

Neue Formen der Arbeit – neue Formen des Gesundheitsschutzes: Das Beispiel Projektarbeit

Heinrich Bollinger

Projektarbeit zählt zu den weit verbreiteten Formen neuer Arbeit – nicht nur in der New Economy, sondern auch in wichtigen Funktionsbereichen klassischer Industrieunternehmen, etwa der Forschung, Planung und Produktentwicklung. Es stellt sich die Frage, wie die meist hochqualifizierten Beschäftigten die Arbeitsform Projekt erleben, ob und welche Belastungen mit ihr verbunden sind und wie Unternehmen auf diese Belastungen reagieren bzw. reagieren könnten. Perspektivisch ist damit auch die Frage verbunden, wie der Gesundheitsschutz bei Projektarbeit und bei ähnlichen Formen neuer Arbeit im Sinne einer Ergänzung des klassischen Arbeitsschutzes organisiert werden könnte.

1

Projektarbeit als neue Form der Arbeit

In vielen Branchen und Unternehmen sind in den letzten beiden Jahrzehnten neue Formen von Arbeit entstanden und neben die klassischen Formen abhängiger Erwerbsarbeit getreten. Ob es sich dabei um einen radikalen Umbruch der Erwerbsarbeit mit immanenter Entwicklungslogik handelt, wie dies mit dem Konzept des „Arbeitskraft-Unternehmers“ (Voß/Pongratz 1998) nahe gelegt wird, oder ob es zu einem relativ stabilen Nebeneinander von klassischen und modernen Formen der Arbeit kommen wird, mag hier dahin gestellt bleiben. Nicht selten scheinen mit den neuen Formen der Arbeit viele Probleme und Belastungsformen klassischer arbeitspolitischer Konzepte durch die Unternehmen selbst gelöst. Vielfach lesen sich ihre Merkmale wie die Erfüllung der Ziele früherer Humanisierungsprojekte: Mischarbeit, qualifikationsgerechter Personaleinsatz, anforderungsgerechte Qualifizierung, Ausweitung der Dispositions- und Entscheidungshoheit von Beschäftigten.

In besonderer Weise treffen diese Merkmale auf die Arbeitsform Projekt zu. Die Organisationsform Projekt kommt in aller Regel dann zur Anwendung, wenn es sich um komplexe und innovative Aufgabenstellungen handelt, die mit begrenzten Ressourcen – vor allem Personal, Zeit, Kosten – gelöst werden müssen. Solche Aufgabenstellungen finden sich vor allem in den Funktionsbereichen Forschung, Planung

und Entwicklung. Besonders in Zusammenhang mit der Debatte um die Verkürzung der Produktentwicklungszeiten in der zweiten Hälfte der achtziger Jahre breitete sich die Arbeitsform Projekt rasch aus. Betroffen von Projektarbeit sind vor allem Absolventinnen und Absolventen technischer, informationstechnischer oder betriebswirtschaftlicher Studiengänge – mit hin meist hochqualifizierte Beschäftigte. Angesichts des Verbreitungsgrades der Arbeitsform Projekt erstaunt, wie wenig über die Lage der Beschäftigten bekannt ist, die mit dieser Organisationsform konfrontiert werden. Es stellt sich die Frage, welche Quellen der Arbeitszufriedenheit die Organisationsform bietet, ob und inwieweit auch mit ihr Belastungen verbunden sind und wie diesen gegebenenfalls begegnet werden könnte. Zur Klärung dieser Fragen wurden 40 qualitative Interviews mit Projektbeschäftigten geführt. Die Untersuchung konzentrierte sich auf die Branchen Informationstechnik, Automobil- und Konsumgüterindustrie, und hier speziell auf Personen, die in der Produktentwicklung tätig sind. Ergänzend wurden Expertengespräche mit Personalleitungen sowie Arbeitsschutzexperten geführt.

Die Ergebnisse dieser Untersuchung sind nicht repräsentativ, wohl aber sensibilisierend und gestaltungsrelevant. Es wird eine Typologie von Belastungen und Gefährdungspotenzialen entwickelt, die mit Projektarbeit verbunden sein können. Bei den vorgeschlagenen Maßnahmen zur Belastungsreduktion handelt es sich um einen Katalog von einzelnen Bausteinen und Instrumenten eines präventiven Gesundheitsschutzes bei Projektarbeit, dessen Umsetzung nicht der normativen Logik des

„klassischen“ Arbeitsschutzes folgt und folgen kann. Vor diesem Hintergrund werden abschließend einige Überlegungen angestellt, wie ein präventives System des Gesundheitsschutzes *ergänzend* zum bestehenden betrieblichen und überbetrieblichen Arbeitsschutz aussehen könnte.

2

Die Ambivalenz einer neuen Form der Arbeit

„Lust und Leiden an der Leistung“ – auf diese plakative Formel hat *Gudrun Trautwein-Kalms* (1992) die subjektive Situation der Beschäftigten in Software-Häusern gebracht. Sie stellte fest, dass viele hochqualifizierte Beschäftigte im Jahr mehrere hundert Überstunden leisten würden, die oft verfallen oder gar nicht erst gezählt würden. Gewerkschaftliche Forderungen nach Arbeitszeitverkürzungen in diesem Bereich würden oft eher als Zumutung und inkompetenter Eingriff in die eigene Arbeitsorganisation empfunden, denn als Beiträge zum Schutz der Beschäftigten. Erklärt wird dies folgendermaßen: „Die Identifikation

Prof. Dr. Heinrich Bollinger, Professur für Organisationssoziologie, Fachhochschule Fulda, Fachbereich Sozial- und Kulturwissenschaften.

