



Arno Georg/Gerd Peter u.a.

# SelbstWertGefühl

Psychosoziale Belastungen in  
Change-Management-Prozessen

Arno Georg / Gerd Peter u.a.  
Selbstwertgefühl  
Psychoziale Belastungen  
in Change-Management-Prozessen

*Arno Georg, Gerd Peter, Uwe Dechmann, Olaf Katenkamp, Christina Meyn* und *Andreas Peter* gehören dem »Dortmunder Forschungsbüro für Arbeit, Prävention und Politik« an. Nähere Angaben zur Autorin und den Autoren siehe Seite 222f.

Die Veröffentlichung basiert auf den Ergebnissen eines vom BMAS im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) geförderten gleichnamigen Projektes.

Arno Georg / Gerd Peter

## **SelbstWertGefühl**

Psychosoziale Belastungen  
in Change-Management-Prozessen.

Unter Mitarbeit von Uwe Dechmann, Olaf Katenkamp,  
Christina Meyn, Andreas Peter

VSA: Verlag Hamburg

**[www.vsa-verlag.de](http://www.vsa-verlag.de)**

**[www.das-change-projekt.de](http://www.das-change-projekt.de)**

© VSA: Verlag 2016, St. Georgs Kirchhof 6, 20099 Hamburg  
Alle Rechte vorbehalten  
Titelfoto: kallejipp / photocase.com  
Druck und Buchbindearbeiten: CPI books GmbH, Leck  
ISBN 978-3-89965-680-0

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	9
<b>Einleitung</b> .....	12
<b>I. Einführungen in die Problematik</b> .....	17
1. Die Unübersichtlichkeit der Welt der Arbeit im Epochenbruch .....	17
2. Für eine Neue Praxis der arbeitswissenschaftlichen Interdisziplinarität .....	20
3. Dilemma der Repräsentation von Wirklichkeit und Simulacrum als gegenstandsbezogene interdisziplinäre Lösung zur Gestaltung ...	24
4. Die Herausforderungen der globalen Wirtschaft: Restrukturierungen und Arbeit 4.0 .....	28
<b>II. Das Konfliktfeld Arbeit und Wirtschaft</b> .....	32
5. Der Konflikt zweier praktischer Rationalitäten in den Arbeitszusammenhängen .....	32
6. Wertschätzung, Wertbildung, Wertzusammenhänge und Verwertung im Widerstreit .....	36
7. Entinstitutionalisierung der Arbeit – die widersprüchliche Anforderung der Situationsbewältigung .....	41
8. Vermarktlichung und Subjektivierung der Arbeit – ein problematisches Ergebnis gefährdeter Autonomie und gesundheitlichen Wohls .....	45
<b>III. »Das erschöpfte Selbst«</b> .....	52
9. Belastung, Beanspruchung oder Salutogenese .....	52
10. Gesundheit und Krankheit, das Normale und das Pathologische – ein umkämpftes Terrain .....	55
11. Psychosoziale Belastungen – das erschöpfte Selbst: eine europäische Debatte .....	60
Die arbeitspolitisch-professionelle Sicht in Europa: Arbeitsbedingter Stress 60   Die arbeitssoziologische Vertiefung in Deutschland: Woran leidet der Arbeitskraftunternehmer? (Exzerpt zu G.G. Voß	

u.a.)	63	Die kultursoziologische Vertiefung in Frankreich: Das erschöpfte Selbst (Exzerpt zu: A. Ehrenberg)	66
12.		Die Organisation des Wissens: Wissensmanagement und Erfahrungswissen .....	70
<b>IV.</b>		<b>Autonomie zum Selber tun</b> .....	75
13.		Selbstgefühl, Freiheit und Veränderung im (Arbeits-)Handeln ..... Von der Relevanz und Problematik der Unmittelbarkeit im Fühlen und Wissen (Exzerpt zu: Manfred Frank 2002, Selbstgefühl)	82
14.		Immanente Imagination der Arbeit – Von der Notwendigkeit der Neuausrichtung der Vorstellungskraft im Change-Prozess .....	85
15.		Autorität und Führung, Macht und Herrschaft in Organisationen .....	93
16.		Demokratisierung der Arbeitsbedingungen ..... Stabilisierende Fluchtpunkte der Reproduktion von Arbeits- und Lebenskraft (Exzerpt zu: Heiden/Jürgens 2013, Kräfte-messen)	103
<b>V.</b>		<b>Konzeptionelle Schlussfolgerungen: Ansatzpunkte für humane Arbeitsgestaltung</b> .....	110
17.		Autonomie als Hauptaspekt für zukünftige Arbeitsgestaltung .....	110
18.		Gruppenkooperation als Grundprinzip der Arbeit .....	116
19.		Care (»Sorge«) als neues übergeordnetes institutionelles Leitbild der Zukunft .....	118
		Die aufgewertete Funktion von Leitbildern 118   Die zunehmende Bedeutung einer Care-Orientierung: Theoretische Grundlagen der Care/Sorge-Kategorie 121   Die Care-Begrifflichkeit in der Arbeits- und Sozialforschung 123   Reproduktionshandeln 124   Fürsorgliche Praxis/Care 125   Wissenskultur (High Care) in Unternehmen 126   Schlussfolgerungen zum Leitbild Care   127	
20.		Humane Methoden entwickeln .....	128
<b>VI.</b>		<b>Simulacribisches: Die Gestaltungspyramide</b> .....	130
21.		Den Gestaltungsspielraum interdisziplinär beschreiben und ausrichten .....	130
22.		Kompetenzbasierte Strategien und kooperative Arbeitsgestaltung .....	133

