



Individualisierung als ermöglichte und verordnete Selbstorganisation und ihre Anforderungen an die arbeitswissenschaftliche Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeitsbedingungen

· Individualisierung · Gesundheit · Belastung · Beanspruchung · Selbstorganisation

Zusammenfassung

Individualisierung von Arbeitsbedingungen ist gekennzeichnet durch eine Destandardisierung personalwirtschaftlicher Gestaltungsfelder bei gleichzeitiger Delegation von Entscheidungen und Verantwortung bzgl. der Gestaltung an die Beschäftigten. Ihr Doppelcharakter - ermöglichte und verordnete Selbstbestimmung - und damit zusammenhängende neue Arbeitsanforderungen erfordern neue Forschungskonzepte zu ihrer arbeitswissenschaftlichen Analyse, Bewertung und Gestaltung. Im Beitrag wird ein Entwurf einer neuen Forschungskonzeption vorgestellt.

Praktische Relevanz

Die im Beitrag vorgestellten Konzepte integrieren arbeitspsychologische, ergonomische, soziologische und gesundheitswissenschaftliche Ansätze. Sie bieten ein Gerüst für eine systematische Analyse, Bewertung sowie Gestaltung der individualisierten personalwirtschaftlichen Lösungen sowie für die Einordnung und Deutung der sonst recht heterogen bleibenden, isoliert voneinander betrachteten Forschungsergebnisse.

L'individualisation des conditions de travail : de nouvelles exigences envers l'analyse ergonomique, l'évaluation et la mise au point des conditions du travail

· Individualisation · santé et bien-être · stress · charge de travail · autoorganisation

Résumé

L'individualisation des conditions de travail est caractérisée par une déstandardisation de l'organisation du travail en même temps qu'une délégalation de la responsabilité de cette organisation aux employés. Ce double aspect et les charges de travail qui en découlent nécessitent des concepts de recherche adéquats pour effectuer l'analyse ergonomique, l'évaluation et la mise au point des conditions de travail. L'ébauche d'un tel concept de recherche est présentée dans cette contribution.

Importance Pratique

Les concepts présentés ici intègrent des fondements de psychologie du travail, d'ergonomie, de sociologie et des sciences de la santé. Ils offrent un cadre pour une analyse systématique, une évaluation ainsi que pour l'organisation de solutions individualisées en matière de management du personnel. Ils permettent également d'effectuer une classification et une interprétation des résultats de recherches qui sinon resteraient assez hétérogènes et isolées les unes des autres.



Individualisation and its challenge for the ergonomic analysis, evaluation and design of working conditions

· *Individualisation* · *health* · *stress* · *strain* · *self-organisation*

Summary

In order to cope with the trends of the economic globalisation and internalisation, not only innovative products and services but especially dynamic business processes and flexible structures are necessary for the companies. Business organizations are increasingly falling back on individualised work-organization designs, which aim at achieving operational flexibility by using nonstandard solutions and delegating decision making and responsibility to the individuals. Employees are asked to make full use of the scope of design and decision-making available to them while, however, giving absolute priority to the flexibility needs of their respective business organization. This modern process of individualisation with its both enabling and forcing character changes working conditions in several central aspects. First of all both the evaluation and design of the working conditions become a part of work tasks of the individuals. New work loads and needs for additional competences are the consequence. By the same token, individuals are expected to assume self-responsibility for protecting and promoting their own physical, mental, and social health whereas 'objective' evaluation standards necessarily make way for more subjective or subject-related criteria. Furthermore, the work-nonwork interactions come more to the fore. Some aspects of private life become a part of individual decision criteria; on the other hand the working life can find a more direct way into the private spheres. And last but not least, social structures of the organisation play a more direct and more important role for the functioning of the work systems.

These new aspects of working conditions due to increasing individualisation require new research concepts concerning the ergonomic analysis, evaluation and design, which would be adequate to the complexity of the employees' coping with the individualised working conditions.

In the paper a draft of a new research conception will be given. It consists of altogether three models. Regarding the ergonomic analysis an integrative stress-and-strain concept for individualised working conditions is presented. It is based on the salutogenic understanding of health processes, indicates the active role of the individual and integrates work-nonwork interactions. The ergonomic evaluation can be supported by the new system for assessment of health promotion of individualised working conditions indicating the evaluation and design as a process and defining new evaluation criteria such as that of "individual suitability". In the third model a systematic overview of the action fields for the design of the individualised working conditions is given, identifying

the organisation and the individual as both subjects and objects of the designing activities .

Practical Relevance

The concepts introduced in the paper integrate assessments of organisational psychology, ergonomics, organisational sociology and health research. They offer a framework for a systematic analysis, evaluation and design of individualised working conditions as well as for an integration and interpretation of the still rather heterogeneous, in an isolated way considered research results.

1 Problemstellung - Wandel der Arbeitsbedingungen und die Arbeitswissenschaft

Der wirtschaftliche Internationalisierungs- und Globalisierungstrend konfrontiert Unternehmen mit immer komplexer werdenden Managementprozessen, steigender Geschwindigkeit der Innovationsdiffusion und kurzlebigen Wettbewerbsvorsprüngen. Neben innovativen Produkten und Dienstleistungen werden vor allem dynamische Prozesse und flexible Strukturen benötigt, um diesem Wandel adäquat zu begegnen. Unternehmen greifen auf verschiedene Management- und Organisationskonzepte zurück, die helfen, die betrieblichen Flexibilitätspotentiale in allen Facetten zu erhöhen. Eines der Hauptmerkmale, die diese Konzepte gemeinsam haben, ist die Fokussierung auf Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als die wichtigsten Unternehmenspotentiale. Es findet eine zunehmende ‚Subjektivierung‘ der Arbeit statt, indem die Potentiale und Leistungen der Beschäftigten als Subjekte zu einem erweiterten Einsatz kommen (Moldaschl 2002a).

Die Umsetzung solcher Konzepte wird durch die gesellschaftliche Individualisierung und den Wandel gesellschaftlicher Werte begünstigt, da sie den Bedürfnissen der Beschäftigten in Richtung Selbstbestimmung und Autonomie nahe kommen. Auf der einen Seite führt die Pluralisierung der Lebensformen durch gesellschaftliche Individualisierung zu einem steigenden Bedarf an Optionen für eine individuelle Gestaltung der Berufsverläufe und für ihre Anpassung an die einzelnen Lebensphasen. Durch solche betrieblichen Entgrenzungen zeitlicher, räumlicher und sachlicher Regulierungen und Formen werden für einzelne Beschäftigte neue Gestaltungsmöglichkeiten eröffnet. Auf der anderen Seite entstehen jedoch durch die Notwendigkeit einer aktiven eigenverantwortlichen (Neu-) Begrenzung der Arbeit für sie auch neue, vielfältige Anforderungen und Belastungen.

Das personalwirtschaftliche und arbeitsorganisatorische Gestaltungsprinzip der Nutzung der Subjektivität von Beschäftigten ist die Individualisierung von Arbeitsbedingungen (Mol-

daschl 2002a). Sie zeichnet sich zum einen durch Destandardisierung aus, indem standardisierte, kollektive Regelungen abgebaut und Optionen zur individuenbezogenen und dynamischen Anpassung der Gestaltungslösungen an spezifische Situationen eröffnet werden. Zum anderen findet gleichzeitig eine Delegation der Verantwortung mit selbstbestimmten Entscheidungen der Beschäftigten für die ihnen persönlich am ehesten zusagenden Arbeitssituationen und ihre entsprechende Gestaltung statt (z. B. Schanz 2000, Sydow 1989, Neuberger 1989).

Bereits anfangs der 70er Jahre wurden, basierend auf den Leitprinzipien des verhaltenstheoretischen Programms der Personalwirtschaftslehre und auf den empirischen Befunden der Motivationsforschung, Forderungen an Individualisierung der Arbeitsbedingungen geäußert und seitdem bis heute verfolgt (z. B. Lawler 1974, Ulich 1978, Schanz 1977, Drumm 1989, Scholz 1997, Schanz 2000). Aus dieser, klassischen Forschungsperspektive steht Individualisierung für ein Leitprinzip bedürfnisorientierter Organisationsgestaltung. Ausgehend von den unterschiedlichen individuellen Persönlichkeitsmerkmalen, Bedürfnissen, Erwartungen, Fähigkeiten und Fertigkeiten der Beschäftigten soll ihnen z. B. nach dem Konzept der ‚individualisierten Organisation‘ oder nach dem Konzept ‚differenzieller Arbeitsgestaltung‘ eine Mehrzahl von Arbeitssituationen bzw. von alternativen institutionellen Arrangements bereitgestellt und ihnen dabei die Möglichkeit zur selbstbestimmten Auswahl bzw. zur Selbstselektion eingeräumt werden (Schanz 2000, Ulich 1978). Es wird ersichtlich, dass die klassische Perspektive ausschließlich den ermöglichenden Charakter der Individualisierung betrachtet.