Arbeitsschwerpunkte: Arbeitsschutz in Verwaltung und Dienstleistung, Veränderungsmanagement, Theorie der Gesundheitsberufe, Gestaltungsorientierte Soziologie
e-mail: heinrich.bollinger@sk.fh-fulda.de

dieser Beschäftigten mit der Arbeitsaufgabe ist hoch. Die zu lösenden Probleme werden als Herausforderung begriffen, bei der man seine Kenntnisse und Fähigkeiten beweisen und entwickeln kann. Hinzu kommen häufig als angenehm empfundene soziale Beziehungen in der Arbeit: flache Hierarchie, lockerer Umgangston auch mit Vorgesetzten, kollegiale Zusammenarbeit im Projektteam, in dem die individuellen Leistungen anerkannt werden und Kreativität sich entfalten kann.“ (Trautwein-Kalms 1992, S. 22)

Was hier für die Beschäftigten in Software-Häusern generell festgestellt wird, trifft auch und gerade für die befragten Projektbeschäftigten – und zwar in jeder der untersuchten Branchen – zu. Projektarbeit wird von der überwiegenden Mehrzahl der Gesprächspartner als sehr positiv und befriedigend empfunden, nicht selten bereitet sie sogar „Vergnügen“. Projektarbeit (bei der Produktentwicklung) erlaubt die unmittelbare Zusammenarbeit von Spezialisten aus unterschiedlichen Fachabteilungen, etwa der Entwicklung, der Konstruktion, der Fertigung, der Qualitätssicherung, der Kostenanalyse, dem Marketing. Man hat die Chance, voneinander zu lernen, gemeinsam ein Problem zu lösen und ist vor allem nicht an die bürokratischen, zeitraubenden und als ineffizient empfundenen Abläufe der Linienorganisation gebunden. Man fühlt sich weniger eingebunden in eine oft als willkürlich entscheidend wahrgenommene Hierarchie. Der Spielraum für Selbststeuerung und die Beteiligung an Entscheidungen erscheinen gegenüber der klassischen Arbeit in der Linie deutlich erhöht. Man hat das Gefühl, sachbezogen miteinander arbeiten zu können und ganzheitlicher an der Gestaltung von Produkten oder Teilprodukten beteiligt zu sein. Vor allem in den Informationstechnik-Unternehmen kommt oft hinzu, dass die Verkehrsformen als angenehm empfunden werden, weil sie als kollegial, gleichberechtigt und wenig formell erscheinen. Dies gilt in der Regel auch für hierarchisch strukturierte Beziehungen. Die Arbeitsform Projekt entspricht den Arbeitswerten der Projektarbeiterinnen und Projektarbeiter – auf der Grundlage ökonomischer Sicherheit. Die Kompatibilität von Werthaltung der Projektbeschäftigten einerseits und wesentlichen Merkmalen der Arbeitsituation andererseits erklärt auch, weshalb selbst eine hohe Zahl von Überstunden oder die nicht selten erforderliche

Wochenendarbeit die Arbeitszufriedenheit kaum beeinträchtigt. Die empirische Untersuchung liefert auch viele Hinweise darauf, dass in bestimmten Situationen die bestehenden Arbeitszeitvorschriften systematisch unterlaufen werden und dazu manchmal geradezu grotesk anmutende Wege beschritten werden.

Die grundsätzliche positive Bewertung von Projektarbeit gilt jedoch nicht uneingeschränkt. Durchweg werden auch Belastungen thematisiert, die mit der Arbeit in Projekten verbunden sind. Vereinzelt wurden subjektiv stark belastete Projektarbeitnehmer identifiziert, die Symptome wie Depressivität, Schlaflosigkeit, psychosomatische Beschwerden, Konzentrationschwierigkeiten, Arbeitsunlust, mangelndes Selbstwertgefühl in Zusammenhang mit ihrer Arbeit brachten – Symptome, die in ihrem Zusammenhang als Burnout-Syndrom diskutiert werden. Quintessenz eines Befragten: „Ein Leben lang Projektarbeit – das geht nicht, das macht dich kaputt!“ Dass die Befragten ihre Symptome im Zusammenhang mit der Arbeitsform Projekte präsentieren, erscheint zumindest plausibel. Zum Teil kumulieren in diesen Fällen viele der im Weiteren dargestellten Belastungselemente. Auch wenn die Berichte über Burnout in der Untersuchung selten waren, sollte die Problematik in Zukunft aufmerksam beobachtet werden. Projektarbeit ist eine recht junge Arbeitsform, und es gibt noch nicht viele Beschäftigte, die bereits jahre- oder gar jahrzehntelang in dieser Form gearbeitet haben. Mit dem Zunehmen von Projektarbeit und vor allem mit der Zunahme des Zeitraums, in dem die Beschäftigten kontinuierlich in Projektform beschäftigt werden, dürfte auch die Anzahl der Personen steigen, die Gefahr laufen „auszubrennen“.

3

Dimensionen der Belastung

Bei der folgenden Darstellung empirisch ermittelter Dimensionen von Belastungen, die mit Projektarbeit verbunden sein können, handelt es sich um die Ergebnisse einer Gefährdungsanalyse, wie sie nach ArbSchG § 5 („Beurteilung der Arbeitsbedingungen“) durch Arbeitgeber tätigkeitsbezogen vorzunehmen ist. Zwei methodische Einschränkungen sind allerdings vor-

an zu stellen, weil sie die Konsequenzen der Analyse einschränken: Erstens beruht die Gefährdungsanalyse ausschließlich auf subjektiven Daten, d.h. auf den Erfahrungen, Eindrücken und Empfindungen betroffener Beschäftigter; zweitens handelt es sich bei der Typologie des Gefährdungspotenzials eben um die zusammenfassende Darstellung möglicher Gefährdungsdimensionen, deren tatsächliches Auftreten stark variieren kann – je nach Unternehmen, nach spezifischen Projektbedingungen innerhalb eines Unternehmens, nach konkreter gesamter Arbeitssituation einzelner Beschäftigter und sogar je nach persönlichen Voraussetzungen bei einzelnen Projektarbeiterinnen und Projektarbeitern. Dass Arbeitgeber auf dieser methodischen Grundlage nicht im Sinne des klassischen normativen Arbeitsschutz-Paradigmas zur Einleitung angemessener Arbeitsschutzmaßnahmen verpflichtet werden können, liegt auf der Hand. Ebenso auf der Hand liegt allerdings, dass auf dieser analytischen Grundlage und insbesondere auf der Grundlage des weiter unten entwickelten Katalogs anforderungsreduzierender Maßnahmen kooperative Verhandlungslösungen im Sinne des Paradigmas eines erweiterten Gesundheitsschutzes erreicht werden können.

