

Selbstgestaltete Arbeitsbedingungen – Segen oder Fluch? Ergebnisse einer qualitativen Studie zu Belastungen und Ressourcen von Selbstgestaltern

Martin HELFER, Wolfgang KÖTTER

*GITTA mbH,
Kreuzbergstr. 37-38, D-10965 Berlin*

Kurzfassung: Im Rahmen des vom BMBF geförderten Verbundprojektes EngAGE wurden in einer qualitativen Studie die Selbstgestaltungsmöglichkeiten, gesundheitsgefährdende Belastungen, Ressourcen sowie Strategien der Gesundheitsförderung von abhängig beschäftigten Selbstgestalterinnen und Selbstgestaltern und von Solo-Selbstständigen untersucht. Im Beitrag werden wesentliche Befunde der Erhebung vorgestellt, die sich insbesondere auf den maßgeblichen (und ambivalenten) Einfluss der Selbstgestaltung auf die Gesundheit beziehen. Des Weiteren werden Ansatzpunkte zur Verankerung der spezifischen Bedarfslage von Selbstgestalterinnen und Selbstgestaltern im Betrieblichen Gesundheitsmanagement sowie erste Erfahrungen aus laufenden Interventionen vorgestellt.

Schlüsselwörter: Selbstgestaltung, interessierte Selbstgefährdung, Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM), qualitative Studie, Aktionsforschung

1. Einleitung

Die Zunahme von (solo-)selbstständiger Beschäftigung (Brenke 2011; Eurostat 2013) sowie von individualisierten Arbeitsformen wie virtueller, Tele-, Mobil- oder Projektarbeit, die Ähnlichkeiten zu selbstständiger Arbeit zeigen (Bollinger 2001; Brandt 2010; Pongratz & Voß 2011), verweist auf Veränderungen der modernen Arbeitswelt, die auf Seiten der Beschäftigten mit einem hohen Maß an Flexibilität, Autonomie und Eigenverantwortung einhergehen (Krause et al. 2012).

Die Fähigkeit, die eigenen Arbeitsbedingungen eigenverantwortlich (mit-) zu gestalten, stellt zusehends eine Anforderung an die Beschäftigten dar und ist zentrale Einflussgröße zur Förderung von Gesundheit und Wohlbefinden (vgl. hierzu Kötter & Helfer in diesem Band).

Im Rahmen des vom BMBF geförderten Verbundprojektes „Entwicklung einer Online-Intervention zur Förderung von Arbeitsgestaltungs- und Gesundheitskompetenz bei selbstgestalteten Arbeitsbedingungen“ (EngAGE) wurden in einer qualitativen Studie die Anforderungen an und Formen von Selbstgestaltung, die damit einhergehenden gesundheitsgefährdenden Belastungen und Ressourcen sowie Strategien der Gesundheitsförderung von Selbstgestalterinnen und Selbstgestaltern untersucht. Im Beitrag werden wesentliche Befunde der Erhebung vorgestellt. Darüber hinaus werden Ansatzpunkte für betriebliche Interventionen sowie erste Ergebnisse aus betrieblichen Gestaltungsvorhaben, die von Aktionsforschern der GITTA mbH durchgeführt wurden, präsentiert.

2. Methodik

Zur Ermittlung der spezifischen Anforderungen an die Arbeit in selbstgestalteten Arbeitsbedingungen wurden 41 leitfadengestützte Interviews mit Selbstgestalterinnen und Selbstgestaltern in unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern (Solo-Selbstständige, Vertriebstätigkeit, Beratung im Außendienst und in der Entwicklungszusammenarbeit) durchgeführt. Die im Durchschnitt einstündigen Interviews wurden sowohl im direkten Kontakt vor Ort als auch per Telefon geführt. Im Leitfaden wurden insbesondere folgende Themenkomplexe behandelt: Formen und Rahmenbedingungen von Selbstgestaltung, potenzielle gesundheitsgefährdende Belastungen, individuelle Strategien des Gesundheitserhalts sowie Anforderungen an ein Online-Instrument zur Gesundheitsförderung für Personen in selbstgestalteten Arbeitsbedingungen.

Die Interviewteilnehmerinnen und -teilnehmer wurden während eines Zeitraums von vier Monaten (April bis Juli 2014) befragt. Die Auswertung der erhobenen Daten erfolgte in Form einer Qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2010).