Die neuzeitliche Individualisierung zeichnet sich jedoch durch einen deutlich gewandelten Charakter aus (Hornberger 2002). Die ursprüngliche Absicht des klassischen Individualisierungsansatzes, den Beschäftigten gestalterische Lösungen entsprechend ihrer Individualisierungsbedürfnisse zu ermöglichen, tritt in den Hintergrund. In der neuzeitlichen Individualisierung werden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Sinne der ‚arbeitskraftorientierten

Rationalisierung‘ (z. B. Döhl et al. 2000, Scholz 1997) aufgefordert, sich selbst zu organisieren und Verantwortung zu übernehmen. Individualisierte Arbeitsbedingungen ermöglichen den Unternehmen, möglichst viele Optionen in den Handlungsfeldern Arbeitszeit, Arbeitsort, Arbeitsstrukturen und Personalentwicklung offen zu halten, und so die unternehmerische Leistungs- und Zeitflexibilität zu steigern. Die Flexibilität des Unternehmens wird zum primären Zweck der Individualisierung. So tritt neben dem ermöglichenden auch der erzwingende Charakter der Individualisierung zum Vorschein. Aus dem ‚intervenierenden Faktor Mensch‘ wird ein zentraler Faktor für die Erreichung betrieblicher Ziele einer Individualisierung, denn die betriebliche Flexibilität kann nur dann erreicht werden, wenn die Beschäftigten die eröffneten Handlungs- und Gestaltungsspielräume nutzen und für die Konsequenzen die Verantwortung tragen.

Unter individualisierten Bedingungen werden folgende Aspekte beobachtet, die in den arbeitswissenschaftlichen Forschungskonzepten berücksichtigt werden sollten:

- (1) Beschäftigte nehmen unter individualisierten Arbeitsbedingungen eine neue Rolle als Gestalter ihrer eigenen Arbeitsbedingungen ein. Zwar werden sie auch im Rahmen der Partizipationskonzepte in die Gestaltungsprozesse einbezogen (Stichwörter Mitgestaltung, Mitsprache, Mitbestimmung), unter individualisierten Arbeitsbedingungen wird von ihnen jedoch viel mehr Selbständigkeit erwartet (Stichwörter Selbstorganisation, Eigenverantwortung). Die eigenverantwortliche Bewertung und Gestaltung individualisierter Arbeitsbedingungen ist nicht nur ein im Sinne des ermöglichenden Charakters der Individualisierung wahrzunehmendes Angebot, sondern angesichts ihres gleichzeitig erzwingenden Charakters auch eine einzugehende Arbeitsaufgabe.
- (2) Eigenverantwortliche Gestaltung setzt eine eigenverantwortliche Analyse und Bewertung voraus. So treten objektive Bewertungskriterien zugunsten der subjektiven bzw. subjektbezogenen Kriterien in den Hintergrund. Kriterien wie individu-



elle Angemessenheit nehmen eine zentrale Stelle ein. Dabei spiegeln sich in der individuellen Angemessenheit vielschichtige Wechselwirkungen von arbeitsbezogenen, individuumsbezogenen und umweltbezogenen Aspekten der Betrachtung wider.

- (3) Durch die eigenverantwortliche Selbstorganisation von Arbeitsbedingungen findet (häufig nur implizit) auch eine Delegation der Verantwortung für den Schutz und die Förderung der eigenen (körperlichen, psychischen und sozialen) Gesundheit statt. Auch hier treten subjektive bzw. subjektbezogene Perspektiven viel stärker in den Vordergrund (Stichwörter Lebensweisenkonzept, Gesundheitskompetenz von medizinischen Laien (Versteegen 1988, Strittmatter 1995, Faltermaier 1994)). Die Bewertung bestimmter gesundheitsrelevanter Aspekte als Gesundheitsressource oder Gesundheitsrisiko wird subjektiviert.

Forschungsergebnisse und auch Praxisberichte weisen auf entsprechend ambivalente Folgen der Arbeit unter individualisierten Arbeitsbedingungen für die betroffenen Beschäftigten hin, nicht nur was ihre bio-psycho-soziale Gesundheit angeht, sondern auch bzgl. der Balance beruflicher und außerberuflicher Lebenswelt oder der Arbeitszufriedenheit. So zeigte z. B. eine europäische Studie, dass flexible Arbeitszeitmodelle, je nach Maß der betrieblichen und individuellen Kontrolle der jeweiligen Flexibilität, gegensätzliche Wirkungen auf Gesundheit und Wohlbefinden der Beschäftigten hatten (SALISA 2003). Je höher die betriebliche Flexibilität in den jeweiligen Modellen war, um so häufiger waren auch die subjektiven Beschwerden, je höher dagegen die individuelle Flexibilität war, um so weniger wurde über Beschwerden berichtet. In analogen Richtungen wurde auch über die subjektiv empfundenen Risiken bzgl. Arbeitssicherheit berichtet und entsprechend zeigte sich auch das Niveau der Arbeitszufriedenheit. Eine andere Studie zu Wirkungen verschiedener Formen von Telearbeit zeigte dagegen, dass von den Befragten die zeitliche Flexibilität auf der einen Seite als einer der Hauptvorteile von Telearbeit gese-

hen wurde, auf der anderen Seite von ihnen als verdeckte Form von Überstunden genutzt wurde. Ferner wurde in dieser Studie der Bedarf an Maßnahmen im Bereich der Wahrnehmung von Eigenverantwortung für die eigene Gesundheit deutlich (Konradt & Schmook 1999).

Individualisierung bringt neue Herausforderungen sowohl für die erkenntnistheoretische Auseinandersetzung der Arbeitswissenschaft mit dem Thema als auch für die gestaltungstheoretische Betrachtung. Die bisher immer noch häufig vertretene wissenschaftliche Gestaltungsnorm, nach der den Beschäftigten ein maximal möglicher Handlungs- und Entscheidungsspielraum zu gewähren ist (Dunckel & Volpert 1997, Ulich 1995), ohne die situativen und individuellen Rahmenbedingungen in Betracht zu ziehen, blendet den erzwingenden Charakter der neuzeitlichen Individualisierung und seine möglichen Risiken für die bio-psycho-soziale Gesundheit der Betroffenen aus. Vielmehr muss der in der Arbeitswissenschaft eigentlich bereits gut bekannte (z. B. Ulich 1980, Schubert & Zink 1990), in die Norm nach Ansicht der Verfasserin noch nicht ausreichend integrierte passungstheoretische Ansatz verfolgt werden. Nach diesem ist, bei der Bewertung und Gestaltung von Arbeitsbedingungen sowohl die individuumsbezogene Passung zwischen den persönlichen Bedürfnissen nach Selbstentfaltung durch Selbstorganisation und den selbst zu organisierenden Arbeitsbedingungen als auch zwischen den individuellen Selbstorganisationskompetenzen und den aus der Selbstorganisation entstehenden Anforderungen als Idealnorm anzustreben.

Im Kontext der sich wandelnden Rahmenbedingungen steht die Arbeitswissenschaft vor der Aufgabe, diesem Wandel der Arbeitswelt mit den Anforderungen an den Menschen als Subjekt konsequent Rechnung zu tragen. Verschiedene Arbeitswissenschaftlerinnen und Arbeitswissenschaftler haben den Bedarf an neuen Forschungskonzepten bereits geäußert (Hacker 1999, Kleemann & Voß 1999, Howaldt 2003, Spitzley 2002, Moldaschl 2002b, Wieland 1999, vgl. Gesellschaft für Arbeitswissenschaft 2000). Es sind eine Neuorientierung am gewandelten For-

schungsobjekt, eine Neukonzipierung der Forschungsansätze und ein neues Verständnis der eigenen Rolle in der betrieblichen Praxis notwendig. Konkret zeichnet sich ein Handlungsbedarf in den folgenden Aspekten der arbeitswissenschaftlichen Analyse-, Bewertungs- und Gestaltungskonzepte ab:

- Neue Arbeits- und Organisationsformen verlangen eine Modernisierung von Konzeptionen der Zusammenhänge zwischen Arbeitsbelastungen, dem arbeitenden Menschen und den sich aus dem Arbeitsprozess ergebenden Beanspruchungen, in denen den Wechselwirkungen zwischen diesen Rechnung getragen wird.
- Dabei ist eine Perspektive auf die arbeitenden Menschen als aktiv handelnde und gestaltende Subjekte, die entscheidende Strukturen für ihr Arbeiten selbst herstellen und in diesem Rahmen ihre Arbeit relativ eigenständig praktizieren, notwendig. Diese *aktive Rolle des Menschen* muss ins Zentrum der Betrachtung rücken.
- Ferner ist die Berücksichtigung möglicher *gesundheitsförderlicher Aspekte* des Arbeitsprozesses sowie entsprechender Ressourcen wichtig. Die umfassende Analyse individualisierter Arbeitsbedingungen bedarf auch einer Analyse der vorhandenen externen und internen Ressourcen.
- Es muss eine *ganzheitliche*, den gesamten alltäglichen Lebensrahmen der Personen integriert erfassende *Sichtweise* zugrunde gelegt werden, mit der die Arbeitstätigkeit in ihrer systematischen Einbindung in das Gesamtspektrum der Alltagstätigkeiten verstanden werden kann. Wechselwirkungen zwischen Arbeit und Freizeit, Berufs- und Privatleben sollen integriert werden.
- Eine *Verbindung von kollektiven und individuellen Gestaltungsansätzen* ist notwendig. Die Norm einer sozialverträglichen und menschengerechten Gestaltung kann nur mit und durch die betroffenen Individuen und Gruppen erreicht werden. Es gilt, die Individualität

hinsichtlich Risiken und Ressourcen stärker in den Mittelpunkt zu stellen.