3.1 LEISTUNGSVERDICHTUNG, ZEITDRUCK, ZEITNOT

Bei fast allen Gesprächspartnern, die über Vergleichsmöglichkeiten verfügen, besteht die Überzeugung, dass die Arbeitsintensität in Projekten viel höher sei als bei der Linienarbeit. Dies liegt zunächst einfach daran, dass Projekte wegen der bereits beschriebenen Merkmale als reizvoll, interessant, qualifizierend erlebt werden und eine hohe Arbeitsmotivation auslösen (können). Mit der Einrichtung von Projektteams werden außerdem unterschiedliche gruppenpsychologische Mechanismen in Gang gesetzt, die zu einem engagierten und produktiven Arbeitsverhalten der einzelnen Mitglieder der Projektgruppe führen. Dies gilt allerdings nur, solange die Dynamik eines Projekts nicht von Konflikten zwischen den Gruppenmitgliedern bestimmt wird.

Allerdings liefert die Befragung auch eine ganze Reihe von Beispielen für Formen und Kontexte der Leistungsverdichtung, die für die Beschäftigten belastend und inakzeptabel erscheinen. Dies gilt vor allem, wenn die Projektmitglieder das Ge-

fühl haben, die den Projekten zur Verfügung gestellten Ressourcen seien unrealistisch knapp kalkuliert. Ressourcenknappheit ist dabei fast immer gleichzusetzen mit Zeitknappheit und kann in zwei sehr unterschiedlichen Formen auftreten: Der Mangel an Ressourcen kann sich auf ein einzelnes Projekt beziehen oder ergibt sich stellenbezogen durch die Addition von Aufgabenstellungen und Projektmitgliedschaften für einen einzelnen Beschäftigten. Inwieweit die Sicherstellung angemessener projekt- oder personenbezogener Ressourcen nachdrücklich verfolgt wird, scheint in hohem Maße abhängig zu sein von der Organisationskultur des jeweiligen Unternehmens. In der empirischen Untersuchung wurden beide denkbaren Extreme deutlich: Im einen Unternehmen wird sehr darauf geachtet, dass zeitliche Engpässe und Ressourcenknappheit sofort veröffentlicht werden, um Abhilfe zu schaffen, während man im anderen befürchtet, beim Einklagen von Ressourcen ein negatives Image zu erwerben. Für die Beschäftigten sind solche Kontexte von Projektarbeit von enormer Bedeutung, weil in ihnen auch symbolisch entweder ein Vertrauensverhältnis mit dem Management zum Ausdruck kommt oder ein Verhältnis des Misstrauens, verbunden mit dem Gefühl der Schutzlosigkeit und Ausbeutung. Leistungsverdichtung bedeutet bei Projektarbeit üblicherweise auch: hoher Zeitdruck. Zeitdruck ergibt sich, weil die Laufzeit von Projekten in der Regel an der unteren Grenze kalkuliert ist, weil definitiv einzuhaltende Endtermine wie Messen feststehen oder weil sich die Ziele von Projekten während deren Laufzeit verändern. Paradoxerweise kommt dem hohen Zeitdruck in Projekten selbst auch eine gewisse Schutzfunktion zu. Unter Zeitdruck einigt man sich bei Zielkonflikten, verbessern sich die bereichsübergreifende Zusammenarbeit und der Informationsfluss, verlässt man umständliche Dienstwege. Die positiven Wirkungen stellen sich allerdings nur ein, solange der Zeitdruck nicht in Zeitnot umschlägt. Wird der Zeitdruck zu hoch, dann entstehen Konflikte zwischen den Beteiligten, für deren Bewältigung dann natürlich wiederum keine Zeit mehr besteht. Ist ein derartiger Zustand erst einmal erreicht, werden vielfach auch fundamentale Regeln des Projektablaufs außer Kraft gesetzt. Man verzichtet etwa auf Tests, auf Prototypen oder auf Nullserien – mit der Folge, dass die Projektziele nicht

erreicht werden (vgl. auch Lullies/Bollinger/Weltz 1993).

3.2 TEAMKONFLIKTE

In einer solchen Situation setzt in aller Regel ein Prozess betrieblicher Auseinandersetzung ein, der gekennzeichnet ist von Legitimierung und wechselseitiger Schuldzuweisung. Über die strukturellen Bedingungen von Erfolg oder Misserfolg wird kaum mehr reflektiert. Die Konsequenz ist, dass – der verbreiteten Rede von der lernenden Organisation zum Trotz – nur in seltenen Fällen die wirklichen Bedingungen des Erfolgs oder des Scheiterns von Projekten aufgedeckt werden. Zeitnot bedingt so oft auch eine nachdrückliche Verschlechterung des Betriebsklimas – mit der Konsequenz, dass auch die Zusammenarbeit in weiteren Projekten von vorne herein belastet wird. Konflikte sind jedoch keineswegs immer nur das Ergebnis von Zeitnot oder Misserfolg des Projekts. Im Gegenteil: Projekte sind grundsätzlich konfliktträchtig. Teamarbeit ist stets fragil und konfliktanfällig. Die Mitglieder von Teams müssen effizient miteinander arbeiten, sie müssen ihre Leistungsstandards bis zu einem gewissen Grade selbst definieren, sie kontrollieren sich wechselseitig, sie beurteilen ihre jeweiligen Arbeitsleistungen. All dies erfolgt in persönlichen Interaktionen und sozialen Situationen. Selbstregulation bedeutet nicht nur einen Zuwachs an Dispositions- und Entscheidungsspielräumen, sondern auch eine erhebliche „Zumutung“ (Minssen 1999).

Wegen des Gruppencharakters besteht in Projektteams eine Neigung zur Personalisierung von Konflikten. Unterschiede in Sachfragen, differierende Meinungen zum Vorgehen im Team bilden grundsätzlich Konfliktpotenzial. Für Projekte ist nun aber oft geradezu grundlegend, dass sachliche Differenzen auftreten. Die Aufgabenstellung beinhaltet in der Regel Zielkonflikte, die gelöst werden müssen, und der Vorzug der Organisationsform Projekt liegt gerade darin, dass durch die spezifische Zusammensetzung der Projektgruppe unterschiedliche fachliche Gesichtspunkte und Perspektiven verschiedener Organisationseinheiten interaktiv verhandelt werden können. Interdisziplinäre und bereichsübergreifende Zusammensetzung von Teams sind so gleichermaßen Schlüssel zur Lösung der Aufgabe wie auch Gefährdungspotenzial für den Erfolg.

