

Nick Kratzer

Partizipation in Unternehmen zwischen Leistungsanforderungen, Entscheidungsautonomie und Gesundheit

Tagung „Partizipation und Gesundheit“

Wissenschaftszentrum Berlin, 22. und 23. März 2012

Referent / Forschung

Dr. Nick Kratzer, Arbeits- und Industriesoziologe
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. – ISF München

Weitere Informationen: www.isf-muenchen.de

Einschlägige Projekte:

„Leistungsgestaltung im Angestelltenbereich“ (abgeschlossen)

- ▶ Förderung: Hans-Böckler-Stiftung

„Partizipatives Gesundheitsmanagement – PARGEMA“ (abgeschlossen)

- ▶ Förderung: Bundesministerium für Bildung und Forschung
- ▶ Kratzer u.a. (2011): Arbeit und Gesundheit im Konflikt, edition sigma, Berlin

„Professionalisierung interaktiver Arbeit – PiA“ (09/08 – 08/12)

- ▶ Förderung: Bundesministerium für Bildung und Forschung

„Balanceorientierte Leistungspolitik – LANCEO“ (08/09 – 04/13)

- ▶ Förderung: Bundesministerium für Bildung und Forschung

Empirische Untersuchungen

Insgesamt 26 Fallstudien aus Industrie, Private Dienstleistungen, Öffentlicher Dienst

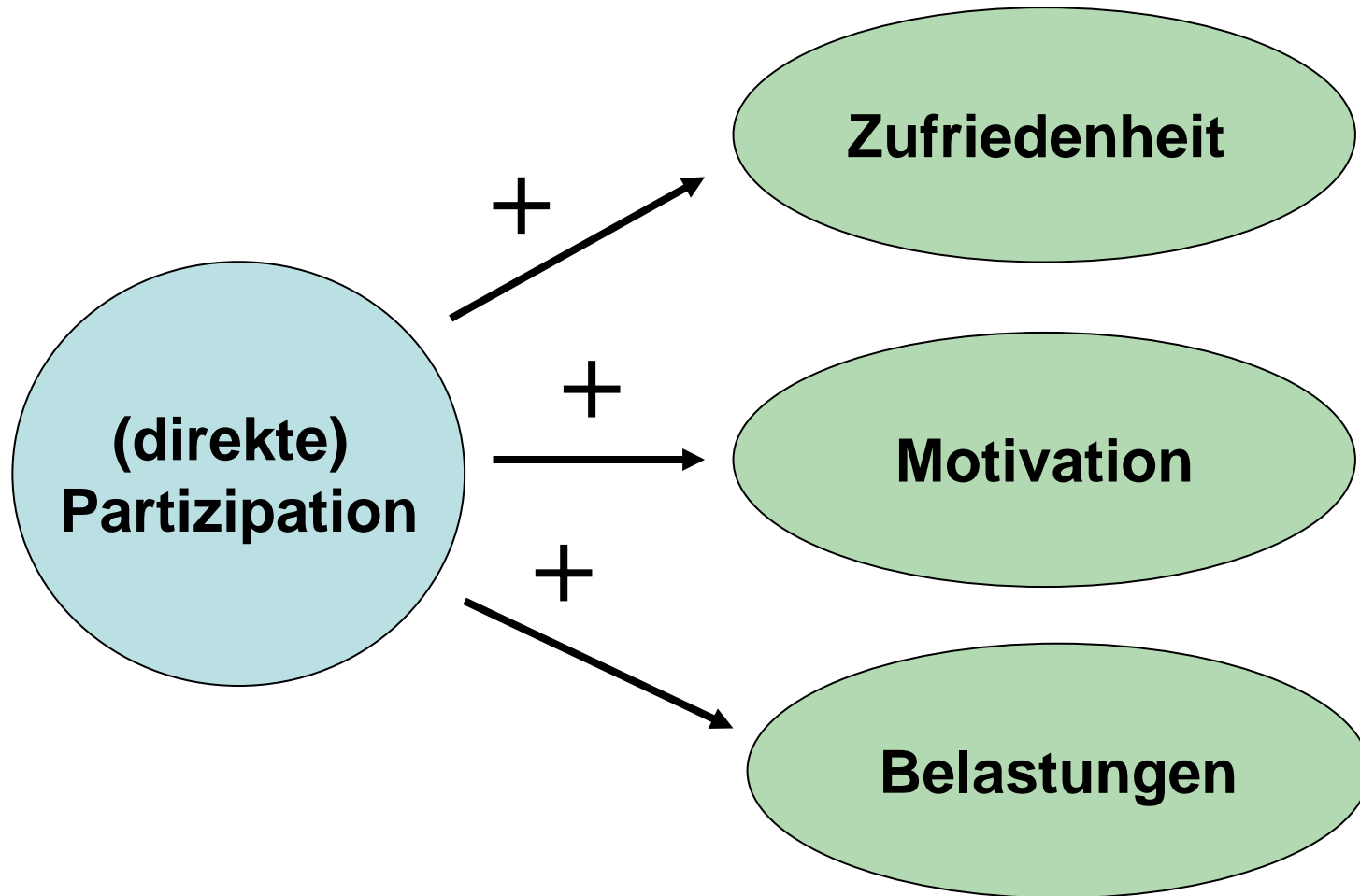
Rd. 475 Qualitative Interviews mit Mitarbeitern (MA) und Führungskräften (FK) (gerundete Zahlen, Stand: 20. Januar 2012)