	Kooperative Innovation	133		Partizipation	137		Präventive Arbeitsgestaltung	139		Kompetenzbasierte Strategien	142
23.	Arbeitskraft, Arbeitsvermögen und primäre Arbeitspolitik	.....									144
	Erfahrungswissen	144		Agile Methoden	147		Subjektivierendes Arbeitshandeln	149		Balancearbeit	151
24.	Reziprozitätsbalance, organisationale Achtsamkeit und Resilienz	.....									153
	Ressourceneffizienz	153		Resilienz	155		Reziprozitätsbalance und organisationale Achtsamkeit	157			
25.	Change-Management als Vertrauensmanagement	.....									162
	Interaktion-Fairness	162		Vertrauensmanagement	164		Selling Change	167		Wertschätzung	169

**VII. Praktische Schlussfolgerungen: Die Präventionsmatrix** ..... 171

1a	Vorausschauende Gefährdungsbeurteilung	173		1b	Change-Zirkel Gesundheit (CZG)	174		1c	Netzwerkprojekte Change	177
2a	Grundmodell: Menschengerechte Arbeitsgestaltung	179		2b	Entwicklung teilautonomer Gruppenarbeit	181		2c	Beteiligungsintensive Reorganisationsprozesse (action research)	182
3a	Dialog: Symbolische Redefinition des Arbeitslebens (after change)	184		3b	Lernstätten – Change-Prozesse unter Beteiligung der Beschäftigten	187		3c	Change-Lab	189

**Zusammenfassendes Fazit** ..... 193

**Literatur** ..... 195

**Die Autorin und Autoren** ..... 222



# Vorwort

Die Welt der Arbeit befindet sich in einem Epochenbruch, in einer Phase des Übergangs hin zu neuen, noch umkämpften Grundorientierungen und Regelungen gesellschaftlicher Reproduktion. Darüber wird in diesem Band zu reden sein. Während in der Vergangenheit ein weitgehend institutionalisiertes und akzeptiertes Niveau der Arbeits- und Sozialbeziehungen in Deutschland bestand, findet im Übergang eine zunehmende Entgrenzung, Vermarktlichung und Individualisierung der Lohnarbeit statt – nicht ohne Widerstand, vor allem vonseiten der Interessenvertretungen der von Rationalisierungen und Umstrukturierungen Betroffenen.

Nur ein geringer Teil der Arbeitenden wünscht sich »die alten Zeiten« zurück, aber feste und realistische Vorstellungen von einem Modell der Zukunft der Arbeit in einem weltwirtschaftlichen Zusammenhang haben ebenfalls nur wenige. Zu groß sind gegenwärtig die Unwägbarkeiten z.B. der Weltfinanzkrise, der Veränderungen in der internationalen Arbeitsteilung (»Globalisierung«), aber auch im kulturellen Bereich, als dass einfache »Schnellschüsse« als »nachhaltige« Gesamtlösungen greifen könnten. Trotzdem muss baldmöglichst auf die tiefgreifenden Verwerfungen gesellschaftspolitisch reagiert werden.