- Bei der Entwicklung neuer Forschungskonzepte ist eine *interdisziplinäre Vorgehensweise* notwendig. Zu einer ganzheitlichen Durchleuchtung der komplexen Mechanismen und Wirkungen der neuen Arbeitsorganisation sind Forschungsperspektiven der Arbeitspsychologie, Arbeitssoziologie, Arbeitsmedizin, Berufspädagogik, Personalwirtschaft und -führung, um nur einige zu nennen, unumgänglich.

Im Folgenden wird eine Grundkonzeption der arbeitswissenschaftlichen Analyse, Bewertung und Gestaltung individualisierter Arbeitsbedingungen vorgestellt, die den Besonderheiten dieser Arbeitsbedingungen angemessen und den oben beschriebenen Forderungen entsprechend neu entwickelt wurde, um somit einen Beitrag zur Lösung der Herausforderungen für die Arbeitswissenschaft zu leisten.

2 Entwurf einer neuen Forschungskonzeption

2.1 ANALYSE - Das integrative Belastungs-Beanspruchungs-Konzept für individualisierte Arbeitsbedingungen (IBBK)

Bezüglich der Analyse besteht die Herausforderung an die arbeitswissenschaftliche Forschung in der hohen Komplexität individualisierter Arbeitsbedingungen (Stichwörter interne und externe Gesundheitsressourcen, interne und externe Anforderungen (Becker 1992)). Die kritischen Aspekte der neuzeitlichen Individualisierungsperspektive (in der soziologischen Literatur sind diesbezüglich Begriffe wie verordnete Selbstbestimmung, indirekte Steuerung, Zwang zur Selbstverwirklichung, Zumutungen der Selbstregulation zu finden) sind erst zu durchleuchten.

Auf der Basis eigener Interventionsprojekte in der deutschen Wirtschaft zur Umsetzung individualisierter Ar-

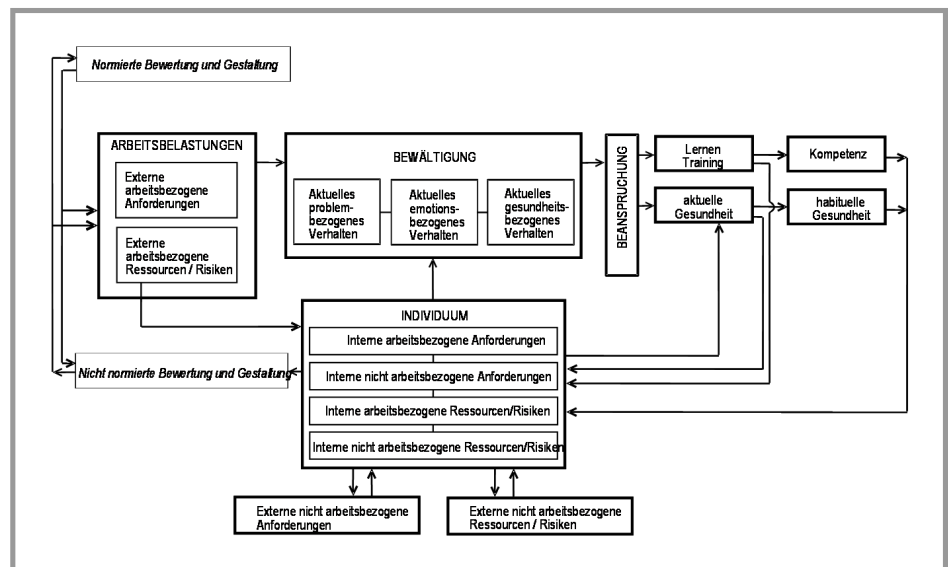


Bild 1: IBBK - Das integrative Belastungs-Beanspruchungs-Konzept für individualisierte Arbeitsbedingungen (Hornberger 2006)

Figure 1: IBBK – The integrative stress-and-strain concept for individualised working conditions (Hornberger 2006)

Illustration 1: Le concept intégrant de stress et de charge de travail (appelé IBBK) pour des conditions individualisées de travail (Hornberger 2006)

beitsbedingungen (z. B. Hornberger et al. 1999a, Hornberger et al. 1999b, Knauth et al. 2003) sowie umfangreicher Literaturanalysen und in Anlehnung an das integrative Anforderungs-Ressourcen-Modell der Gesundheit von Becker (1992) wurde ein integratives Belastungs-Beanspruchungs-Konzept für individualisierte Arbeitsbedingungen entwickelt (Bild 1). Die Grundlage der Betrachtung bildet das sich ändernde Agieren der Arbeitenden bezüglich ihrer Arbeitsaufgaben und -bedingungen hin zu mehr Selbstbestimmung und Eigenverantwortung in der Bewertung und Gestaltung ihrer Arbeit. Im Unterschied zu der klassischen Belastungs-Beanspruchungs-Konzeption, in der die Person mit ihren Eigenschaften und Bedürfnissen keinen kausalen Bezug zu den Arbeitsbedingungen hat, sind es im Falle des vorliegenden Konzeptes für individualisierte Arbeitsbedingungen im großen Maße gerade die persönlichen Bedürfnisse sowie die inter- und intraindividuellen Unterschiede, die zur Vielfalt individualisierter Lösungen führen.

Es wird von einem Verständnis von Belastungen entsprechend der DIN-Norm (DIN V ENV 26385) ausgegan-

gen, in der diese als die „Gesamtheit der äußeren Bedingungen und Anforderungen im Arbeitssystem, die den physischen und/oder psychischen Zustand einer Person ändern kann“ dargestellt werden. Dementsprechend werden Arbeitsbelastungen unabhängig von der Wirkungsintensität und Wirkungsrichtung als solche aufgefasst.

Das Konzept stützt sich auf das integrative Gesundheitsmodell von Hornberger (2006), in dem Gesundheit gleichzeitig als objektiver Zustand, als Potential des Menschen zur Anpassung an die Umwelt und seinem Bestreben nach Selbstverwirklichung aufgefasst wird. Zum anderen richtet sich das Konzept nach der salutogenetischen Auffassung von internen und externen Gesundheitsrisiken und Gesundheitsressourcen sowie nach dem kontinualen Verständnis von Gesundheit und Krankheit (Antonovsky 1997). Gesundheit wird entsprechend der modernen Gesundheitsforschung als eine komplexe, mehrdimensionale, dynamische, prozessuale, bio-psycho-soziale Kategorie aufgefasst (Franke 1993). Bei den externen wie auch bei den internen Ressourcen/Risiken wird

eine weitere Unterteilung in arbeitsbezogene und nicht arbeitsbezogene vorgenommen (ähnlich vgl. Mussmann et al. 1993).

Merkmale der Arbeitssituation werden nicht vorab als Ressourcen oder Risiken strukturiert. Es wird die These vertreten, dass es inter- und intraindividuell deutliche Unterschiede in der Wahrnehmung eines bestimmten Merkmals als Ressource oder als Risiko gibt. Darüberhinaus kann ein Merkmal als Ressource und gleichzeitig als Risiko fungieren (z. B. Arbeiten von Teleheimarbeiter/-innen in den nächtlichen Stunden kann als Ressource aufgrund einer auf diese Weise gefundenen Lösung der zeitlichen Organisation von Beruf und Privatleben und gleichzeitig als Risiko aufgrund der Nachtarbeit wirken).