Die Ergebnisse der Interviews wurden in drei Fallstudienbetrieben vorgestellt und mit betrieblichen Akteuren, die zum überwiegenden Teil selbst an der Befragung teilgenommen hatten, diskutiert. Auf diesem Wege konnten die Interviewergebnisse durch betriebliche Experten validiert und weiter vertieft werden. In den drei Fallstudienbetrieben werden im Rahmen des Verbundprojektes EngAGE durch Aktionsforscher der GITTA mbH betriebliche Gestaltungsvorhaben durchgeführt, die zum Ziel haben,

- Strukturen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) zu entwickeln, die auf die spezifischen Bedarfslagen von Selbstgestalterinnen und Selbstgestaltern zugeschnitten sind,
- diese Maßnahmen zu erproben und (formativ) zu evaluieren sowie
- begleitende betriebliche Einführungsstrategien für das im Rahmen des Projektes EngAGE zu entwickelnde Online-Coaching Tool zu konzipieren und zu erproben.

Die Umsetzungen sind zum Zeitpunkt des Vortrags gerade angelaufen, erste vielversprechende Ansätze können bereits präsentiert werden.

3. Ergebnisse

3.1 Die Rolle der Selbstgestaltung

Die befragten Interviewpartnerinnen und Interviewpartner weisen insgesamt ein erhebliches Maß an Selbstgestaltungsspielraum in ihren Arbeitstätigkeiten auf, insbesondere hinsichtlich Lage und Einteilung der Arbeitsaufgaben, Arbeitsort, Arbeitszeit, Ausführung der Arbeitstätigkeit sowie Planung und Ausgestaltung von Reisetätigkeiten.

Die eigenverantwortliche Gestaltung der Arbeitsbedingungen ist nicht (nur) selbstgewählt, sondern auch Anforderung, um die Arbeit in adäquater Form erledigen zu können. Bestandteil des eigenverantwortlichen Handelns ist auch eine stetige Steigerung der Effizienz und Effektivität der Arbeitsausführung, nicht zuletzt, um so zukünftige Beschäftigung(sfähigkeit) zu sichern. Vorgaben hinsichtlich des Zieles und Zeitpunkts der Ergebniserbringung ließen sich vielfach ausmachen; weitere Vorgaben im Besonderen wie und in welcher Form die Arbeitsaufgaben erledigt werden sollen, werden meist nicht gesetzt bzw. scheinen auch in Anbetracht der Komplexität und

Spezifität der Arbeitsaufgaben von Selbstgestalterinnen und Selbstgestaltern in vielen Fällen nicht möglich oder sinnvoll.

Als zentrales Ergebnis der Interviewbefragung lässt sich festhalten, dass die Anforderungen zur Selbstgestaltung sowohl als Ressource als auch als potenziell gesundheitsgefährdende Belastung wirksam werden können. Letzteres insbesondere durch zusätzlichen Aufwand, der etwa durch Terminkoordinierung oder die Notwendigkeit, zeitnahe Entscheidungen zu treffen, entsteht. Die Möglichkeit, die Arbeitstätigkeit gemäß den eigenen (beruflichen wie privaten) Ansprüchen gestalten zu können, wird dahingegen als wichtige Ressource beschrieben: so können beispielsweise Arbeitszeiten an Betreuungszeiten der Kinder oder den eigenen Biorhythmus angepasst, Aufträge – insofern es die wirtschaftliche Situation zulässt – angenommen oder abgelehnt und Arbeitsaufgaben gemäß eigener Vorlieben und eigener Qualitätsansprüche abgearbeitet werden.

In der Erhebung wurde deutlich, dass die Möglichkeiten zur Selbstgestaltung der eigenen Arbeitsbedingungen und die Kompetenz, diese im Dienste des eigenen Gesundheitserhalts einzusetzen, zentrale Einflussgrößen (bzw. vielfach auch der einzig wahrgenommene Einflussfaktor) für Erhalt und Förderung von Gesundheit und Wohlbefinden sind. Umgekehrt lässt sich aus den Interviews folgern, dass es in der komplexen beruflichen Situationen von Selbstgestalterinnen und Selbstgestaltern (u.a. gekennzeichnet durch Zeit- und Termindruck, Multiprojektmanagement, komplexe Rollenkonstellationen, Akquisedruck, Umgang mit überraschenden Situationen), oftmals nicht einfach ist, Strategien zu entwickeln, die längerfristig funktional zum Gesundheitserhalt sind.