Ob die derzeit vonseiten staatlicher Förderpolitik gepushte technologieorientierte Programmatik »Industrie 4.0« und »Arbeit 4.0« den Kern des Problems trifft, darf bezweifelt, muss aber noch genauer geprüft werden. Nur, wie kann man das aus einer eigensinnigen, aber nicht gerade einheitlichen Perspektive der Arbeit heraus feststellen? Einen Ausweg aus dem Dilemma fehlender und umstrittener generalisierter Lösungen bietet der vorliegende Band in der Fokussierung auf einzelne herausgehobene Problemstellungen der modernen Arbeitswelt. Einen Fokus stellt der Diskurs um die zunehmenden psychosozialen Belastungen moderner Industrie- und Dienstleistungsarbeit dar. Hinsichtlich der Ursachen derartiger Belastungen hat sich bisher analytisch ein buntes Durcheinander zusammengefunden.

Dieser »Unübersichtlichkeit« des Phänomens psychosozialer Belastungen steht gegenwärtig auf der Ebene europäischer institutioneller Verflechtung noch ein relativ einfach nachzuvollziehendes, aus der Vergangenheit der 1970er/80er Jahre gewonnenes Lösungsszenario der deutschen Arbeitswissenschaft gegenüber. Es gelte demnach, Fehlbeanspruchungen zu vermeiden und den betrieblichen Akteuren dafür die geeigneten Instrumente (»Tool-

box«) zur Verfügung zu stellen, sie zu schulen und ggf. auch den Verordnungsrahmen (wie in der »Anti-Stress-Verordnung« als Forderung der Gewerkschaften) weiterzuentwickeln.

Der gegenwärtig vorherrschende, konzeptionell aus den deutschen Erfahrungen der institutionalisierten Vergangenheit gespeiste Problemlösungsrahmen dürfte jedoch der tiefgreifenden und unübersichtlichen Umbruchsituation nicht mehr gerecht werden. Dies zeigen die aktuellen Debatten z.B. in Frankreich. Es herrscht eine arbeitspolitische, vor allem arbeitsdemokratische Maßnahmenlücke, in die die verschiedensten Angebote des Change-Managements hineinstoßen. Ob sie allerdings diese Lücke wirklich im gebotenen Umfang ausfüllen können, muss aufgrund der bisherigen Erfahrungen bezweifelt werden. Zu sehr dominiert bei ihnen eine auf die Psyche bezogene Technik, die generalisierte Lösungen des einvernehmlichen Handelns zu formulieren und durchzusetzen versucht, ohne die Eigensinnigkeit des Arbeitshandelns angemessen zu berücksichtigen.

Es geht im Folgenden deshalb darum, in der interdisziplinären Kooperation von erweiterten Fachlichkeiten der Arbeit und der Arbeitswissenschaften, unter gleichwertigem Einbezug der Eigenmächtigkeit der aktuell »Betroffenen«, zusätzliche Lösungen zu finden, die die Belastungsproblematik stärker an den neuen Herausforderungen einer tiefen Strukturkrise orientieren.

Auf der Grundlage der eigenen Kompetenz der Arbeitenden zu handeln, die strukturelle Rationalität der Arbeit der ökonomischen Rationalität gleichgewichtig zur Seite zu stellen und darüber Lösungen zu entwickeln, bedeutet, professionalisiertes »Expertenwissen« nur nach Bedarf (der in der Regel von den »Bedürftigen« zu artikulieren ist) dem vorhandenen »Laienpotenzial« hinzuzufügen. Alle bereits vorhandenen Lösungsrahmen und Instrumente sind in diesem Sinne der Subsidiarität weiterzuentwickeln. Das heißt auch, die sozial-dynamischen Möglichkeiten der »innovatorischen Qualifikationen«, wie sie aufseiten der Arbeitenden unzweifelhaft vorhanden sind, ihr »Arbeitsvermögen«, die »Fluchtpunkte« ihres Reproduktionshandelns stärker in den wirtschaftsseitigen Change-Kontext des Managementhandelns einzuführen und wirksam werden zu lassen.

Bei Arbeitsgestaltung und »Prävention 4.0« im hier gemeinten Sinne ginge es dann im Kern um eine innovative Neugestaltung von »ganzer Arbeit«, da ja die ganze Person zunehmend in entgrenzte Arbeitsprozesse hineingezogen wird. Die Perspektiven liegen in der eigensinnigen Gestaltung entwickelter Technik von unten, entlang der Fähigkeiten und Potenziale der Menschen, ihres Erfahrungswissens und ihres umfassenden Arbeitsvermögens.