Die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Fachdisziplin bedeutet ja immer auch Eingebundenheit in eine bestimmte Fachkultur, in eine spezifische Denkart, in besondere Kommunikationsstile und Umgangsformen mit Schwierigkeiten. In Projekten treffen – gebunden an die konkret handelnden Personen – diese unterschiedliche Kulturen mit ihren jeweiligen Eigenheiten aufeinander. Dies kann für die Beteiligten außerordentlich spannend im doppelten Wortsinn sein: interessant und produktiv einerseits oder konfliktträchtig und lähmend andererseits. Das Spannungsfeld wird durch die bereichsübergreifende Besetzung von Teams verstärkt. Einzelne Projektmitarbeiter(innen) sind, wenn es sich nicht um die eher selten realisierte Form der „reinen“ Projektorganisation handelt, stets auch Vertreter der Organisationseinheiten, aus denen sie in die Teams entsandt werden. Als solche sind sie auch Vertreter deren Interessen und ihren Linienvorgesetzten verpflichtet. Grundsätzlich entsteht damit für die einzelnen Projektmitglieder ein Spannungsverhältnis zwischen ihrer Abhängigkeit gegenüber der klassischen Linienhierarchie und der kollegialen Selbststeuerungsaufgabe innerhalb der Projektgruppe. Die Gruppe ihrerseits muss damit umgehen, wie die einzelnen Mitglieder sich in diesem Spannungsverhältnis konkret verhalten, und welche Entscheidungsspielräume ihnen von ihren Vorgesetzten eingeräumt werden.

3.3 ALLTÄGLICHE LEBENSFÜHRUNG, BERUFSBIOGRAPHISCHE PASSUNG

Das Belastungspotenzial von Projektarbeit ist aber nicht nur auf die interne Zusammenarbeit im Team beschränkt. Projektarbeit kann die „alltägliche Lebensführung“ (Jurczyk/Rerrich 1993) gefährden, weil Überstunden, Wochenendarbeit oder ausgedehnte Reisetätigkeit den gesamten Zusammenhang der beruflichen und privaten Organisation täglicher Lebensbewältigung tangieren. Wie stark solche Beeinträchtigungen sind, hängt aber von den je individuell bestehenden Arrangements der Lebensführung ab. Bei aller Vorsicht, die wegen der geringen empirischen Basis geboten ist, deutet sich an, dass Schwierigkeiten in der alltäglichen Lebensführung in eher geringem Maße entstehen, wenn die Projektarbeiter(innen) sich einem von zwei spezifischen Typen zuordnen lassen: Kennzeichnend für Typ 1 („jung-dynamisch“)

wäre, dass die Beschäftigten eher jung sind und am Beginn ihrer beruflichen Laufbahn stehen, dass sie kinderlos und entweder unverheiratet oder aber die jeweiligen Partner selbst beruflich sehr engagiert sind; für Typ 2 („traditionell“) ist eine eher konservative Familienstruktur kennzeichnend, also in der Regel eine selbst nicht berufstätige Ehefrau, die das alltägliche Leben umfassend organisiert und dem Projektarbeiter sozusagen den Rücken freihält. Allerdings sind auch diese Arrangements im Detail nicht konfliktfrei, und es hängt von sehr konkreten Umständen ab, ob die Anforderungen der Projektarbeit von den Beschäftigten als kompatibel mit dem Gesamt ihrer Lebenssituation betrachtet wird.

Auf der anderen Seite stellt sich Projektarbeit im Gesamtkontext des Lebens als tendenziell belastender für Beschäftigte mit Kindern, deren Partnerin oder Partner ebenfalls beruflich engagiert sind und/oder die selbst auch den Anspruch haben, die Versorgung ihrer Kinder und die in Zusammenhang mit der Lebensführung anfallenden Arbeiten zwischen den Partnern zu teilen. Für diese Gruppen von Beschäftigten sind die mit Projektarbeit verbundene Intensivierung und Extensivierung der Arbeit oft sehr belastend. In besonderem Maße gilt dies auch, wenn in Projekten Reisetätigkeiten oder Auslandsaufenthalte in größerem Umfang erforderlich sind. Die Probleme, vor denen diese Gruppe von Beschäftigten steht, sind insofern besonders bemerkenswert, weil ganz offensichtlich die Modernisierung der Arbeitsform nicht ohne weiteres kompatibel ist mit der Modernisierung der privaten Arrangements der Lebensführung. Mit Ausnahme der jungen Berufseinsteiger sind es nämlich vor allem die „partnerschaftlich“ orientierten Projektarbeiter(innen), deren Erwartungen an die berufliche Arbeit in besonderem Maße durch die Projektform befriedigt wird.

Sichtbar wird auch, dass Projektarbeit in unterschiedlichen Lebensphasen und in unterschiedlichen Phasen der beruflichen Biographie durchaus unterschiedlich bewertet werden kann. Der Tendenz nach gilt, dass insbesondere junge, am Beginn der beruflichen Karriere stehende Hochqualifizierte die Projektarbeit besonders schätzen, während ältere Beschäftigte zurückhaltender sind. Dies kann allerdings auch damit zusammenhängen, dass diese auch schon häufiger mit Projektkonflikten und schlecht laufenden Projekten konfrontiert

waren oder dass die Karriereerwartungen, die sie mit ihrem Engagement in Projekten verbunden hatten, enttäuscht wurden.