Das Konzept integriert einige Aspekte, die bis jetzt in keiner Belastungs-Beanspruchungskonzeption berücksichtigt wurden. Zum einen wird der Einfluss der nicht arbeitsbezogenen Aspekte des Lebens der Arbeitenden (externe nicht arbeitsbezogene Ressourcen/Risiken und Anforderungen) einbezogen. Diese beeinflussen, als Moderatoren der internen Ressourcen/Risiken und Anforderungen, das Verhalten der Menschen im Arbeitsprozess, ihre Bewertung und Gestaltung von Arbeitsbedingungen und ihre Gesundheit. Zum anderen sind die normierte und die nicht normierte Bewertung und Gestaltung in das Konzept einbezogen. Der normierte Ansatz ist in der Regel auf das Kollektiv bezogen. Hier werden die Mindestanforderungen an menschengerechte Gestaltung der Arbeit festgelegt. Diese Anforderungen sind entweder in den Gesetzen und Tarifverträgen verankert (z. B. max. zulässige Arbeitszeitdauer, Normwerte für die Arbeitsplatzgestaltung, Regelungen für Nachtarbeit), oder es handelt sich um Anforderungen, deren positive Wirkung auf die Gesundheit als wissenschaftlich nachgewiesen oder zumindest als hochwahrscheinlich gilt, ihre Umsetzung in den Organisationen jedoch (bis jetzt) nicht verpflichtend ist (z. B. Arbeitszeitautonomie, soziale Anbindung von Teleheimarbeitenden). Der nicht normierte Ansatz ist dagegen auf die einzelne Person gerichtet. Er geht über die kollektiven (Mindest-)Anforderungen hinaus und fokussiert sich vor-

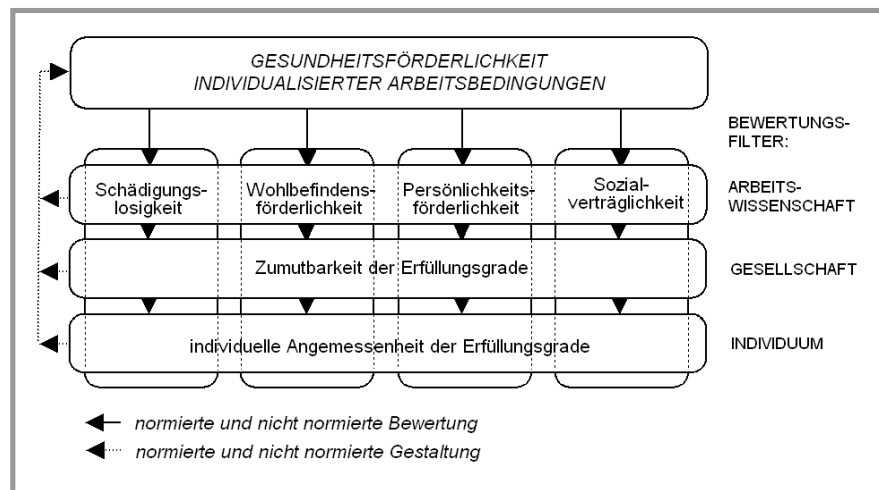


Bild 2: Das neue System der Bewertung der Gesundheitsförderlichkeit individualisierter Arbeitsbedingungen und des Prozesses ihrer Gestaltung (Hornberger 2006)

Figure 2: The new system for assessment of health promotion of individualised working conditions integrating the process of their arrangement (Hornberger 2006)

Illustration 2: Le nouveau système d'évaluation des conditions individualisées de travail qui prennent en compte les besoins en santé et du procédé d'organisation (Hornberger 2006)

rangig auf Bewertung und Gestaltung von Arbeitsbedingungen für einzelne Individuen entsprechend ihrer Bedürfnisse, Interessen und Ressourcen (z. B. Anpassung selbstorganisierter Arbeitszeiten auf außerberufliche Interessen und Verpflichtungen). Gleichzeitig werden sie den internen/personalen Gegebenheiten angepasst.

2.2 BEWERTUNG - Das integrative System der Bewertung von Gesundheitsförderlichkeit individualisierter Arbeitsbedingungen

Im Hinblick auf die Bewertung individualisierter Arbeitsbedingungen zeichnen sich Anforderungen sowohl an die inhaltliche Konzeption als auch an den Bewertungsprozess ab. In den Bewertungskonzepten muss neben den arbeitswissenschaftlichen und gesellschaftlichen Betrachtungsweisen auch die individuelle Perspektive einfließen. Neben den Kriterien der kollektiven Menschengerechtigkeit müssen die Aspekte der individuellen Angemessenheit und der (individuumbezogenen) Sozialverträglichkeit viel stärker in den Vordergrund treten. Daraus ergibt sich

für den Prozess der Bewertung die logische Folge, diesen deutlich mehr auf der Basis der Eigenbewertung durch die Gestalter der Arbeitsbedingungen, d.h. die Betroffenen selbst, aufzubauen.

Das neu entwickelte System der Bewertung von Gesundheitsförderlichkeit individualisierter Arbeitsbedingungen ist in Bild 2 dargestellt. Dieses umfasst drei Dimensionen. Die erste ist die **ergebnisbezogene Dimension**, in der zwischen der bereits erwähnten ‚normierten‘ und einer ‚nicht normierten‘ Bewertung und Gestaltung unterschieden wird. Diese Dimension des Bewertungssystems stellt eine Verknüpfung zu der ihm vorangeschalteten Analyse der Wirkungszusammenhänge zwischen den Arbeitsbedingungen und der Gesundheit mittels der oben vorgestellten IBBK-Konzeptes dar. Subjekte der Bewertung sind sowohl Organisationen als auch betroffene Beschäftigte. Die normierte Beurteilung kann (und soll) auch durch die Betroffenen selbst vorgenommen (z. B. Prüfung der ergonomischen Gestaltung eines Teleheimarbeitsplatzes), bzw. von ihnen beeinflusst werden, die nicht normierte auch durch Beobachter (z. B. organisationsinterne Gesundheitsexperten,



externe Berater/-innen) durchgeführt werden.

Die zweite, **inhaltsbezogene Dimension** befasst sich mit den einzelnen Attributen der Gesundheitsförderlichkeit. Dazu wurde ein System von Kriterien zur Bewertung und Gestaltung von Arbeitsbedingungen entwickelt. In das neue Konzept werden neben den klassischen Kriterien Schädigungslosigkeit und Persönlichkeitsförderlichkeit auch das weiter entwickelte Kriterium der Wohlbefindensförderlichkeit, das umgestaltete Kriterium der Zumutbarkeit sowie die neu konzipierten Kriterien der Sozialverträglichkeit und der individuellen Angemessenheit integriert. Darüber hinaus werden drei Bewertungsfilter - der arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse, der gesellschaftlichen Normen und Anforderungen sowie der individuellen Bedürfnisse, Ressourcen und Lebenssituationen - in das System integriert.

Die Kriterien der Schädigungslosigkeit, Wohlbefindensförderlichkeit, Persönlichkeitsförderlichkeit und Sozialverträglichkeit bilden den ersten Filter zur Beurteilung der bio-psycho-sozialen Wirkung auf die Gesundheit. Sie alle berücksichtigen physiologische, physikalische, organisatorische, psychische, soziale usw. Arbeitsbedingungen. Sie unterscheiden sich in dem jeweils schwerpunktmäßig (jedoch nicht ausschließlich) betrachteten Wirkungsbereich dieser Bedingungen. Schädigungslosigkeit und Wohlbefindensförderlichkeit beziehen sich vor allem auf die körperliche, z. T. psychische Gesundheit (somatische, physiologische Bereiche). Persönlichkeitsförderlichkeit zielt schwerpunktmäßig auf die psychische Gesundheit (emotionale, kognitive Bereiche) ab. Sozialverträglichkeit trägt hauptsächlich der sozialen Gesundheit (interaktive Bereiche) Rechnung.

Das Kriterium der **Schädigungslosigkeit** spielt auch unter individualisierten Bedingungen eine wichtige Rolle. Mit der Übertragung der Gestaltungsaufgabe (z. B. autonome Arbeitszeitgestaltung) auf die Beschäftigten wird, wie bereits erwähnt, auch die Verantwortung für die Gesundheitsgerechtigkeit der Arbeitsgestaltung auf die Individuen übertragen. Damit treten neben den dadurch potentiell gestärk-

ten Gesundheitsressourcen (z. B. durch Zeitsouveränität) auch neue potentielle Gesundheitsrisiken (z. B. durch inadäquates Gestaltungshandeln oder mangelndes Gesundheitsbewusstsein) auf. So können auch unter individualisierten Arbeitsbedingungen physische oder psychophysische Schädigungen auftreten. Die Bewertung umfasst beide Aspekte der im IBBK-Konzept dargestellten Belastungen:

1) *Gesundheitsgefährdungen durch Arbeitsanforderungen*, d. h. durch gestellte Aufgaben und Zielvorgaben,

2) *Gesundheitsgefährdungen durch Arbeitsbedingungen* im gesamten Spektrum, von physikalischen Umweltbedingungen (Licht, Gefahrstoffe, Lärm etc.), über arbeitsorganisatorische Rahmenbedingungen (z. B. Arbeitszeit, Strukturierung) bis hin zu sozialen und kulturellen Aspekten (Führungsstil, Unternehmenskultur, Betriebsklima u. v. m.).

Während sich das Kriterium der Schädigungslosigkeit eher auf die Krankheitsseite des Gesundheits-Krankheits-Kontinuums konzentriert, befassen sich alle weiteren Kriterien mit der gesamten Breite dieses Kontinuums. Das Kriterium der **Wohlbefindensförderlichkeit** bezieht sich daher nicht nur auf mögliche Beeinträchtigungen des körperlichen und psychosozialen Wohlbefindens (das traditionelle Kriterium der Beeinträchtigungsfreiheit (vgl. z. B. Ulich 1994)) sondern, entsprechend den empirischen Ergebnissen bzgl. einer notwendigen Mehrdimensionalität eines Wohlbefindens-Konstrukts (Becker 1991, Mayring 1991), auch auf die Möglichkeiten seiner Förderung.