Der subjektive Wertzusammenhang von Fühlen, Leiden, Erfahren und eigen(selbst)mächtigem Handeln bekommt durch die Zuspitzung auf unsere Fragestellung der psychosozialen Belastungen von Change-Management-Prozessen einen zentralen Stellenwert. SelbstWertGefühl ist deshalb das Akronym für unsere Abhandlung. Dem wollen wir nachfolgend in unterschiedlichen Zugangsweisen etwas genauer nachgehen, um uns Klarheit über die an humane Gestaltung von Arbeit und Leben im Zeichen von Change-Prozessen gestellten Anforderungen zu verschaffen. Eine streckenweise nicht gerade leichte Kost mit vorläufigem Charakter. Deshalb wurde auch z.T. die noch offene Form von Exzerpten gewählt.

Alle AutorInnen gehören dem Dortmunder Forschungsbüro für Arbeit, Prävention und Politik (DoFAPP) an. Die Veröffentlichung basiert auf den Ergebnissen eines vom BMAS im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) geförderten gleichnamigen Projektes (vgl. [www.das-change-projekt.de](http://www.das-change-projekt.de)).

Witten/Dortmund, Dezember 2015

Arno Georg/Gerd Peter

# Einleitung

Immer mehr Unternehmen und Institutionen stehen aufgrund des sich verschärfenden globalen Wettbewerbs, der sich wandelnden Wirtschafts- und Arbeitswelt und der Folgen des demografischen Wandels mit drohendem Fachkräftemangel vor der Notwendigkeit tiefgreifender Umstrukturierungen. Die Unternehmen reagieren in einer immer schneller werdenden Abfolge auf die Veränderung des Marktes oder des Wettbewerbs mit der Umgestaltung von Prozessen und Strukturen. Change-Management oder Restrukturierung sind dafür die ideologischen Fachbegriffe.

Die häufige Veränderung der Arbeitssituationen kann dabei erhebliche Auswirkungen auf die Gesundheit der Beschäftigten – auf allen Hierarchieebenen – haben. Das Selbstwertgefühl der arbeitenden Menschen wird oft verletzt. Es geht deshalb darum, die Beschäftigungsfähigkeit und Perspektivität der Arbeit zu erhalten und zu fördern. *Arbeit 4.0* soll dies leisten, so das aktuelle Versprechen der deutschen Politik. Ob die dazu nötigen Überlegungen und konzeptionellen Ausarbeitungen bisher ausreichen, mag bezweifelt werden. Die anstehenden Aufgaben werden nicht einfach zu bewältigen sein.

Eine eindeutige Definition des Begriffs Change-Management über alle Fachlichkeiten hinweg gibt es derzeit nicht. In erster Linie wird darunter die Führung von Veränderungsprozessen im Unternehmen oder die Gestaltung von Wandel verstanden. Diese Veränderungen in Unternehmen sind nicht per se als negativ einzustufen, sie treffen jedoch aufgrund bisher gemachter Erfahrungen nur selten auf die ungeteilte Zustimmung der Beschäftigten, sie sind vielmehr von Unsicherheiten oder gar Ablehnung begleitet. Ein dynamisches Change-Management stellt daher für die betrieblichen »GestalterInnen« von Arbeit, für Interessenvertretungsorgane und für das Bewältigungshandeln der arbeitenden Menschen eine große Herausforderung dar. Arbeitsdemokratische Beteiligung ist dabei ein zentraler Bezugspunkt.

Psychosoziale Belastungen wie Angst vor Arbeitsplatzverlust, permanenter Leistungsdruck, unzureichende Entscheidungsspielräume und geringe Mitbestimmungsmöglichkeiten gewinnen für die Beschäftigten zunehmend an Gewicht und stehen im Widerspruch zu den Erfordernissen, die Innovations- und Beschäftigungsfähigkeit von MitarbeiterInnen zu erhalten bzw. zu erhöhen.

Diese Gefährdungen frühzeitig zu erkennen und über praxisnahe Maßnahmen die Veränderungsprozesse menschengerecht(er) zu gestalten, muss daher ein zentrales zukünftiges Handlungsfeld interdisziplinärer Arbeitsforschung und Arbeitspolitik sein. Vor allem den BetriebsrätInnen und den betrieblichen »UmsetzerInnen« der unteren und mittleren Führungsebene kommt dabei eine doppelte Rolle zu: Sie müssen sich selbst das nötige Wissen aneignen und zudem den Transfer des Wissens an die Beschäftigten leisten, um mithilfe von fachlichem, methodischem und sozialem Wissen erfolgreich den veränderten Marktbedingungen angepasste Betriebsstrukturen zu schaffen. Der grundlegende Reformwille ist nur in geringem Umfang vorhanden. Praxistaugliche Hilfestellungen dazu fehlen noch weitgehend. Es mangelt jedoch nicht nur an Instrumenten, es fehlt auch vielfach an grundlegendem Wissen.