3.2 Individuelle Strategien zum Gesundheitserhalt und deren Schattenseiten

Insgesamt ließen sich eine Vielzahl an verschiedenen auf die eigene Lebenslage zugeschnittenen Strategien, die mit den Selbstgestaltungsspielräumen und -erfordernissen verbunden sind, erkennen, die sich auf verschiedene Bereiche beziehen können, z.B.:

- *Reisetätigkeit*: Verbindung von Dienstreisen mit dem Besuch von Freunden oder touristischen Attraktionen
- *Erholung*: Auswahl von Hotels nach Fitnessmöglichkeiten oder Freizeitgestaltungsmöglichkeiten in der Umgebung
- *Auftragssteuerung*: Strategische Planung von Arbeitsaufträgen mit unterschiedlichen Motiven, z.B. interessantere Projekte durchführen; Suche nach Projekten, die höhere Wirksamkeit erwarten lassen; Projekte, die mehr „Office“-Tätigkeit erfordern, um so die Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben zu fördern
- *Tagesplanung*: Anpassung der Arbeitszeit an familiäre Erfordernisse, etc.

Die Liste der Strategien, mit denen es Selbstgestalterinnen und Selbstgestaltern gelingt, ihre Gesundheit und ihr Wohlbefinden zu fördern, ließe sich noch lange fortsetzen. Festzuhalten ist als wesentlicher Befund der Studie, dass die Strategien sehr personenabhängig (Präferenzen, Lebenslage) sind und diese nicht als etwas statisch Gesetztes verstanden werden, sondern ein kontinuierliches Modifizieren und Erweitern der Strategien zu beobachten ist.

Allerdings können die Strategien des Gesundheitserhalts auch dysfunktionale Formen annehmen: beispielsweise werden Pufferzeiten bei Reisetätigkeiten (mitunter auch bei interkontinentalen Reisen, die mit erheblichen physiologischen Belastungen etwa durch Zeitverschiebungen verbunden sind) stark reduziert oder

weggelassen, um auf der anderen Seite so viel Zeit wie möglich bei der Familie zu sein.

Neben dem Auftreten solcher Verhaltensweisen, die sich bei längerfristiger Betrachtung dysfunktional auf Gesundheitserhalt und Steigerung des Wohlbefindens auswirken können, zeigt sich zudem, dass vorhandene Ressourcen zur Gesundheitsförderung oftmals nicht genutzt werden, auch wenn diese als potenzielle Ressource eigentlich bekannt wären. So wird in den seltensten Fällen auf ein Einhalten von Pausenzeiten Rücksicht genommen, oder eigentlich reizvolle Erholungsmöglichkeiten der Tätigkeit (z.B. Verbindung einer Reise mit touristischen Aktivitäten) werden nicht genutzt.

Dazu wurde eine Vielzahl an Verhaltensweisen geschildert, die – gemäß der eigenen Einschätzung der befragten Personen – längerfristig mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen verbunden sein könnten. So sind etwa sehr lange tägliche Arbeitszeiten sowie Arbeit auch an den Wochenenden für einen Großteil der befragten Personen eher die Regel als die Ausnahme. Auch schildern einige Befragte, dass sie bewusst bis an ihre eigenen physischen wie psychischen Leistungsgrenzen gehen, Warnsignale des Körpers oder des Umfeldes ausblenden und mitunter auch mit massiven Folgen bei Überschreitung ihrer Grenzen zu tun haben bzw. diese sogar teilweise bei ihren Projektplanungen („billigend“) miteinkalkulieren. Die Ergebnisse der Interviews verweisen klar auf ein gesundheitliches Risiko, das als „interessierte Selbstgefährdung“ (Peters 2011; vgl. auch et al. 2010) bezeichnet werden kann. In der gesundheitspsychologischen Diskussion wird so ein Verhalten bezeichnet, „bei dem man sich selbst dabei zusieht, wie das persönliche Arbeitshandeln die eigene Gesundheit gefährdet – aus einem Interesse am beruflichen Erfolg heraus“ (Krause et al. 2010, S.43).

Fragt man nach, weshalb die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner ihre eigentlich bekannten und früher auch gelegentlich praktizierten Strategien des Gesundheitserhalts nicht mehr anwenden und stattdessen potenziell selbstschädigende Verhaltensweisen an den Tag legen, so lässt sich ein Ensemble von typischen Ursachen ausmachen, die für die Arbeitssituation von Selbstgestalterinnen und Selbstgestaltern charakteristisch zu sein scheinen:

- hoher Termindruck
- Unsicherheit über die zukünftige Auftragslage, weshalb Aufträge auch bei voller Auslastung angenommen werden,
- unvorhergesehene Ereignisse, die Modifikationen bestehender Planungen notwendig machen und zu erheblicher Arbeitsverdichtung führen können
- schwierige Planbarkeit von Auftragseingängen, wodurch es immer wieder zu Spitzenzeiten mit erheblicher Arbeitsverdichtung kommt
- hohe Identifikation mit den Arbeitstätigkeiten und erlebte Sinnhaftigkeit eigenen Handelns
- hohe selbstgesetzte Ansprüche an die Arbeitstätigkeit (z.T. Perfektionismus)

Die Arbeitstätigkeit weist demnach eine Reihe von potenziellen Belastungskonstellationen auf (Termindruck, hohe Arbeitsmenge), die mit einem der Gesundheit abträglichen Bewältigungsverhalten (lange Arbeitszeiten, Vernachlässigung von sozialen Kontakten und Verzicht auf Erholungszeiten) korrespondieren. Gleichzeitig sind nach unseren Befunden Eigeninteresse, Spaß an der Arbeit, erlebte Sinnhaftigkeit der Tätigkeit sowie hohe Ansprüche an die eigene Qualität der Arbeit zentrale Faktoren, die eine Dynamik hin zur interessierten Selbstgefährdung begünstigen können. Da die Arbeitskonstellationen und Lebenslagen von Selbstgestalterinnen und Selbstgestaltern sehr spezifisch und vielschichtig sind, ist die Fähigkeit zur Selbstfürsorge

(etwa durch Grenzziehung, aktive Erholungsplanung, Entwicklung und kontinuierliche Weiterentwicklung von Strategien zur Gesundheitsvorsorge) ein zentraler Ansatzpunkt der Gesundheitsförderung. Gleichzeitig braucht es aber auch betriebliche Strukturen, die es Selbstgestalterinnen und Selbstgestaltern überhaupt ermöglichen für sich selbst zu sorgen. Erste Ansätze wie solche Strukturen aussehen können, werden im folgenden Abschnitt dargestellt.

3.3 Betriebliche Strategien zur Gesundheitsförderung

In diesem Abschnitt werden erste Ansatzpunkte und (Zwischen-)Ergebnisse aus zwei betrieblichen Fallstudien aus dem Projekt EngAGE vorgestellt. Gemeinsam ist den Ansätzen, dass sie darauf abzielen, die individuelle Anforderung zur Selbstgestaltung durch betriebliche Selbstgestaltung zu ergänzen bzw. überhaupt erst zu ermöglichen.

In einer Fallstudie, die in einem kleinen Beratungsunternehmen (weniger als 10 Mitarbeitende) durchgeführt wird, wurde als Handlungsfeld das Thema „Umgang mit neuen Kommunikationstechniken“ (Smartphone, E-Mail, Laptop,...) identifiziert. Die rasanten technischen Entwicklungen der letzten Jahre haben dort die gewachsenen organisationalen Strukturen überfordert. Die Frage, wann, wie lange und auf welchen Informationskanälen man erreichbar sein soll bzw. muss, war bislang nicht geregelt. Dies hat zu individuell sehr unterschiedlichen Umgängen mit der Thematik geführt, die teilweise sowohl für die Mitarbeitenden (Unsicherheit darüber, ob man nicht erreichbar sein darf) als auch für das Unternehmen (Erreichbarkeit in dringenden Fällen nicht sichergestellt) zu problematischen Folgen geführt hat. In einem eintägigen Workshop wurde das Thema ausführlich diskutiert und von verschiedenen Seiten beleuchtet. Als Ergebnis wurden Vereinbarungen und stabil-flexible Standards (vgl. etwa Kötter & Helfer im Druck) entwickelt, die sowohl den Erholungsbedürfnissen der Selbstgestalterinnen und Selbstgestaltern wie auch den unternehmerischen Flexibilitätserfordernissen gleichermaßen Rechnung tragen sollen. Zentral an der Herangehensweise ist, dass durch kollektive Selbstgestaltung die Möglichkeit zur Selbstgestaltung des Einzelnen überhaupt erst geschaffen wird.