Das Kriterium der **Persönlichkeitsförderlichkeit** geht davon aus, dass die Auseinandersetzung mit der Arbeitstätigkeit und den Arbeitsbedingungen im entscheidenden Maße zur Persönlichkeitsentwicklung (kognitive und soziale Kompetenzen, Selbstkonzept, Motivation) beiträgt (Ulich 1994). In dem neuen Konzept werden die objektiven Entfaltungsbedingungen der Aufgabe bzw. der Arbeitsbedingungen wie Ganzheitlichkeit, Anforderungsvielfalt, soziale Interaktion, Autonomie, Lernen und Entwicklung als ausschlaggebend für die Persön-

lichkeitsförderlichkeit angesehen (Benda 1999). Diese gelten als Entwicklungsangebote. Ihre Wahrnehmung und Nutzung hängt maßgeblich von den Bedürfnissen und Erwartungen der Arbeitenden gegenüber der Arbeit und von ihren Leistungsvoraussetzungen ab. Diese personale Perspektive wird später durch das Kriterium der individuellen Angemessenheit miteinbezogen.

Beim Kriterium der Persönlichkeitsförderlichkeit werden u. a. die sozialen Interaktionen betrachtet. Diese beziehen sich auf die arbeitsbezogene Kooperation und Kommunikation, d. h. soziale Interaktionen mit den Kollegen, Lieferanten oder Kunden im Arbeitsvollzug als Aspekt der Kompetenzentwicklung. Das Kriterium der **Sozialverträglichkeit** geht dagegen auf die Möglichkeit zum Aufbau von *sozialer Unterstützung und Rückhalt im beruflichen Lebensbereich* ein. Diese können ggf. ausbleiben, auch wenn die sozialen Interaktionen bei der Arbeitstätigkeit stattfinden. Darüber hinaus wird durch dieses Kriterium den Wechselwirkungen zwischen der Berufswelt und der außerberuflichen Lebenswelt Rechnung getragen, indem die Möglichkeiten zur Schaffung einer dynamischen *Balance zwischen den privaten und beruflichen Lebensbereichen* als ein Bestandteil menschengerechter Arbeitsbedingungen einbezogen werden. So wird das Individuum nicht nur als eine sich im Arbeitsprozess befindende Person, sondern in ihrem menschlichen, ganzheitlichen Lebenskonzept gesehen.

Durch das Kriterium der **Zumutbarkeit** findet eine gruppenspezifische Beurteilung der jeweiligen Erfüllungsgrade der oberen vier Kriterien aus der gesellschaftlichen Perspektive statt. Da eine absolute Schädigungslosigkeit, maximale Wohlbefindensförderlichkeit und Sozialverträglichkeit nicht zu erreichen sind, wird über das Kriterium der Zumutbarkeit des erreichten Erfüllungsgrades die (gesellschaftliche) Tragbarkeit des Restrisikos für die betroffenen Beschäftigtengruppen geprüft. Bezüglich der Persönlichkeitsförderlichkeit wird durch die Prüfung der Zumutbarkeit der Erfüllungsgrad in Relation zu gesellschaftlichen Normen und Rahmenbedingungen sowie gruppenspezifischen Situationen gebracht und



auf diese Weise die gesellschaftliche Akzeptanz und kollektivbezogene Eignung der erreichten Persönlichkeitsförderlichkeit bewertet. In der Praxis wird die Zumutbarkeit als gesellschaftliche Norm durch Vorgesetzte, Beschäftigtenvertretung oder durch externe Experten, in einer Doppelrolle als normvertretende Gesellschaftsmitglieder und als Gestalter und Bewerter der Arbeitsbedingungen, beurteilt. In der letzten Instanz entscheidend ist jedoch die Zustimmung der betroffenen Beschäftigten. Arbeitsbedingungen werden dann als zumutbar angesehen, „wenn sie nach übereinstimmender Auffassung der Mehrheit der Betroffenen unter gegebenen gesellschaftlichen, technischen und organisatorischen Umweltbedingungen gerade noch hingenommen werden“ (Hardenacke et al. 1985 S. 54) können. Unter anderem kann z. B. die Arbeitsmarktsituation für diese Zustimmung sehr bedeutend sein.

Während das Kriterium der Zumutbarkeit auf eine gruppenspezifische Beurteilung der Erfüllungsgrade abzielt, bezieht sich das Kriterium der **individuellen Angemessenheit** auf die Beurteilung der Arbeitsbedingungen und -anforderungen aus der individuellen Perspektive - für das konkrete Individuum und seine individuelle Situation. Somit wird den interindividuellen Differenzen und intraindividuellen Veränderungen Rechnung getragen, was dieses Kriterium angesichts der individualisierten Arbeitsbedingungen unabdingbar macht. Das Kriterium der individuellen Angemessenheit lässt sich mit Hilfe der Theorie des Person-Organisation Fit auffassen, die besagt, dass für die Beanspruchungsfolgen die Relation zwischen den Arbeitsanforderungen und Fähigkeiten bzw. Voraussetzungen der Person (Demand-Ability Fit) sowie zwischen den Motiven bzw. Bedürfnissen einer Person und den Möglichkeiten zu ihrer Befriedigung in der Organisation (Supply-Value Fit) von Bedeutung sind (Livigstone et al. 1997). Wenn Arbeitsbelastungen, deren Schädigungslosigkeit, Wohlbefindensförderlichkeit, Persönlichkeitsförderlichkeit und Sozialverträglichkeit ermittelt werden, den Fähigkeiten, Voraussetzungen bzw. Bedürfnissen und Erwartungen der Person nicht entsprechen, kommt es zu einem Misfit. Die Höhe und die subjektive Bedeutsamkeit

des Misfits entscheiden darüber, inwieweit Anstrengungen zu seiner Reduzierung bzw. Beseitigung unternommen werden. Die Verbesserung des Fits kann durch Veränderungen der Arbeitsbedingungen bzw. -anforderungen oder durch Veränderungen in der Person (z. B. Anpassung der internen Anforderungen) oder durch beides erfolgen.

Im Bewertungssystem wird von einer Gleichrangigkeit aller Kriterien ausgegangen, da zum einen unter individualisierten Arbeitsbedingungen die Erfüllung einzelner Kriterien mit deutlichen Wechselwirkungen verbunden ist und zum anderen, wie auch Ulich betont, ihre Erfüllung mit gleicher Wichtigkeit zum Schutz und zur Förderung der biopsychosozialen Gesundheit beiträgt (vgl. Ulich 1994). Ferner wird durch die Gleichrangigkeit der Kriterien die Suche nach einem Konsens zwischen den (arbeits-)wissenschaftlichen, gesellschaftlichen und individuellen Anforderungen an die Arbeitsgestaltung unter individualisierten Bedingungen unterstützt.

Und schließlich beinhaltet das Bewertungssystem eine **prozessuale Dimension**, in Bild 2 durch Pfeile dargestellt. So wie die Gesundheit eine immer wieder herzustellende Balance bedeutet, so ist die Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeitsbedingungen als ein Prozess aufzufassen, mit dessen Hilfe die Rahmenbedingungen zur Erreichung dieser Balance zu schaffen sind. Diese integriert sowohl eine Fremdevaluation individualisierter Arbeitsbedingungen (z. B. durch Vorgesetzte, Betriebsrat, Gesundheitsexperten) als auch die Selbstevaluation durch die Beschäftigten. Die Selbstevaluation sowie Selbstgestaltung sind zentrale Punkte der Individualisierung. Dies impliziert auch ein unumgänglich subjektives Vorgehen (Moldaschl 2002a), so dass der subjektiven Angemessenheit der Arbeitsbedingungen als einem zentralen Entscheidungskriterium Aufmerksamkeit geschenkt werden muss.

Indem das Bewertungssystem über die kollektivbezogene Betrachtung hinausgeht und die individuelle Perspektive und dementsprechend individuumsbezogene Kriterien einbezieht, trägt es der im Individualisierungsprozess

stattfindenden Subjektivierung der Bewertung und Gestaltung Rechnung. Gleichzeitig wird durch die Gleichrangigkeit der Kriterien das Bestreben nach einer Konsensfindung zwischen den arbeitswissenschaftlichen, gesellschaftlichen und individuellen Anforderungen an die Arbeitsgestaltung unterstützt.