Dem interdisziplinären *Ansatz des Change-Projektes*, dem diese Buchveröffentlichung verpflichtet ist, lagen, in aller Kürze formuliert, folgende Annahmen und konzeptionellen Überlegungen zugrunde (vgl. [www.das-change-projekt.de/index.php/konzeption](http://www.das-change-projekt.de/index.php/konzeption)):

- Wir gehen von dem Befund des Epochenbruchs aus, der sich über die vergangenen Jahrzehnte erstreckt und mit der Abkehr von der tayloristisch-fordistischen Produktionsweise beginnt.
- Der Epochenbruch gipfelt bisher in der globalen Finanzkrise, unterwegs begleitet durch Lean Production, Zusammenbruch des staatssozialistischen Weltsystems, neoliberale Wende der Wirtschaftspolitik weltweit, Staatsverschuldungen und Austeritätspolitik, aber auch Öko-, Frauen- und Globalisierungsbewegungen für mehr Solidarität und Nachhaltigkeit.
- Als übergreifende arbeitsbezogene Paradigmen dieses Bruchs haben sich für die Arbeitswelt, um die es hier geht, Subjektivierung, Entgrenzung und (indirekte) Marktsteuerung durchgesetzt.
- Sie bewirken einen weitgehenden Abbau der Institutionen der Arbeit zugunsten ihrer marktökonomischen Einbettung.
- Der Epochenbruch macht es erforderlich, alle bisherigen Vorgehensweisen in den bestehenden Handlungsfeldern zu überprüfen. Dies gilt auch für die Ansätze der Arbeitswissenschaften, vor allem in ihren interdisziplinären Verbänden, wollen sie ihre Gültigkeit behalten.
- Für die Arbeitsforschung bedeutet das, die subjektrelativen Aspekte ihrer Forschung und Anwendung zu stärken und neue Formen der gesellschaftlichen Einbettung dafür zu finden oder zu entwickeln.
- Wichtig ist es zu erkennen, dass wir es in der Tiefe der Problematik mit der Konfliktlage zweier praktischer Rationalitäten von Arbeit und Wirtschaft zu tun haben, die im Widerstreit liegen und sich weniger in kol-

lektiven als in individuellen, verdeckten Konflikten äußern. Nicht so sehr Massenstreiks, sondern psychosoziale Belastungen (»Burnout«) kennzeichnen bisher derartige Konfliktlagen, die zum »erschöpften Selbst« führen.

- Die Fragen der (positiven, d.h. freiheitlichen) Autonomie der Arbeitenden und ihrer Kooperationszusammenhänge spielen bei zukünftigen Konfliktlösungen eine große, ja zentrale Rolle.
- (Positive) Autonomie heißt für die Beschäftigten Aktualisierung, Bestätigung und Erweiterung von Arbeitsvermögen zur Bewältigung der vorfindlichen typischen Arbeitssituationen; dazu gehören die nötigen Kapazitäten und Kompetenzen, Können und Erfahrungen.
- Die Frage der Anerkennung, u.a. ausgedrückt durch humane Lohn-Leistungsrelationen und (menschen)gerechte Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung, spielt zukünftig im Verhältnis Arbeit-Wirtschaft eine herausragende Rolle.
- Über ein Simulacrum-Erklärungsmodell wurde im o.g. Change-Projekt, jeweils in Kooperation mit Partnerinstituten, eine neue Grundlage für interdisziplinäres Eingreifen zur menschengerechten Arbeitsgestaltung in diesem widersprüchlichen Feld geschaffen.
- Das Leitbild Care (»Sorge«) stiftet dazu den nötigen übergreifenden individuellen wie ökosozialen Zusammenhang (Nachhaltigkeit, Solidarität, Empathie). Es geht letztlich darum, das »SelbstWertGefühl« der arbeitenden Menschen in einem grundlegenden, subjektiven wie objektiven Sinne zur Geltung zu bringen.

Entsprechend dieser konzeptionellen Überlegungen sind die nachfolgenden Kapitel des Bandes aufgebaut.

Im Kapitel I, den *Einführungen*, werden der Epochenbruch und seine Herausforderungen näher bestimmt. Die Unübersichtlichkeit der Welt der Arbeit erfordert eine neue Praxis der arbeitswissenschaftlichen Interdisziplinarität, die sich auf Gegenstandsbestimmung, Methodenauswahl und Betroffenenbeteiligung gleichermaßen bezieht. Das Dilemma der Repräsentation von Wirklichkeit führt hin zu einem neuen Ansatz der Erklärung und Gestaltung (Simulacrum-Ansatz), der im vorliegenden Zusammenhang am Fall psychosozialer Belastungen in Change-Management- und Restrukturierungsprozessen herausgebildet und abgeprüft wird.