4

Maßnahmen der Belastungsreduktion

Auf der Grundlage dieser Analyse stellt sich die Frage nach den Möglichkeiten, potenzielle Belastungsquellen von Projektarbeit zu reduzieren. Bei den folgenden Vorschlägen handelt es sich um einen Katalog von Maßnahmen, mit denen man auf die identifizierten Gefährdungen präventiv reagieren könnte. Es ist gleichsam ein Werkzeugkasten mit Werkzeugen sehr unterschiedlicher Reichweite und Umsetzungsproblematik. Darunter sind Instrumente, die in einzelnen Unternehmen routinemäßig angewandt werden und solche, die in den Interviews mit Projektbeschäftigten gemeinsam entwickelt wurden. Bei keinem der dargestellten Werkzeuge handelt es sich um eine *spezifische* Maßnahme des Arbeitsschutzes. Die Besonderheit der Instrumente liegt vielmehr gerade darin, dass es sich um gängige Maßnahmen der Führung oder der Personalwirtschaft handelt, die aus der Perspektive des Gesundheitsschutzes bei modernen Arbeitsformen thematisiert werden. Gerade wegen ihres unspezifischen Charakters könnte die betriebliche Umsetzung solcher Maßnahmen vergleichsweise einfach sein, weil die Anschlussfähigkeit an betrieblich vertraute Verfahren und Strukturen leicht herstellbar ist.

Die Instrumente zur Belastungsreduktion setzen auf sehr unterschiedlichen Ebenen an und beziehen sich gleichermaßen auf strukturelle Veränderungen („Verhältnisprävention“) wie auf individuelle Entwicklung („Verhaltensprävention“). Die Vorschläge umfassen nicht nur innerbetriebliche Maßnahmen, sondern sollen auch Handlungsbedarf bei den Bildungseinrichtungen aufzeigen, bzw. bei der Gestaltung der Zusammenarbeit von Unternehmen und externen Bildungseinrichtungen. Gesundheitsschutz bei Projektarbeit – das ist die Quintessenz der Ausführungen – kann nicht in Einzelmaßnahmen aufgehen, sondern erfordert die integrative Gestaltung sehr heterogener Gestaltungsfelder: Führung, betriebliche und überbetriebliche Qualifizierung, Berichtswesen, Controlling, Arbeitszeitflexibilisierung.

4.1 PROFESSIONELLES PROJEKT- UND ZEITMANAGEMENT

Die wichtigste Maßnahme des Gesundheitsschutzes bei Projektarbeit besteht schlicht darin, dass Projekte professionell durchgeführt und dass die Führungskräfte ihrer Verantwortung gerecht werden, wenn es um die Zuweisung von Aufgaben an einzelne Beschäftigte geht. Dies bezieht sich insbesondere auf die Klarheit der Definition von Aufgaben, Zuständigkeiten und Kompetenzen sowie auf die Angemessenheit der Ressourcenausstattung und vor allem das Zeitmanagement. Professionelles Zeitmanagement reduziert betriebliches und privates Konfliktpotenzial; misslungenes Zeitmanagement wird umgekehrt oft sekundäre Belastungen nach sich ziehen.

Dass Projekte *lege artis* durchgeführt werden, liegt zunächst im genuin betrieblichen Interesse, und viele Unternehmen bemühen sich mit einigem Aufwand um die Qualifizierung von Projektleitungen und -beschäftigten, was deren Fähigkeiten zu Planung und Durchführung von Projekten sowie zur Teambildung betrifft. Aus der Perspektive des Gesundheitsschutzes wäre an diese Bemühungen anzuknüpfen: Die besondere Bedeutung des sensiblen Umgangs mit Belastungsaspekten kann im Rahmen von Qualifizierungsprogrammen thematisiert werden, die humanressourcenbezogenen Inhalte könnten um die gefährdungsanalytisch ermittelten Dimensionen ergänzt werden. Doch erfordert die individuelle Qualifizierung ihre Flankierung durch betriebliche Maßnahmen, mit denen sichergestellt werden kann, dass die erworbenen Fähigkeiten auch umgesetzt werden (können). Hilfreich könnte sein, wenn die Berichtspflicht bei Projektarbeit gegenüber Entscheidungsgremien systematisch um human- und belastungsbezogene Parameter erweitert würde. Mit einer solchen Verpflichtung würde dem Belastungsgeschehen in Projekten nicht nur seitens der Projektleitungen mehr Aufmerksamkeit geschenkt, sondern auch im Mittleren und Oberen Management. Grundlage für Human Resource (HR) – Berichte könnten systematische Evaluierungen des Projektstatus aus HR-Perspektive sein – auf der Grundlage von Mitarbeitergesprächen oder von standardisierten Mitarbeiterbefragungen. Eine noch weiter gehende Regelung könnte dahin gehen, die so ermittelte HR-Kompetenz systematisch bei der Leistungsbeurteilung von Führungskräften zu

berücksichtigen. Einen anderen Ansatzpunkt bietet das Projekt-Controlling: Speziell mit Blick auf das Zeit-Management in Projekten könnten kritische Ereignisse nicht nur mit Blick auf Ressourcenanpassungen verarbeitet werden, sondern auch mit ursachenermittelnden Aktivitäten auf HR-Ebene einhergehen.

Solche Verfahren lassen sich nur einrichten, wenn dies vom Top-Management im Rahmen einer Gesundheitsschutzpolitik ausdrücklich gefordert und getragen wird. Dies ist dort leichter umzusetzen, wo heute bereits eine solche Politik betrieben wird. Aber auch dort, wo dies nicht der Fall ist, bieten sich wegen der meist hohen strategischen Bedeutung der Bereiche, in denen Projektarbeit praktiziert wird, nicht ungünstige Anschlussbedingungen an betriebliche Interessen. Objektiv jedenfalls erfordert wissensbasierte Arbeit den reflektierten und pfleglichen Umgang mit Arbeitskraft, weil sie nicht durch andere Produktionsfaktoren substituierbar ist, und weil positive wie negative Erfahrungen mit Projektarbeit auch die zukünftige Leistungsbereitschaft prägen.