2.3 GESTALTUNG individualisierter Arbeitsbedingungen

Der Auftrag, der sich aus der Komplexität individualisierter Arbeitsbedingungen für ihre arbeitswissenschaftliche Gestaltung ergibt, spiegelt sich in der Tatsache wider, dass hier gleichzeitig eine Gestaltung für das Individuum und durch das Individuum stattfindet. Zum einen heißt es, dass die Arbeitsgestaltung über die bis jetzt üblichen gruppenbezogenen (Mindest-)Anforderungen an Menschengerechtigkeit hinaus gehen und ihr Fokus auf Gestaltung von Arbeitsbedingungen für einzelne Individuen entsprechend ihren eigenen Bedürfnissen, Lebensweisen sowie Kompetenzen ausgeweitet werden soll. Der Gestaltungsrahmen bewegt sich dabei im Spannungsfeld zwischen unternehmerischen Flexibilitäts- und individuellen Autonomiebestrebungen. Zum anderen findet eine alltägliche Gestaltung der individuellen Arbeitsbedingungen durch die Betroffenen selber statt. Es werden ihnen Kompetenzen abverlangt (z. B. gesundheitsgerechte Selbstorganisation der Arbeitszeit durch die Teleheimarbeitenden), die es zu entwickeln bzw. zu fördern gilt. Hier ist eine Weiterentwicklung des betrieblichen Gesundheitsmanagements erforderlich, dessen Aufgaben über die Schaffung gesundheits-erhaltender und -förderlicher Arbeitsbedingungen bei gleichzeitiger Förderung von Bewältigungs- und Gesundheitskompetenzen der Beschäftigten hinausgeht. Es ist ein neues Verständnis von Beschäftigten als Adressaten und als Subjekte des Gesundheitsmanagements sowie eine entsprechende Einbeziehung lebensweltlicher Strukturen und Zusammenhänge der Adressaten notwendig. Das individuumszentrierte Gesundheitsmanagement, das Prinzipien einer lernenden Organisation verfolgt, ist als Baustein



der Organisationsentwicklung aufzufassen und aufzubauen (vgl. Faltermaier 1999, Bamberg et al. 1999).

Während Selbstorganisation der Arbeit den eigenverantwortlichen und zielgerichteten Einsatz der zur Verfügung stehenden Ressourcen bedeutet, geht es in der Gestaltung individualisierter Arbeitsbedingungen um ihre Veränderung. Zum einen sollen die externen Ressourcen gestaltet werden, so dass sie optimale Rahmenbedingungen für die Selbstorganisation entsprechend der internen Ressourcen bilden. Zum anderen sind die internen Ressourcen gemäß den Anforderungen individualisierter Arbeitsbedingungen anzupassen bzw. zu entwickeln. Wesentlich ist dabei, dass trotz der Delegation der Verantwortung für die Gesundheitsgerechtigkeit der Arbeitsgestaltung auf das Individuum, diese nicht alleinige Subjekte der Gestaltung werden (wie es in der betrieblichen Individualisierungspraxis häufig passiert). Die Personalverantwortlichen müssen weiterhin in der Mitverantwortung bleiben. Somit wird die Selbstorganisation in ein breiteres Gestaltungskonzept integriert. Dies ist in dem neuen Konzept des betrieblichen Gesundheitsmanagements abzubilden.

Um die Gestaltungs- bzw. Einwirkungsbereiche bzgl. individualisierter Arbeitsbedingungen identifizieren zu können, ist es entsprechend dem oben Gesagten zum einen wichtig, zwischen den Ansätzen, die das Individuum selbst als Adressaten haben, und denen, die auf sein Umfeld gerichtet sind, zu unterscheiden. Im salutogenetischen Sinne wird hierdurch die Möglichkeit der Einwirkung auf die internen arbeits- und nicht arbeitsbezogenen Ressourcen der Individuen als auch auf die externen Ressourcen sowohl aus dem Arbeitsbereich als auch aus der außerberuflichen Lebenswelt verdeutlicht. Zum anderen ist es erforderlich, die verschiedenen Subjekte der Gestaltung zu identifizieren. Dies sind einerseits das Individuum mit seinen ‚Laienkompetenzen‘ und andererseits die Organisation im weiteren Sinne, von der die Expertenkompetenzen vermittelt werden. Aus einer Kombination der Wirkungsansätze und der Subjekte ergeben sich vorerst insgesamt die folgenden vier Handlungsfelder (Bild 3).

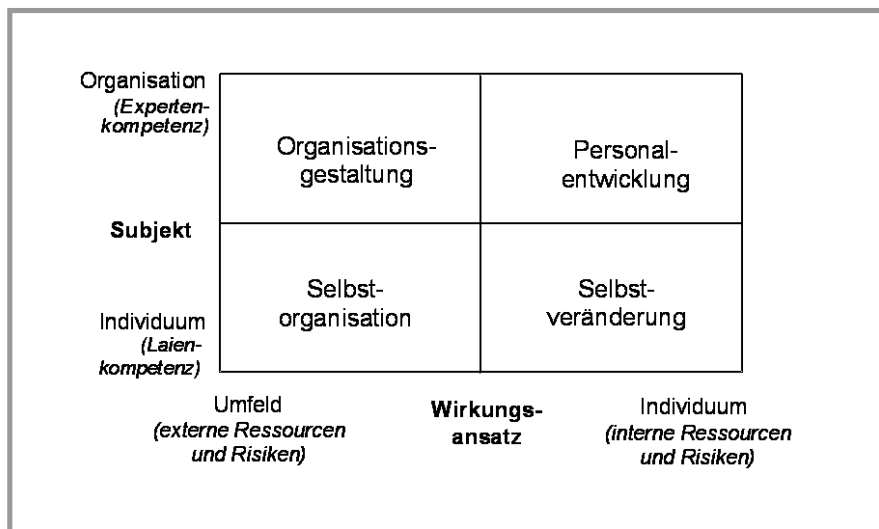


Bild 3: Gestaltungs- bzw. Einwirkungsbereiche individualisierter Arbeitsbedingungen (vgl. Hornberger 2003)
Figure 3: Action fields for the arrangement of the individualised working conditions (comp. Hornberger 2003)
Illustration 3: Domaines d'organisation ou de développement des conditions individualisées de travail (Hornberger 2003)

Die Ansätze der *Organisationsgestaltung* im ersten Handlungsfeld beziehen sich auf die Aktivitäten von Organisationsexperten mit dem Ziel, Strukturen und Rahmenbedingungen von Arbeit und Arbeitenden zu schaffen bzw. zu verbessern. Das Aktionsfeld der Organisationsgestaltung ist sehr breit. Es erstreckt sich von Interventionsprojekten in die Arbeitsorganisation (wie z. B. Arbeitszeitorganisation, ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, Ausstattung mit technischen Mitteln oder Organisation der Teamarbeit), über die Aspekte der Führung bis hin zu den Ansätzen im normativen Bereich (wie z. B. Entwicklung der Unternehmenskultur).

Im Rahmen der *Personalentwicklung* als dem zweiten Handlungsfeld geht es um eine Einwirkung der Organisation mit ihrer Expertenkompetenz in die internen Strukturen und Prozesse der Beschäftigten und somit um die Einflussnahme auf interne Ressourcen. Es kann sich sowohl um Maßnahmen zur Förderung von Kompetenzen zur Selbstorganisation und zum Selbstmanagement als auch um Maßnahmen zur Erhöhung des Bewusstseins bzgl. Selbstverantwortung und Selbstverpflichtung handeln.

Wie bereits verdeutlicht, bedeutet *Selbstorganisation* als Gestaltungsprinzip, die einzelnen Aspekte der weitgehend entgrenzten Strukturen und Rahmenbedingungen der Arbeit auf der Basis einer weitreichenden Erweiterung der Handlungsspielräume selbstbestimmt und eigenverantwortlich zu gestalten. Sie betrifft sowohl arbeitsbezogene Aspekte wie z. B. die Gestaltung der Arbeitszeit und Pausen, des Arbeitsplatzes oder der Arbeitsabläufe als auch die Schnittstellen zwischen der beruflichen und außerberuflichen Lebenswelt.

Die *Selbstveränderung* ist als der vierte aber nicht weniger wichtige Einwirkungsbereich von Bedeutung. In diesem Rahmen initiiert und gestaltet das Individuum die Weiterentwicklung seiner eigenen Ressourcen und den Abbau von Risiken selbst. Am Beispiel von ‚Arbeitskraftunternehmern‘ kann dieser Prozess mit den Worten von Volpert treffend beschrieben werden. Nach ihm ist es für Arbeitskraftunternehmer wichtig, dass diese „... wirklich unternehmerisch zu denken lernen und das Wertpapier, das sie angeblich selbst sind, nicht hemmungslos verspekulieren. Sie sollen auf die Ware, die sie verkaufen wollen - ihre



Arbeitskraft -, und deren Ressourcen sorgsam achten und beides nachhaltig und fürsorglich pflegen; (Und) dass sie ein feines Gespür bekommen für unfaires Verhalten und Regelverstöße auf dem vorgeblich freien Markt, dem sie ausgesetzt sind ...“ (Volpert 2002 S. 272). Der Prozess der Selbstveränderung setzt damit die Bewusstwerdung der Mechanismen der selbstorganisierten Arbeit und der eigenen Rollen darin voraus, um dann selbstverantwortlich und selbstverpflichtet handeln zu können. Selbstveränderung äußert sich in Entwicklung von Selbstkompetenz, in selbstreflexiver Änderung von Einstellungen zum eigenen Leben und seinen Bedingungen sowie in der Bereitschaft zu einer kritischen und konstruktiven Auseinandersetzung mit dem eigenen Umfeld.