Kapitel II widmet sich dem *Konfliktfeld Arbeit und Wirtschaft* in seiner Konstituierung nach dem Epochenbruch. Offen freigesetzt ist hierdurch der grundlegende Konflikt zweier unterschiedlicher praktischer Rationalitäten, die einmal durch den ökonomischen Wert und zum anderen durch den der Kooperation bestimmt sind. Dabei wird klar, dass die ökonomische Ratio-

nalität von Management-Entscheidungen in wachsendem Maße auf die Belastbarkeit der Kooperationszusammenhänge der Arbeit angewiesen bleibt. Der Kampf um die *Anerkennung der Autorität der Arbeit* wird zu einem roten Faden, der diese Abhandlung durchzieht. Er vollzieht sich in den unterschiedlichen objektiven wie subjektiven Wertzusammenhängen und -konflikten, in die die *Subjektivierung der Arbeit* hineinführt.

Die Reichweite derzeitiger Umstrukturierungen in Arbeit und Gesellschaft ist übergreifend gekennzeichnet durch das »erschöpfte Selbst«, das im Zentrum der Analyse von Kapitel III steht. Belastung und Beanspruchung, Prävention und Salutogenese verwandeln sich zu umkämpften Begriffen, die die Normalitätsvorstellungen und das Geschehen um *Gesundheit und Krankheit* tief berühren. Gesundheit als wertesetzende und als verwertungsrelevante Aktivitäten liegen im Widerstreit. Ein Misslingen des subjektiven Bewältigungshandelns beider Rationalitäten führt zum Burn-out, eine stärkere Berücksichtigung des Erfahrungswissens der Betroffenen wird erforderlich.

Die Grundlage für »*Autonomie zum Selber tun*« zu schaffen (Kapitel IV) wird hierüber zur zentralen Herausforderung der Zukunft. Freiheit, Gesundheit und Demokratie in der Arbeit und durch die Arbeit zu realisieren knüpft an das Selbstgefühl der Handelnden an. Die affektive Betroffenheit durch fehlgeleitetes Managementhandeln führt zu *Gefühlsverletzungen* und verstört tiefliegende Wertezusammenhänge. Damit werden innovative Lösungsanstrengungen blockiert, die auf der Grundlage der stärkeren Anerkennung der Autorität der Arbeit möglich wären. Ein Verlassen der Organisation, offener Widerstand gegen externe Lösungsansätze oder Apathie und uninteressierte Anpassung sind die Folgen. Die Unternehmensziele werden verfehlt, eine salutogenetische Neuausrichtung der Vorstellungskraft der Beschäftigten misslingt.

Diese konzeptionellen Schlussfolgerungen führen zu Eingriffsfeldern in Form einer Gestaltungspyramide (vgl. [www.das-change-projekt.de/index.php/simulacrum](http://www.das-change-projekt.de/index.php/simulacrum)). Sie werden zentral ausgerichtet durch ein neues Leitbild (»*Care*«/Sorge) und regulative Ideen, vor allem die einer an Autonomie orientierten Arbeitsgestaltung (Kapitel V), die sich am ehesten realisiert auf der Grundlage gelingender Gruppenkooperation (»*Teilautonome Arbeitsgruppen*«). Um diesen Gestaltungsraum herauszubilden und weiterzuentwickeln, bedarf es humaner, menschengerechter Methoden, deren Anwendung nur in interdisziplinärer Kooperation gelingen kann, so unsere Schlussfolgerung.

Um die Perspektiven der Arbeitenden zur Geltung zu bringen, entwickelt sich über den Simulacrum-Ansatz ein pyramidabler Eingriffsraum

kooperativer arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse an der Basis, der sich auf zentrale thematische Eingriffsfelder bezieht (Kapitel VI). Dazu gehören kompetenzbasierte Strategien und kooperative Arbeitsgestaltung, in Anknüpfung an das Arbeitsvermögen der Beschäftigten, das es weiterzuentwickeln gilt. Reziprozitätsbalance im Veränderungsprozess, organisationale Achtsamkeit bei der Prozessgestaltung unter Stärkung der Resilienz durch Wertschätzung und Vertrauen schaffendes Human Resource Management sind die zu bearbeitenden Themen.