4.2 KONFLIKTMANAGEMENT, PROJEKT-SUPERVISION UND PROJEKT-EVALUIERUNG

Projekte bergen Konfliktpotenzial. Das bedeutet, dass Projektbeteiligte eine hohe Sensibilität gegenüber Konfliktmöglichkeiten ausbilden müssen, dass sie lernen müssen, konstruktiv mit Konflikten umzugehen und dass der Bearbeitung auftretender Konflikte Priorität einzuräumen ist. Ansatzpunkt zur Förderung der damit verbundenen individuellen Kompetenzen sind wiederum Qualifizierungsprogramme. Eine mögliche Form, das Konfliktmanagement strukturell zu verankern, besteht darin, eine projektbegleitende Supervision von vorne herein zu institutionalisieren. Supervision von Projekten ist derzeit bei den befragten Projektarbeiterinnen und -arbeitern weitgehend unbekannt. Nur in wenigen untersuchten Unternehmen wurde den Projektleitungen systematisch die Möglichkeit eingeräumt, bei Konflikten externe Konfliktberatung hinzuzuziehen und diese auch genutzt. Kontinuierliche Supervision wird als Instrument bisher vor allem im sozialen Bereich eingesetzt. Angesichts des Konfliktpotenzials von Projekten könnte es sich allerdings lohnen, darüber nachzudenken, ob das Instrument auf Pro-

jektarbeit generell übertragen werden sollte. Projektsupervision würde es ermöglichen, potenzielle Konfliktfelder bereits im Entstehen aufzudecken und professionell zu bearbeiten. Die Supervision könnte auch dazu beitragen, die Reflexionsfähigkeit der einzelnen Projektbeteiligten über Gruppenprozesse zu erhöhen und würde so zu einem Element kontinuierlicher Personalentwicklung.

Die Evaluierung von Projekten im Sinne der abschließenden Prüfung von Ressourcenverbrauch, Termintreue und Ergebnis gehört eigentlich zum Standard des Projektmanagements. Ungeachtet dieser Regel, unterbleibt eine Evaluierung oft. Mit einer systematischen Projektevaluierung ließen sich Bedingungen des Gelingens oder Bedingungen des Mislingens von Projekten identifizieren – ein unverzichtbares Desiderat, wenn man tatsächlich eine „lernende Organisation“ aufbauen möchte. Dabei könnte gerade den Gruppen- und Teamprozessen besondere Aufmerksamkeit zuteil werden. Nur so können negative Erfahrungen aufgearbeitet und kann verhindert werden, dass diese in Folgeprojekten eine destruktive Qualität entfalten.

4.3 TEAMFÄHIGKEIT UND REFLEXIVE LEBENSFÜHRUNG

Die in Projekten arbeitenden Ingenieure, Informatiker und Betriebswirte werden in ihrer Ausbildung häufig unzureichend auf die soziale Dimension dieser Arbeitsform vorbereitet. Dieser häufig auch von den Wirtschafts- oder Berufsverbänden beklagte Mangel stellt sowohl die Unternehmen als auch die Bildungseinrichtungen vor Herausforderungen. Unternehmen müssen die entsprechenden Fähigkeiten im Rahmen ihres Weiterbildungsprogramms ausbilden. Auch die Hochschulen sind gefordert, bei der Gestaltung ihrer Curricula – gerade auch in technischen Fächern – Teamfähigkeit, Sozialkompetenz, Konfliktfähigkeit und die Fähigkeit zur interdisziplinären, oft auch interkulturellen Zusammenarbeit angemessen zu berücksichtigen. Noch weit weniger vorbereitet werden Projektbeschäftigte auf den Umgang mit Problemen der alltäglichen Lebensführung, die durch Projektarbeit entstehen können. Erforderlich erscheint die Ausbildung der Fähigkeit, sowohl die aktuelle alltägliche Lebensführung als auch die biographische Planung bewusst, aufmerksam und reflek-

tiert zu gestalten. Gerade diejenigen, die engagiert und mit großer Arbeitsfreude an Projekten arbeiten, laufen sonst Gefahr, von privaten Konflikten und Karriereenttäuschungen überrascht zu werden. Wieder sind gleichermaßen die Unternehmen wie auch die Bildungseinrichtungen gefordert, die Beschäftigten bzw. Studierenden bei der Entwicklung der Fähigkeit zur reflexiven Lebensführung zu unterstützen.

4.4 ARBEITSZEITFLEXIBILISIERUNG: LANGZEITURLAUB UND BILDUNGSURLAUB

Die Förderung der Fähigkeit, das eigene Leben reflexiv zu durchdringen, ist die eine Seite der Medaille, deren andere die Möglichkeit darstellt, daraus reale Konsequenzen für die Lebensführung zu ziehen. In diesem Zusammenhang spielen alle Formen der Arbeitszeitflexibilisierung eine große Rolle, wobei es darum geht, auf den betroffenen Beschäftigtenkreis zugeschnittene Angebote flexibler Arbeitszeitgestaltung zu entwickeln. Mit der Möglichkeit zu Langzeiturlauben oder Sabbaticals kann insbesondere auch den Belastungen entgegengewirkt werden, die durch die permanente Projektarbeit entstehen. Unter Gesichtspunkten des Gesundheitsschutzes scheint es besonders wichtig, dass sich Phasen von Projektarbeit abwechseln mit längeren zeitlichen Phasen, die ihrer Anforderung nach anders strukturiert sind. Ein herkömmlicher Urlaub reicht oft nicht dazu hin, „zu sich zu kommen“, zu regenerieren und die erforderliche Distanz zur beruflichen Arbeit aufzubauen. Langzeiturlaub in der Größenordnung von drei bis sechs Monate kann diese Funktion erfüllen und ein wirkliches Gegengewicht zu leistungsverdichteter Erwerbsarbeit darstellen. In einzelnen Unternehmen reagiert man bereits heute sehr flexibel auf die spezifische Lebenssituation von Projektbeschäftigten. Sie bemühen sich nachdrücklich darum, den Arbeitszeitwünschen ihrer Beschäftigten entgegenzukommen oder deren biografische Planungen zu unterstützen.

