* in der Lebensgestaltung.

1.4 Der Wert der Arbeit

Wie aus den bisherigen Ausführungen ersichtlich wurde, kann von einem Bedeutungsverlust der Arbeit in unserer Gesellschaft nicht die Rede sein. Was sich hingegen in den letzten Jahrzehnten verändert hat, sind die *Ansprüche gegenüber der Arbeit*. Welches sind in diesem Zusammenhang aus der Sicht der Berufstätigen³ wichtige Aspekte, welches ist der Nutzen der Arbeit?

³ Wir gehen davon aus, dass der primäre Wert aus Arbeitgebersicht derjenige der Leistungserbringung durch den arbeitnehmenden Menschen im Kontext der vereinbarten Funktionsausübung ist, um den Zweck des Unternehmens oder der Organisation zu unterstützen. Diese Sicht berücksichtigen wir auch, stellen hier aus methodisch-inhaltlichen Überlegungen aber die Sichtweise der Arbeitnehmenden in den Mittelpunkt.

Der Nutzen der Arbeit

Ein Vergleich verschiedener Studien hat bestätigt, dass Arbeit ein zentraler Wert unserer Gesellschaft *ist*, wobei sich zeigte, dass die folgenden Aspekte der Arbeit und des Arbeitsfeldes eine besonders wichtige Rolle spielen (SEMMER/UDRIS 2004; v. ROSENSTIEL 2001):

- *Arbeitsinhalt*: Als wertvoll wird erlebt, wenn man eine interessante Arbeit hat und dabei die Chance bekommt, eigene Kenntnisse und Fähigkeiten einzusetzen und diese weiterzuentwickeln.
- *Organisationale Rahmenbedingungen*: Zentrale Werte sind die Sicherheit des Arbeitsplatzes, Aufstiegschancen sowie Weiterbildungs- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten.
- *Arbeitsbedingungen*: Als aufbauende Faktoren werden ein förderliches Arbeitsklima und entsprechende Arbeitszeiten (Zeitstruktur) empfunden, ein angemessener Handlungs- und Kontrollspielraum, eine angenehme Infrastruktur und leistungsunterstützende Arbeitsabläufe.
- *Gesellschaftliche Vernetzungen, Arbeit als soziale Tätigkeit*: Die Arbeit schafft Kontaktmöglichkeiten über die Familie und Nachbarschaft hinaus; es ist möglich, andere kulturelle Werte zu erleben, zum Beispiel durch die Zusammenarbeit mit Kollegen und Kolleginnen, die aus anderen Kulturen stammen (fachlich wie ethnisch). Arbeit als soziale Tätigkeit wird zudem stark durch die Betriebskultur (beispielsweise durch Anforderungen, die soziale Vernetzung erfordern; Kundenorientierung usw.) geprägt.
- *Soziale Beziehungen und Bedingungen*: Soziale Kontakte zu Kolleginnen und Kollegen sind zentral, ebenso das Verhältnis zu Vorgesetzten; ein angenehmes Betriebsklima.
- *Arbeit als Existenzsicherung*: Angemessener Lohn,⁴ Sozialleistungen, das heißt Einkommenssicherung, Sicherung des Lebensunterhaltes.

Es versteht sich von selbst, dass die aufgeführten Aspekte der Arbeit in ihrer Kombination in verschiedener Hinsicht Mehrfacheffekte haben. *Arbeit als Existenzsicherung* hat beispielsweise neben der gesicherten materiellen Basis positive Wirkung in soziokultureller, gesellschaftlicher und psychosozialer

⁴ Was als angemessen empfunden wird, hängt – neben individuellen Faktoren – von den in der Gesellschaft vorherrschenden Gerechtigkeitsvorstellungen und den Verteilprinzipien ab.