In einem ersten pragmatischen Zugriff auf die vorliegende Thematik der psychosozialen Belastungen durch die und in der Arbeit hilft eine *Präventionsmatrix* (Kapitel VII) einen methodischen Einstieg zu finden, der prozessorientiert weiterzuentwickeln ist. Vorausschauende Gefährdungsbeurteilung, Gesundheitszirkel Change, Modelle menschengerechter Arbeitsgestaltung und Erprobung teilautonomer Gruppenarbeit, Lernstätten, Change-Lab und Netzwerkprojekte der erprobenden Verbreitung sind Stichworte zu einer derartigen Prozessgestaltung.

Der kooperative Wert der Arbeit, die impliziten Erfahrungen und das Arbeitsvermögen sind der Schlüssel zur Vernetzung und sollen zu einem »Zusammensprung« des Wissens im Sinne des Simulacrum-Ansatzes und einem aufgeklärten Innovationsverständnis führen. Dieses neue Wissen hilft, die *Humanisierung der Arbeitswelt* mit der Sicherung der Lebensqualität und die ökonomische Effizienz mit der Stabilisierung der Ökosysteme zu verbinden. Öffentliche Förderung sollte sich eine derartige Grundorientierung schrittweise (wieder) aneignen.

Übergeordnet geht es in arbeitswissenschaftlicher und arbeitspolitischer Perspektive darum, im Sinne der *Aktionsforschung* (1) die *Einheit von Erklären und Verändern* herbeizuführen, der rote Faden der initiierten Prozesse. Hinzu kommt (2) *der Dialog*, und zwar der Dialog mit denen, die bisher keine Sprache im Restrukturierungsgeschehen hatten, weil die Betroffenen ganz andere Perspektiven (»Fluchtpunkte«) haben als die, die die Experten und WissenschaftlerInnen mitbringen und sehen können. Schließlich (3) kommt als Kern im Sinne von Aktionsforschung die *kollektive Selbstreflexion* hinzu. Sie ist das zentrale Gütekriterium zukünftiger gemeinsamer Anstrengungen. Diese Erkenntnisse stehen seit Jahrzehnten zur Verfügung; sie harren immer noch einer breiten arbeitswissenschaftlichen und arbeitspolitischen Anerkennung.



## Zusammenfassendes Fazit

Alles in allem geht es im Sinne der Aktionsforschung und zur Bewältigung der durch Change induzierten Herausforderungen um drei Dinge: (1) die Einheit von Erklären und Verändern herbeizuführen. Hinzu kommt (2) der Dialog, und vor allem der Dialog mit denen, die bisher keine Sprache hatten, weil die nämlich ganz andere Vorstellungen von dem Gegenstand, der zu verändern ist, haben als Experten und WissenschaftlerInnen. Und (3) kommt hinzu die kollektive Selbstreflexion zur Überprüfung der eingeschlagenen Richtung. Das ist das Gütekriterium für Change-Prozesse, die von den Beteiligten und Betroffenen positiv, d.h. gesund bewältigt werden können. Und dies wäre nur der Beginn eines notwendig anstehenden Transformationsprozesses zum Verhältnis von Wirtschaft und Arbeit (vgl. Urban 2015: 241).

Die Grundlage für eine »Autonomie zum Selber tun« zu schaffen, wird zur zentralen Herausforderung der Zukunft. Freiheit, Gesundheit und Demokratie in der Arbeit und durch die Arbeit zu realisieren, knüpft an das Selbstgefühl der Handelnden an. Die affektive Betroffenheit durch fehlgeleitetes Managementhandeln führt u.U. zu Gefühlsverletzungen und verstört tiefliegende Wertezusammenhänge. Damit werden innovative Lösungsanstrengungen blockiert, die auf der Grundlage der stärkeren Anerkennung der Autorität der Arbeit möglich wären. Ein Verlassen der Organisation, offener Widerstand gegen externe Lösungsansätze oder Apathie und uninteressierte Anpassung sind die Folgen. Unternehmensziele werden verfehlt, eine salutogenetische Neuausrichtung der Vorstellungskraft der Beschäftigten misslingt.

Eine grundlegend neu konzipierte Politik der Arbeit auf der Grundlage einer kritischen Erneuerung der einschlägigen Wissenschaften kann helfen. Neue Befunde, offene Fragen und Konfliktlinien sind in den Kapiteln benannt worden. Eine kritische Wissenschaft, die sich auf das »Handgemenge« konkreter Untersuchungen einlässt, ist aber nicht allein von der akademischen Zunft zu erreichen. Sie voranzubringen muss eine zentrale Aufgabe aller in einem neuen arbeitspolitischen Kommunikationsraum zwischen Wissenschaft, Unternehmen und Gewerkschaften sein, in dem Forderungen aus sozialen Bewegungen mit gewerkschaftlichen Anforderungen an gute Arbeit verbunden werden, und auch der Arbeitskonflikt wieder seinen angemessenen Platz hat.