Eine deutlich weitergehende Form der Unterbrechung kontinuierlicher Projektarbeit könnte darin bestehen, die betriebliche und öffentliche Weiterbildung stärker miteinander zu verzahnen. Denkbar wäre es etwa, Projektarbeiter jeweils nach einigen Jahren kontinuierlicher Projektarbeit zu einem einsemestrigen Weiterbildungs-

studium an Hochschulen freizustellen. Dies würde die Chance bieten, Fähigkeiten wie soziale oder interkulturelle Kompetenz auf der Grundlage beruflicher Erfahrung weiterzuentwickeln. Im Gegenzug könnte die fachliche Qualifikation der Spezialisten im Sinne des Wissenstransfers von der Praxis in die Hochschulen bei intelligenter Organisation von Studienprogrammen genutzt werden, wobei mit deren (begrenzter) Lehrtätigkeit für sie selbst eine gänzlich andere Anforderungsstruktur und reizvolle Herausforderung verbunden sein könnte. Mit einer solchen Verzahnung von Hochschulbildung und Praxis ließe sich gleichermaßen für die Beschäftigten die immer wieder erhobene Forderung vom lebenslangen Lernen – gerade auch in Kombination mit einer sich abzeichnenden Verkürzung der Studiendauer – institutionell umsetzen und andererseits die ebenso häufig geforderte Praxisorientierung von Hochschulen fördern.

5

Konsequenzen für die Organisation des Arbeits- und Gesundheitsschutzes

Projektarbeit ist ambivalent für die Beschäftigten. Für den Gesundheitsschutz bedeutet dies, nach Möglichkeiten zu suchen, Belastungen zu reduzieren, ohne gleichzeitig durch regulierende Eingriffe in das Arbeitssystem die subjektiven Vorteile der Arbeitsform zu konterkarieren – auf den ersten Blick eine Aufgabe, die der Quadratur des Kreises gleicht. Der Katalog von Werkzeugen zur Belastungsreduktion bei Projektarbeit belegt jedoch, dass – jedenfalls für die Beschäftigten – akzeptable Maßnahmen des Gesundheitsschutzes entwickelt werden können. Und die Feststellung, dass einzelne dieser Instrumente in Unternehmen auch heute bereits eingesetzt werden, zeigt, dass deren Anwendung jedenfalls nicht grundsätzlich an betrieblichen Interessen zu scheitern braucht. Nun stellt sich die Frage, wie die strukturellen Bedingungen verbessert werden können, die eine flächendeckende Umsetzung von gesundheitsschützenden Maßnahmen befördern. Es ist dies die Frage nach den Strukturen, Verfahren und Instrumenten eines Gesundheitsschutzes bei Projektarbeit. Weitergehend geht es um Überlegungen für *einen erweiterten Arbeits- und Gesundheits-*

schutz bei modernen Arbeitsformen, der das System des klassischen Arbeitsschutzes ergänzt, keineswegs jedoch ersetzt. Allerdings ist für jede neue Arbeitsform speziell zu prüfen, welche Form des Schutzes jeweils angemessen ist.

5.1 ZUR LOGIK EINES „ERWEITERTEN ARBEITS- UND GESUNDHEITSSCHUTZES“

Ein „erweiterter Arbeits- und Gesundheitsschutz“ muss einer ganz anderen Logik folgen als der klassische Arbeitsschutz. Die mit neuen Arbeitsformen verbundenen Belastungen sind in hohem Maße „individualisiert“, d.h. unternehmens-, projekt-, arbeitssituations- oder personenspezifisch und deshalb nicht allgemeingültig zu bestimmen. Damit lässt sich aber weder der wissenschaftliche Gefährdungsnachweis in herkömmlicher Weise führen, noch lassen sich inhaltliche Normen wissenschaftlich begründen, auf deren Einhaltung die Unternehmen verpflichtet werden könnten. Ein normativer Arbeitsschutz wäre auch kaum attraktiv für Beschäftigte, deren Arbeitswerte weitgehend realisiert werden können, deren Arbeitssituation überwiegend als befriedigend erlebt wird und die über vergleichsweise hohe Autonomie bei der Gestaltung ihrer Arbeit verfügen. Jede rigide Arbeitsschutzregelung würde als Eingriff in die als bedeutsam erlebte Autonomie von Arbeit gesehen. Weder für Unternehmen noch für betroffene Beschäftigte scheint deshalb eine *externe Regulierung* im Sinne des klassischen Arbeitsschutzes sinnvoll und möglich. Dies gilt natürlich nur für die jeweils besonderen Belastungen, wie sie durch Arbeitsformen wie Projekte hervorgerufen werden, und nicht für allgemeine Belastungen etwa durch Arbeitsmittel oder durch die Arbeitsumgebung, für die Regelungen des klassischen Arbeitsschutzes uneingeschränkt sinnvoll sind.

Trotzdem bedarf die flächendeckende Umsetzung eines erweiterten Arbeits- und Gesundheitsschutzes angemessener unternehmensexterner Rahmenbedingungen. Allerdings geht es dabei nicht um Regelungen, mit denen ein normierender Durchgriff auf die Gestaltung von Arbeitssituationen institutionalisiert wird, sondern um die Definition von grundsätzlichen Anforderungen, die den Unternehmen erhebliche Spielräume bei der inhaltlichen Konkretisierung von Schutzmaßnahmen und

damit eine unternehmens- oder personenspezifische Angemessenheit arbeitspolitischer Regelungen erlaubt. Es geht um die Definition von Metaregeln und nicht um die Festlegung von inhaltlichen Normen. Gesteuerte Autonomie könnte das Verhältnis von externer Regelung und interner Gestaltung des Gesundheitsschutzes kennzeichnen. Der Steuerungsmechanismus verändert sich damit grundlegend. Die Regulierungsebene des erweiterten Arbeitsschutzes liegt im Vergleich zu derjenigen des klassischen Arbeitsschutzes auf einer höheren Ebene und lässt Spielräume für die konkrete betriebliche Ausgestaltung. Arbeitsschutz wird nicht mehr mit Hilfe detaillierter Vorschriften verordnet, sondern vielmehr auf der Grundlage von Rahmenvorschriften auf betrieblicher Ebene entwickelt.