Projekt	Fallstudien	MA	FK
Leistung Angestellte	9	50	20
PARGEMA	8	130	35
PIA	3	80	25
Lanceo	6	110	25
Gesamt	26	370	105

Zusätzlich: Schriftliche Befragungen, Tagebuchstudien, Beobachtungen, Gruppendiskussionen u.a.

Ist Partizipation in Unternehmen
gesundheitsförderlich?

Wenn ja: Warum sind dann immer mehr
Beschäftigte psychisch überlastet?



Psychische Überlastung

„Also, diese kriminellen Erschöpfungszustände, das ist neu. Dass es sie wegtrazelt, das ist neu. Ich bin ja vor Weihnachten auch zuhause gewesen, ich konnt‘ einfach nicht mehr“ (Gruppenleiter IT)

„Sie kommen am Abend nach Hause, sind völlig fertig, der Puls rast, die Hände flattern noch, und fragen sich trotzdem: Was habe ich eigentlich gemacht heute? Was habe ich eigentlich geschafft heute?“
(Sachbearbeiter)

Zunahme psychischer Belastungen – und ihrer Folgen

- ▶ Anstieg der psychischen Erkrankungen: Zwischen 1997 und 2004 um 70% (DAK Gesundheitsreport 2007)
- ▶ Knapp 18 Mio. Erwerbstätige sind in der Arbeit einem „starken Termin und Leistungsdruck“ ausgesetzt, 60% empfinden das als belastend (BAuA 2008)
- ▶ 5,6 Mio. Erwerbstätige „arbeiten an der Grenze der Leistungsfähigkeit“, 70% fühlen sich dadurch belastet (BAuA 2008)
- ▶ Nur 50% aller Erwerbstätigen gehen davon aus, dass sie ihre Tätigkeit bis zum Rentenalter werden ausüben können (DGB-Index Gute Arbeit 2009)

Fehlende Partizipation - Scheitern der „partizipativen Arbeitsgestaltung“?

Partizipation unter (Markt)Druck:
Neue Steuerungsformen?

Partizipative Arbeitsgestaltung: Von der Euphorie zur Enttäuschung

1970/80er Jahre: „Humanisierung des Arbeitslebens“

- ▶ Partizipation als Forderung

1990er Jahre: „Innovative Arbeitsgestaltung“

- ▶ Partizipation als Baustein einer „modernen Arbeitgestaltung“

2000ff.: Enttäuschung

- ▶ Arbeitspolitische Rückschläge: „Re-Taylorisierung“
- ▶ Geringe Verbreitung

Geringe Verbreitung? Partizipation ist (heute) unverzichtbar!