Bei diesen vier Handlungsbereichen handelt es sich um eine grobe, theoretische Gliederung in Abhängigkeit von dem primären Einwirkungsbereich der Anstrengungen. Die Durchführung einzelner Aktivitäten vollzieht sich in der Regel in Interaktionen mit anderen Bereichen. So benötigen z. B. viele Maßnahmen der Organisationsgestaltung (wie z. B. Einführung von Telearbeit) bestimmte Personalentwicklungsaktivitäten (z. B. Entwicklung von Gestaltungskompetenzen). Sie setzen bestimmte Selbstorganisationsfähigkeiten voraus, haben Einfluss auf das Bewusstsein der Betroffenen und erfordern ihr Commitment bzgl. der eigenen Gesundheit und der selbstorganisierten Arbeitsgestaltung.

Alle Aktivitäten in den oben erläuterten Gestaltungs- bzw. Einwirkungsbereichen haben Einfluss auf die Gesundheit der Betroffenen und stellen somit auch gesundheitsbezogene Aktivitäten dar. Daraus ergibt sich als eine der Hauptaufgaben des Gesundheitsmanagements unter individualisierten Arbeitsbedingungen, die Gesundheitsbezogenheit aller Aktivitäten und initiierten Maßnahmen in das Bewusstsein zu bringen und ihre Gesundheitsförderlichkeit mehr in den Vordergrund zu stellen (vgl. Bamberg et al. 1998).

Für ein salutogenetisch fundiertes betriebliches Gesundheitsmanagement für individualisierte Arbeitsbedingungen ist neben den Dimensionen

Wirkungsansatz (der auf die internen Ressourcen wie das Gesundheitswissen, -bewusstsein und -verhalten sowie die externen Ressourcen abzielt) und ‚Subjekt‘ (Subjekte des betrieblichen Gesundheitsmanagements sind das Individuum mit seinen Laienkompetenzen und die Organisation mit den Expertenkompetenzen), die Aufnahme einer dritten Dimension, die der *Wirkungsrichtung*, unabhömmlich. Hier beziehen sich die Maßnahmen nicht nur auf die Reduzierung von Gesundheitsrisiken und die Wiederherstellung bzw. Erhaltung der Gesundheit (Prävention) sondern auch auf die Stärkung gesundheitlicher Ressourcen und Kräftigung der Gesundheit (Progression) (Hornberger 2003).

Wesentliche Fragen, die im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements zu klären sind lauten: Wie viel Verantwortung darf und soll für die Gesundheitsgerechtigkeit der Arbeitsgestaltung auf die Beschäftigten übertragen werden und was muss in der Verpflichtung des Arbeitgebers zum Schutz der Gesundheit seiner Beschäftigten bleiben? Wie findet man eine vertretbare und gesetzlich gesicherte Balance zwischen der Selbstorganisation und Fremdregulation bzgl. des Gesundheitsschutzes und der -förderung, die auf den Gesundheitskompetenzen der Beschäftigten aufbaut? Ist der gegebene Spielraum zur Gestaltung eines individualisierten Gesundheitsmanagements überhaupt ausreichend?

3 Schlussbetrachtung

Alle drei hier vorgestellten Konzepte stellen neue arbeitswissenschaftliche Ansätze dar, welche die bis jetzt eher getrennt verfolgten arbeitspsychologischen, ergonomischen, soziologischen und gesundheitswissenschaftlichen Ansätze integrieren. Sie bieten ein ganzheitliches Gerüst für eine systematische Analyse, Bewertung sowie Gestaltung der in der Praxis immer häufiger vorzufindenden individualisierten personalwirtschaftlichen Lösungen sowie zur adäquaten Einordnung und Deutung der sonst recht heterogen bleibenden, isoliert voneinander betrachteten Forschungsergebnisse.

Als offene Fragen für weitere Forschungsvorhaben bleiben vor allem die Aspekte der Anwendung der in dieser Arbeit vorgestellten Konzepte:

- Wie lassen sich die neu entwickelten Konzepte in empirischen Untersuchungen operationalisieren und in entsprechende Interventionen in der betrieblichen Praxis umsetzen?
- Mit welchen der bestehenden Instrumente lassen sich die notwendigen Daten ermitteln? Für welche Konstrukte werden neue Instrumente zur Datenermittlung benötigt? Welche Forschungsmethoden sind sinnvoll bzw. notwendig?

Literatur

Antonovsky, A.: Salutogenese. Die Entmystifizierung der Gesundheit. Tübingen, dgvt 1997

Bamberg, E.; Ducki, A.; Metz, A.-M.: Grundlagen der betrieblichen Gesundheitsförderung. In: Bamberg, E., Ducki, A., Metz, A.-M. (Hrsg.), Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung. Arbeits- und organisationspsychologische Methoden und Konzepte. Göttingen, Verlag für Angewandte Psychologie, S. 17-36 1998

Bamberg, E.; Busch, Ch.; Mohr, G.: Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt durch Stressmanagement: Möglichkeiten und Grenzen eines populären Konzeptes. In: Röhrle, B.; Sommer, G. (Hrsg.): Prävention und Gesundheitsförderung. Tübingen, dgvt-Verlag, S. 251-272 1999

Becker, P.: Theoretische Grundlagen. In: Abele, A., Becker, P. (Hrsg.): Wohlbefinden. Theorie - Empirie - Diagnostik. Juventa Verlag, Weinheim u. a. S. 13-50 1991

Becker, P.: Die Bedeutung integrativer Modelle von Gesundheit und Krankheit für die Prävention und Gesundheitsförderung. In: Paulus P. (Hrsg.): Prävention und Gesundheitsförderung. Perspektiven für die psychosoziale Praxis. Köln, GwG, S. 91-107 1992

v. Benda, H.: Arbeits- und Organisationspsychologische Aspekte computergestützter Arbeit. In: Bosch A., Fehr H., Kraetsch C., Schmidt G. (Hrsg.): Sozialwissenschaftliche Forschung und Praxis. Interdisziplinäre Sichtweisen. Wiesbaden, Deutscher Universitätsverlag, S. 229-245 1999

Döhl, V.; Kratzer, N.; Sauer, D.: Krise der NormalArbeit(s)Politik. Entgrenzung der Arbeit – neue Anforderungen an Arbeitspolitik. WSI-Mitteilungen, Jg. 53, 1, S. 5-17 2000

Dunckel, H.; Volpert, W.: Aufgaben- und kriterienbezogene Gestaltung von Arbeitsstrukturen. In: Luczak, H., Volpert, W. (Hrsg.): Handbuch Arbeitswissenschaft. Stuttgart, Schäffer-Poeschel, S. 791 - 795 1997

Drumm, H. J. (Hrsg.): Individualisierung der Personalwirtschaft: Grundlagen, Lösungsansätze und Grenzen. Bern u. a., Paul Haupt 1989

Faltermaier, T.: Gesundheitsbewußtsein und Gesundheits Handeln. Über den Umgang mit Gesundheit im Alltag. Weinheim, Beltz Psychologie-Verlags-Union 1994

Faltermaier, T.: Subjektorientierte Gesundheitsförderung: Zur Konzeption einer salutogenetischen Praxis. In: Röhrle, B.; Sommer, G. (Hrsg.): Prävention und Gesundheitsförderung. Tübingen, dgvt-Verlag, S. 27-52 1999

Franke, A.: Die Unschärfe des Begriffs „Gesundheit“ und seine gesundheitspolitischen Auswirkungen. In: Franke A., Broda M. (Hrsg.): Psychosomatische Gesundheit: Versuch einer Abkehr vom Pathogenese-Konzept. Tübingen, dgvt, S. 15-34 1993

Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.): Die Zukunft der Arbeit erforschen. Ein Memorandum der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft zum Strukturwandel der Arbeit. Dortmund (http://www.gfa-online.de/memorandum/Zukunft_GFA_2_-2000.php) 2000

Hacker, W.: Neue Arbeitsformen – neue Beanspruchungsformen? In: Kastner, M. (Hrsg.): Gesundheit und Sicherheit in neuen Arbeits- und Organisationsformen. Hardecke, Maori, S. 79-89 1999

Hardenacke, H.; Peetz, W.; Wichardt, G.: Arbeitswissenschaft. München u. a., Hanser 1985

Hornberger, S.: Die neuzeitliche Perspektive der Individualisierung und die Herausforderungen für die Personalforschung. Zeitschrift für Personalforschung, 16. Jg., 4, S. 545-562 2002

Hornberger, S.: Concept of Integral Health Care Management for Individualised Working Conditions. In: Strasser, H., Kluth, K., Rausch, H., Bubb, R. (Hrsg.): Quality of Work and Products

in Enterprises of the Future. Stuttgart, ergonomia, S. 829-832 2003

Hornberger, S.: Individualisierung in der Arbeitswelt aus arbeitswissenschaftlicher Sicht. Frankfurt, Peter Lang 2006