5.2 ANSCHLUSSFÄHIGKEIT EINES KONZEPTS „GESTEUERTER AUTONOMIE“

Das Strukturmerkmal „gesteuerte Autonomie“ bei der Gestaltung des Systems eines erweiterten betrieblichen Gesundheitsschutzes ist an mehreren Stellen anschlussfähig an derzeit bereits bestehende oder intensiv diskutierte Sachverhalte: an das *Arbeitsschutzgesetz*, an die Debatte um ein betriebliches Gesundheitsmanagement sowie an betriebliche Interessen, Denkweisen und Organisationsformen. Die wichtigste externe Rahmenbedingung ist mit dem Arbeitsschutzgesetz geschaffen. Bei der Generalverpflichtung der Arbeitgeber zum vorbeugenden Arbeitsschutz, der Verpflichtung zur Gefährdungsbeurteilung sowie der Verpflichtung zur Dokumentation (*ArbSchG* §4-§6) handelt es sich um Vorschriften bzw. methodische Regelungen, die nicht unmittelbar inhaltlich normierend sind, gleichwohl aber dazu verpflichten, analytisch und gestaltend tätig zu werden sowie die entsprechenden Aktivitäten nachzuweisen. Hier wird es in Zukunft darum gehen, diese Regelungen tatsächlich für alle Formen von Arbeit mit Leben zu erfüllen und – was die inhaltlichen Lösungen angeht – in eine Art von Konzeptionskonkurrenz zwischen Unternehmen münden zu lassen.

Mit der Debatte um ein *betriebliches Gesundheitsmanagement* ist ein Diskurs eröffnet, der das System des klassischen Arbeitsschutzes einschließt, jedoch darüber hinausgeht. Unternehmensspezifische Sys-

teme des Gesundheitsmanagements könnten etwa in Anlehnung an die verbreiteten Verfahren der Qualitätssicherung in Unternehmen konstruiert werden, z.B. nach DIN/ISO oder nach dem EFQM-Modell. Entscheidend erscheint dabei die Integration des Gesundheitsschutzes in die Regelaufgabe von Führungskräften, von personalwirtschaftlichen Abteilungen, von Organisations- und Controllingabteilungen. Dies schließt deren Mitwirkung an der Gefährdungsanalyse und der Dokumentation ein und setzt eine betriebliche Gratifizierungspolitik voraus, mit der dem erreichten Stand des Gesundheitsschutzes Rechnung getragen wird. Von erheblicher Bedeutung ist, dass Maßnahmen des erweiterten Gesundheitsschutzes *anschlussfähig an betriebliche Interessen und Denkweisen* sind. Am Beispiel der Belastungsreduktion bei Projektarbeit zeigt sich, dass die entsprechenden Werkzeuge fast immer einen Doppelcharakter aufweisen – mit ihnen lassen sich gleichermaßen betriebliche Anforderungen wie Schutzbedürfnisse der Beschäftigten erfüllen. Anzuknüpfen wäre auch an humankapitalorientierte Konzepte vor allem im Bereich wissenschaftlicher Arbeit. Die „gesteuerte Autonomie“ entspricht schließlich der Struktur moderner Wirtschafts- und Arbeitsorganisationen und ist deshalb eine in Unternehmen vertraute Figur.

5.3 OFFENE FRAGEN

Ein solches, hier nur in seinem Kern, der „gesteuerten Autonomie“, skizziertes Konzept eines erweiterten Gesundheitsschutzes wirft natürlich viele Fragen auf und zieht eine Fülle von Gestaltungsanforderungen nach sich. Einige dieser Fragen werden nun abschließend formuliert:

(1) Wie verändert sich die Rolle der innerbetrieblichen Akteure des Arbeitsschutzes durch die Implementierung des erweiterten Arbeitsschutzes? Welche Rolle können die bestehenden Strukturen dabei spielen? Wie verändert sich die Rolle von Betriebs- oder Personalräten? Sollen die Verfahren der Zertifizierung und Auditierung auf dem Gebiet des Gesundheitsschutzes übernommen werden?

(2) Welche Rolle können die einzelnen Beschäftigten im Rahmen eines erweiterten Gesundheitsschutzes übernehmen? Welche Bedeutung können Verfahren wie Gesundheitszirkel oder Mitarbeiterbefragungen dabei spielen?

(3) Was soll auf welcher Ebene vertraglich vereinbart werden? Wie verändern sich Stellung und Rolle überbetrieblicher Akteure des Arbeitsschutzes, etwa Gewerkschaften, Gewerbeaufsicht, Unfallkassen,

Krankenkassen durch die Ergänzung des bestehenden Systems?

(4) Durch welche Formen etwa der Öffentlichkeit können Unternehmen dazu veranlasst werden, tatsächlich in eine Konzeptionskonkurrenz um die Gestaltung ihres betrieblichen Gesundheitsmanagements einzutreten? Kann eine Art Benchmarking für inhaltliche, arbeitsformbezogene Lösungen der Belastungsreduktion institutionalisiert werden? Wie kann ein Marketing für erfolgreiche Lösungen organisiert werden?

Bei alledem darf das Kind nicht mit dem Bade ausgeschüttet werden. Das System des klassischen Arbeitsschutzes hat sich weitgehend bewährt und muss selbst – dort wo es Schwächen hat – weiterentwickelt werden. Bei neuen Formen der Arbeit ist allerdings genau zu prüfen, ob und inwieweit der Ansatz des traditionellen Arbeitsschutzes greifen kann, und wo ergänzende, einer anderen Logik folgende Strukturen und Verfahren besser greifen. Das alleinige Festhalten an den bewährten Formen des Arbeitsschutzes allerdings würde nicht zu einem Mehr, sondern zu einem Weniger an Gesundheitsschutz der Beschäftigten führen.

LITERATUR

Jurczyk, K./Rerrich, M. S. (1993.): Die Arbeit des Alltags. Beiträge zu einer Soziologie der alltäglichen Lebensführung, Freiburg

Lullies, V./Bollinger, H./Weltz F. (1993): Wissenslogistik. Über den betrieblichen Umgang mit Wissen bei Entwicklungsvorhaben, Frankfurt

Minssen, H. (1999): Von der Hierarchie zum Diskurs? Die Zumutungen der Selbstregulierung, München/Mering

Trautwein-Kalms, G. (1992): Lust und Leiden an der Leistung; in: forum arbeit 4, S. 21-23

Voß, G./Pongratz, H. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft?; in: KZfSS 1, S. 131-158