(Nur) 17 % aller Beschäftigten fühlen sich „von ihrem Vorgesetzten stark kontrolliert“; 83 % sagen, dass sei selten oder nie der Fall.
(Zok 2011)

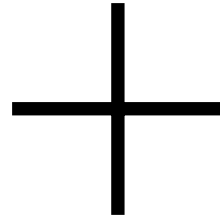
„Chef ist bei uns eigentlich immer mehr so ein Eskalationsmechanismus“
(Ingenieur Elektrotechnik)

Die meisten Führungskräfte schreiben sich einen partizipativen Führungsstil zu.

„... wenn er (der Mitarbeiter, Anm. d. V.) das aus eigenen Stücken nicht so umsetzen kann, muss ich gucken, wie ich ihm Hilfestellung geben kann. Erst mal eine engere Begleitung, die aus meiner Sicht dann auch nichts mit Kontrolle zu tun hat, sondern tatsächlich ihm zu helfen, wie kann er denn seine Woche planen. Seine Ziele sind nun mal da. (...) Ich kann ihm als Führungskraft lediglich die Hilfestellung bieten zu gucken „Was können wir dazu beitragen, dass du diese Ziele auch erreichst?“
(Führungskraft Finanzdienstleistungen)

Partizipation unter (Markt)druck: Neue Steuerungsformen

„Vermarktlichung“



„Subjektivierung“

„Internalisierung des
Marktes“

„Inbetriebnahme“ des
Subjekts: Selbststeuerung
der Arbeit

Systematische Überlastung:
Unternehmen geben „unerreichbare“ Ziele vor
– und die Beschäftigten müssen sie erreichen.

Transformation des organisationellen in ein individuelles Problem

Drei Schritte der Transformation in ein individuelles Problem:

1. Verschränkung von Unternehmens- und Arbeitskraftperspektive

Arbeitsplatzverlust bei Misserfolg, Erfolgsbeteiligung, Koppelung von Entgelt und Leistung, Zielvereinbarungen, Motivierung ...

2. Verschränkung von Fremd- und Selbststeuerung

Beschäftigte als Co-Akteure von Leistungssteuerung und Rationalisierung: Selbststeuerung und „Subjektivierung“

3. Verschränkung von Leistung und Leben

Institutionelle Freisetzung und „erweiterte Inbetriebnahme“ der Potentiale und Ressourcen von Arbeitskraft („Entgrenzung“)

„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)

Partizipation in neuen Steuerungsformen: Konstitutiv – und widersprüchlich

Neue Steuerungsformen: Neues Verhältnis von Fremd- und Selbstbestimmung

Selbstmanagement von Überlastung: Steigende Anforderungen und begrenzte Ressourcen müssen in Eigenregie bewältigt werden.

„Interessierte Selbstgefährdung“ (Peters): Beschäftigte geraten in Widerspruch zu ihren eigenen Interessen (arbeitsinhaltlich, Gesundheit u.a.)

Arbeit und Gesundheit im Konflikt:

- ▶ Normalität von Überlastung
- ▶ Es gibt Auswege, aber jeder Ausweg hat einen Preis

Psychische Überlastung nicht wegen fehlender, sondern *trotz* vorhandener Partizipationschancen

Wird Partizipation selbst zur Belastung?

Partizipation ist nicht (per se) die Lösung – aber es gibt auch keine Lösung ohne Partizipation

Kontakt:

Dr. Nick Kratzer

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. – ISF München

Jakob-Klar-Str. 9, 80796 München

Tel. 089 / 272921–55

nick.kratzer@isf-muenchen.de

www.isf-muenchen.de

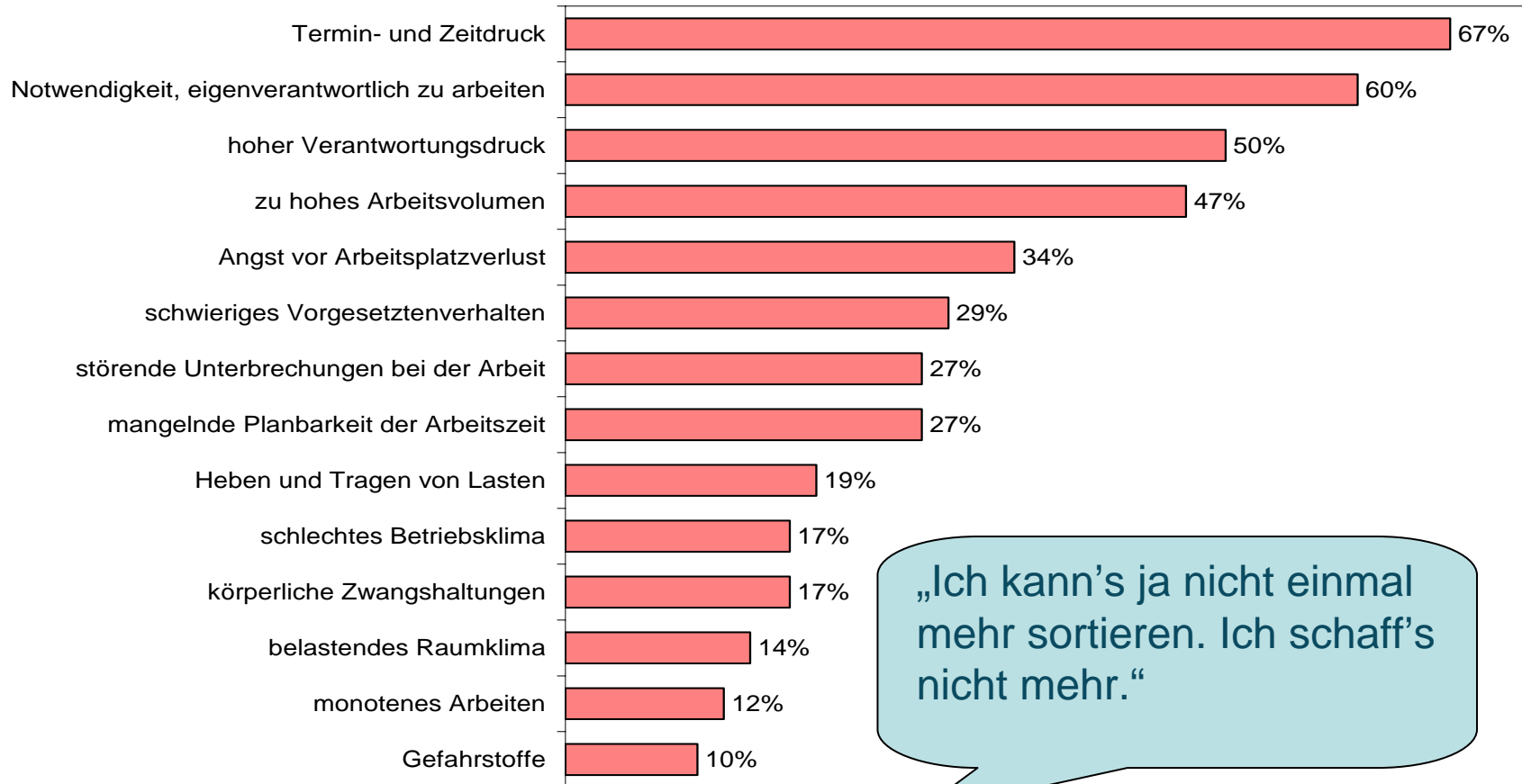
Aktuelles Projekt: www.lanceo.de

Jedes Jahr mehr, besser, schneller ...

Über 40% der befragten Führungskräfte sagen, dass „oft“ (37,9%) oder „immer“ (5%) von Anfang an nicht genug Geld oder Personal zur Verfügung steht, um vorgegebene Ziele zu erreichen; 44% sagen, dass dies „gelegentlich“ der Fall ist.
(nach Schüpbach/Wilde 2008)

„Ich ... höre jedes Jahr von den Führungskräften den Satz: Wir legen noch eine Schippe drauf. ... Und das Merkwürdige ist: Wir schaffen das jeweils und die Konsequenz ist davon dann, dass sich die Spirale wieder weiterdreht, wir am Ende des Jahres wieder hören, dass wir noch eine Schippe drauflegen sollen, obwohl wir eigentlich ständig schon am Limit arbeiten.“ (Berater Finanzdienstleistung)

Arbeit und Gesundheit im Konflikt?



„Ich kann's ja nicht einmal mehr sortieren. Ich schaff's nicht mehr.“

PARGEMA / WSI-Betriebsrätebefragung 2008/09