Hornberger, S.; Olbert-Bock, S.; Weisheit, J.; Knauth, P.: Individualised solutions for family friendly measures in the German industries. Findings from 4 pilot projects. In: Finnish Institute of Occupational Health: Proceedings from the Ninth European Congress on Work and Organizational Psychology – Innovations for work, organization and well-being, Helsinki 1999a

Hornberger S.; Weisheit, J.; Knauth, P.: Rolle der Kommunikation bei der Balance zwischen betrieblichen Anforderungen und Mitarbeiterinteressen. In: Heeg, F.J. und Kleine, G. (Hrsg.): Kommunikation und Kooperation. Arbeitswissenschaftliche Aspekte der Gestaltung von Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen und -systemen. m-verlag Mainz, Wissenschaftsverlag Aachen, S. 163-168 1999b

Howaldt, J.: Die plurale Arbeitswelt der Zukunft als Herausforderung für die sozialwissenschaftliche Arbeitswissenschaft. Arbeit, Jg. 12, 4, S. 321-336 2003

Kleemann, E.; Voß, G. G.: Telearbeit und alltägliche Lebensführung. In: Büssing, A., Seifert, H. (Hrsg.): Die Stechuhr hat ausgedient. Flexiblere Arbeitszeiten durch technische Entwicklungen. Berlin, Edition Sigma, S. 147-172 1999

Knauth, P.; Hornberger, S.; Scheuermann, G.: Wahlarbeitszeit für Schichtarbeiter. In: Landau, K. (Hrsg.): Good Practice. Ergonomie und Gestaltung. ergonomia Verlag, Stuttgart, S. 387-396 2003

Konradt, U.; Schmoock, R.: Telearbeit - Belastungen und Beanspruchungen im Längsschnitt. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Jg. 43, 3, S. 142-150 1999

Lawler; E. E.: Motivation in work organizations. Monterey Calif., Brooks/Cole 1973

Livingstone, L. P. M.; Nelson, D. L.; Barr, S. H.: Person-environment fit and creativity: An examination of supply-value and demand-ability versions of fit. Journal of Management, Jg. 23, 2, S. 119-146 1997

Mayring, P.: Psychologie des Glücks. W. Kohlhammer, Stuttgart u. a. 1991

Moldaschl, M.: Subjektivierung - Eine neue Stufe in der Entwicklung der Arbeitswissenschaften?. In: Moldaschl M., Voß G.G. (Hrsg.): Subjektivierung von Arbeit. Band 2. München, Mering, Rainer Hampp, S. 23-52 2002a

Moldaschl, M.: Zukunftsfähige Arbeitswissenschaft. In: Moldaschl, M. (Hrsg.): Neue Arbeit - Neue Wissenschaft der Arbeit? Heidelberg, Asanger, S. 7-68 2002b

Mussmann, C.; Kraft, U.; Thalmann, K.; Muheim, M.: Die Gesundheit gesunder Menschen. Eine qualitative Studie. Bericht Nr. 2 des Forschungsprojektes SALUTE. Institut für Arbeitspsychologie, ETH Zürich 1993

Neuberger, O.: Symbolisches Management als Vermittlung zwischen Individualisierung und Organisation. In: Drumm H.J. (Hrsg.): Individualisierung der Personalwirtschaft. Grundlagen, Lösungsansätze und Grenzen. Bern u. a., Haupt, S. 69-81 1989

SAL TSA: As time goes by. Flexible work hours, health and well-being. SAL TSA-Projekt, Bericht Nr. 8, Stockholm, Arbeitswissenschaftliches Institut 2003

Schanz, G.: Grundlagen der verhaltenstheoretischen Betriebswirtschaftslehre. Tübingen, J.C.B. Mohr 1977

Schanz, G.: Personalwirtschaftslehre: Lebendige Arbeit in verhaltenswissenschaftlicher Perspektive. 3. Aufl., München, Franz Vahlen 2000

Scholz, Ch. (Hrsg.): Individualisierung als Paradigma. W. Kohlhammer, Stuttgart, Berlin, Köln 1997

Schubert, H.-J.; Zink, K.: Partizipation - Psychologische Grundlagen eines Leitprinzips von Arbeits- und Organisationsgestaltungsmaßnahmen. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Jg. 44, 4, S. 82-88 1990

Strittmatter, R.: Alltagswissen über Gesundheit und gesundheitliche Protektivfaktoren. Frankfurt/Main u. a., Peter Lang 1995

Spitzley, H.: Auf dem Weg zu einer posttayloristischen Wissenschaft. In: Moldaschl, M. (Hrsg.): Neue Arbeit - Neue Wissenschaft der Arbeit?. Heidelberg u. a., Asanger, S. 69-88 2002

Sydow, J.: Individualisierung der Arbeitsorganisation? Das Beispiel der individualisierten Datenverarbeitung. In: Drumm H.J. (Hrsg.): Individualisierung der Personalwirtschaft. Grundlagen, Lösungsansätze und Grenzen. Bern, Stuttgart, Haupt, S. 83-96 1989

Ulich, E.: Über das Prinzip der differentiellen Arbeitsgestaltung. io Management-Zeitschrift, Jg. 47, 12, S. 566-568 1978

Ulich, E.: Arbeitspsychologie. 3. Aufl., Zürich, vdf Hochschulverlag, Stuttgart, Schäffer-Poeschel 1994

Ulich, E.: Gestaltung von Arbeitstätigkeiten. In: Schuler H. (Hrsg.): Lehrbuch Organisationspsychologie. Bern, Hans Huber, S. 189-208 1995

Ulich, E.; Udris, I.; Frei, F.; Alioth, A.: Zur Frage der Individualisierung von Arbeitstätigkeiten. In: Hacker W., Raum H. (Hrsg.): Optimierung von kognitiven Arbeitsanforderungen. Bern u. a., Hans Huber, S. 65-69 1980

Versteegen, U.: Zur Bedeutung des Konzepts der „Lebensweisen“ für die Gesundheitspsychologie. Dissertation, Universität Freiburg i. Br. 1988

Volpert, W.: Psychologie der frei flottierenden Arbeitskraft. In: Moldaschl M., Voß G.G. (Hrsg.): Subjektivierung von Arbeit. Band 2. München u. a., Rainer Hampp, S. 261-279 2002

Wieland, R.: Arbeitswelt 2000: Kreativ, motiviert und flexibel. In: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): Zukunft der Arbeitsbedingungen. Bremerhaven, Wirtschaftsverlag NW, S. 119-127 1999

Anschrift der Verfasserin

PD Dr. Sonia Hornberger
Institut für Industriebetriebslehre und
Industrielle Produktion
Abteilung Arbeitswissenschaft
Universität Karlsruhe (TH)
Hertzstr. 16
D-76187 Karlsruhe

Herbstkonferenz der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft
am 28. und 29. September 2006 im Mercedes Event Center, Sindelfingen



Menschzentrierte Fahrzeugentwicklung und -produktion
Präsentiert von DaimlerChrysler



Die Gesellschaft für Arbeitswissenschaft lädt Sie sehr herzlich zur Herbstkonferenz 2006 nach Sindelfingen ein.

In diesem Jahr steht die Veranstaltung unter dem Leitthema

Menschzentrierte Fahrzeugentwicklung und -produktion

und findet vom **28. - 29. September 2006** in **Sindelfingen** statt und wird sich insbesondere mit folgenden Themen befassen:

- **Aktive/Passive Fahrzeug-Sicherheit**
- **Bedien- und Anzeigekonzepte**
- **Arbeitsplatzgestaltung**

Zusätzlich werden Besichtigungen und Demonstrationen zum Thema angeboten (z.B. Werk Sindelfingen, Motorenfertigung Untertürkheim, Schmiede Untertürkheim, neues Mercedes-Benz Museum, Fahrdemonstrationen, Virtual Reality Labor).

Informationen:
DaimlerChrysler AG
Dr. Jörg Breuer
E-Mail: Joerg.Breuer@daimlerchrysler.com

Anmeldung unter:
Geschäftsstelle GfA
Tel: 0231 - 12 42 43
Fax: 0231 - 7 21 21 54
Email: gfa@ifado.de
www.gfa-online.de

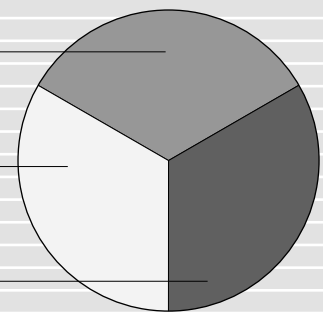
Good Work Good Business

Ergonomie kommt an!

Produktivität

Gesundheit

Wohlbefinden



www.office-ergonomie.de

i.o.e

Initiative für
Office-Ergonomie

- iaf ob -
Institut für Arbeitsforschung und
Organisationsberatung

b
ORGATEC

büro
SPEZIAL

GRAHL
working well

bSb

LINAK 
WE IMPROVE YOUR LIFE

Fellowes

KÖNIG + NEURATH
www.koenig-neurath.de

HAWORTH®
A Preferred Dealer