Erstarkendes gewerkschaftliches Handeln wird zukünftig stärker die Megatrends (welt-) gesellschaftlicher Entwicklung mit konkreten Ansatzpunkten ihrer Gestaltung verknüpfen müssen. Anknüpfungspunkte dafür ergeben sich aus der inneren Entwicklung der gesellschaftlichen Arbeit und Arbeitsteilung selbst sowie aus der gesteigerten Bedeutung der Subjektivität der Arbeitenden in all ihrer Ambivalenz. Dass die Beschäftigten einen stärkeren Zugriff auf ihre eigenen Arbeitsbedingungen bekommen und die Erfahrung der Veränderbarkeit kapitalistischer Ökonomie gleichsam im Nahbereich machen können, ist eine Bedingung und zugleich ein Ansporn, wirtschaftsdemokratische Reform- und Umgestaltungsprojekte wieder in Angriff nehmen zu können. Erfahrungen aus dem Humanisierungsprogramm, dem Projekt Gute Arbeit und dem Kampf um die verbindliche Anwendung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse können als Beispiele dienen für die Vielfältigkeit der vorhandenen Ansätze der Demokratisierung der Arbeit.

# Die Autorin und Autoren

Alle AutorInnen gehören dem Dortmunder Forschungsbüro für Arbeit, Prävention und Politik (DoFAPP) an. Nähere Infos unter [www.DoFAPP.de](http://www.DoFAPP.de)

## *Arno Georg*

Konzeption, Umsetzung und Evaluation von Maßnahmen zur Prävention und Gesundheitsförderung; Gesundheits- und Sozialpolitik; Demografischer Wandel. Studium der Sozialwissenschaften, Geschichte und Philosophie in Bochum. Seit 1980 Forschungstätigkeiten im Bereich Arbeit und Gesundheit sowie in der Gesundheitssystemforschung; Koordinator des Forschungsbereichs Arbeitspolitik und Gesundheit an der Sozialforschungsstelle Dortmund, ZEW der TU Dortmund.

## *Dr. Gerd Peter*

Theorie und Methoden der Arbeitsforschung, Technologiepolitik, Humanisierung der Arbeit, Organisationstheorie, Wissenschaftsmanagement. Studium der Politikwissenschaft und Publizistik an der FU Berlin, Promotion bei Prof. Dr. O. K. Flechthelm. Referent beim BMFT/HdA – Projektträger (DFVLR) in Bonn; von 1988 bis Juni 2002 Gf. Direktor des Landesinstituts Sozialforschungsstelle Dortmund; seit 2006 im Ruhestand.

## *Uwe Dechmann*

Arbeitspolitik, Präventions- und Arbeitsschutzforschung, Prävention in Kleinbetrieben, Arbeitsschutz und Internet. Studium der Sozialwissenschaften in Bochum. Seit 2000 Wissenschaftlicher Mitarbeiter der Sozialforschungsstelle im Bereich Arbeit und Gesundheit.

## *Dr. Olaf Katenkamp*

Wissensmanagement, Demografischer Wandel, Gesundheitszirkel und Gesundheitsberichte, Moderation. Studium der Sozialwissenschaften in Bochum, Promotion bei Prof. Neuendorff/Universität Dortmund. Seit 1995 Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Sozialforschungsstelle.

## *Christina Meyn*

Psychosoziale Belastungen in der Arbeitswelt, Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung, Betriebliches Gesundheitsmanagement, Soziale Dienst-

leistungsarbeit und -organisationen. Studium der Soziologie an der Universität Duisburg-Essen. Seit 2008 Wissenschaftliche Mitarbeiterin der Sozialforschungsstelle Dortmund; seit 2015 beim Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung BGF GmbH in Köln beschäftigt.

*Andreas Peter*

Philosophie der Arbeit und Gesundheit; Autorität, Macht und Konflikte in sozialen Organisationen, Simulacrum-Ansatz interdisziplinärer Kooperation. Studium der Linguistik und Philosophie an der Ruhr-Universität Bochum, in Berlin und St. Louis (USA). Derzeit Promotion in Philosophie über politische Autorität an der LMU München.