Eine Schwierigkeit für Selbstgestalterinnen und Selbstgestalter ist, dass diese oftmals vereinzelt arbeiten und eine Rückmeldung zur eigenen Leistung oder auch zu den an sich selbst angelegten Leistungsstandards oftmals nicht vorhanden ist. Das Fehlen eines solchen Korrektivs wurde in einem Fallstudienunternehmen deutlich, in dem besonders hohe selbstgesetzte Leistungsmaßstäbe zu tendenziellen Überlastungen geführt haben. Die Einführung von regelmäßigen Strukturen des betrieblichen Austauschs (z.B. durch regelmäßige Treffen, bei denen man über die Arbeitssituation spricht) und des überbetrieblichen Dialogs mit anderen Selbstgestalterinnen und Selbstgestaltern (z.B. durch Kamingespräche zur eigenen Arbeitssituation) soll hier helfen, die eigenen Maßstäbe zu justieren und ein klareres Bild über eigene Leistungsgrenzen zu kriegen. Auch die Verständigung zu individuellen Strategien der Gesundheitsförderung, z.B. Präsentation eines individuellen Kriterienrasters zur Bewertung von Arbeitsaufträgen oder die Einrichtung von kollegialer Beratung, scheint ein vielversprechender Ansatz zu sein.

4. Fazit

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass der Einfluss der Selbstgestaltung auf Gesundheit und Wohlbefinden bedeutsam, wenn auch ambivalent ist: Selbstgestaltung ist Ressource und Belastung zugleich. Der im Rahmen des Verbundprojektes EngAGE verfolgte Ansatz, Beschäftigte dabei zu unterstützen, zu kompetenten Gestalterinnen und Gestaltern ihrer eigenen Arbeitsbedingungen zu werden, lässt sich anhand der Befragungsergebnisse als aussichtsreich bewerten. Erste Ansätze des Betrieblichen Gesundheitsmanagements für Selbstgestalterinnen und Selbstgestalter verdeutlichen darüber hinaus, dass die Möglichkeit zur Selbstgestaltung nur dann als Ressource wirksam werden kann, wenn es betriebliche Strukturen gibt, die dies zulassen und begünstigen. Dies wirft auch neue Fragen für die Arbeitswissenschaft auf: Wie kann Arbeitsgestaltung für Beschäftigtengruppen aussehen, die autonom, eigenverantwortlich und vereinzelt arbeiten und für die erhebliche Risikokonstellationen in Selbstausbeutung und interessierter Selbstgefährdung liegen? Wie lässt sich organisationale Bindung herstellen, damit betriebliche Strukturen des Gesundheitsmanagements für diese Personengruppen überhaupt attraktiv sind und Wirkung entfalten können? Schlussendlich stellt sich auch die Frage, wie betriebliche Interessenpolitik und gewerkschaftliche Arbeit für diese Beschäftigtengruppen ausgestaltet werden kann.

5. Literatur

- Brandt C (2010) Mobile Arbeit - Gute Arbeit? Arbeitsqualität und Gestaltungsansätze bei mobiler Arbeit. In Brandt C (Hrsg.) Mobile Arbeit - Gute Arbeit? Arbeitsqualität und Gestaltungsansätze bei mobiler Arbeit. Berlin: Verdi, 9-18.
- Brenke K (2011) Solo-Selbständige in Deutschland - Strukturen und Erwerbsverläufe. Forschungsbericht des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, 423. Berlin: Bundesministeriums für Arbeit und Soziales.
- Bollinger H (2001) Neue Formen der Arbeit - neue Formen des Gesundheitsschutzes: Das Beispiel Projektarbeit. WSI MITTEILUNGEN 54(11):685-691.
- Eurostat (2013). Statistiken. Zugriff unter:
<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/themes>, letzter Zugriff: 01.02.2013.
- Kötter W, Helfer M (im Druck) Stabil-flexible Standards. In Koetter W, Zanker C, Schwarz-Kocher M (Hrsg) Balanced GPS: Ganzheitliche Produktionssysteme mit stabil-flexiblen Standards und konsequenter Mitarbeiterorientierung. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Krause A, Dorsemagen C, Peters K (2010) Interessierte Selbstgefährdung. Nebenwirkungen moderner Managementmethoden. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, n.n.(2), 33-35.
- Krause A, Dorsemagen C, Stadlinger J, Baeriswyl S (2012) Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung: Selbstgefährdung: Ergebnisse aus Befragungen und Fallstudien. Betriebliche Konsequenzen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement. In: Badura B, Ducki A, Schröder H, Klose J, Meyer M (Hrsg.) Fehlzeitenreport 2012. Heidelberg: Springer, 191-202.
- Mayring P (2010) Qualitative Inhaltsanalyse. In Mey G & Mruck K (Hrsg.) Handbuch qualitative Forschung in der Psychologie. Heidelberg: Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften, 601-613.
- Pongratz HJ, Voß GG (2001) Erwerbstätige als "Arbeitskraftunternehmer". *Sowi - Sozialwissenschaftliche Informationen* 30:42-52.