

In der Arbeitswelt herrscht eine „Kultur der Maßlosigkeit“ Der Sozialwissenschaftler Professor Dr. Fritz Böhle fordert ein Umdenken

Die heutige Arbeitswelt erfordert vom Arbeitnehmer ein immer größeres Ausmaß an Selbststeuerung und Selbstverantwortung, und neben das Fachwissen und Können treten Persönlichkeit und Subjektivität. Der Sozialwissenschaftler Professor Dr. Fritz Böhle sieht Chancen und Risiken in dieser Entwicklung.

Herr Professor Böhle, Persönlichkeit und Individualität als Merkmale der Arbeitskraft gewinnen an Bedeutung. Welche Faktoren treiben diese Veränderungen?

PROF. DR. FRITZ BÖHLE Die Veränderungen der Arbeitswelt erfordern es, dass sich Menschen immer mehr als Subjekt in die Arbeit einbringen. Früher herrschte eher der Grundsatz, dass der Arbeitnehmer seine Persönlichkeit am Fabrikator abgibt. Heute sind viele Arbeitsbereiche so angelegt, dass gar nicht mehr präzise definiert werden kann, was ein Arbeitnehmer tun soll. In der Folge muss sich das Subjekt verstärkt mit Engagement und Selbst-



Paradoxie der Subjektivierung: Persönlichkeit zählt heute mehr als früher, aber es droht ihre instrumentelle Indienstnahme.

verantwortung in die Arbeit einbringen. Dadurch entsteht eine Entgrenzung außerhalb und innerhalb der Arbeit. Nehmen Sie zum Beispiel die Projektarbeit, die mit der traditionellen Fabrik- oder Fließbandarbeit nichts mehr gemein hat. Die alten Strukturen sind auf die heutige Wissensarbeit nicht übertragbar.

Bewerten Sie diese Entwicklungen eher als Chance oder als Risiko?

BÖHLE Es ist eine Paradoxie. Jetzt wird notwendig, was Arbeitnehmer sich früher immer gewünscht und wofür Gewerkschaften gekämpft haben. Doch plötzlich zeigt sich eine andere Seite, mit der niemand gerechnet hat, nämlich das Risiko der Selbstaussbeutung. Der Arbeitnehmer gerät immer mehr in diesen Sog, sodass die Arbeit schließlich das ganze Leben dominiert. Das hängt damit zusammen, dass die Unternehmen nicht nur die Freiheit der Selbstverwirklichung anbieten, sondern dass damit auch völlig neue Forderungen nach Leistungssteigerung verbunden sind.

Liegt darin der Grund dafür, dass Arbeit so viele Menschen krank macht?

BÖHLE Kollegen aus der Arbeits- und Organisationspsychologie nennen es eine Kultur der Maßlosigkeit. Es wird kein Punkt mehr gemacht, wenn die erforderliche Leistung erbracht ist. Der Arbeitnehmer weiß überhaupt nicht mehr, wann er eigentlich genügend geleistet hat. Dies führt dazu, dass Arbeitnehmer sich selbst permanent unter Druck setzen und damit in eine Situation der ständigen Bewährung geraten. Im Steigerungsspiel gibt es kein Ziel mehr, kein Ende. Und neue Anreize funktionieren in dieser Kultur natürlich hervorragend. Alles ist nach oben offen, man kann immer mehr leisten.

Welche Rolle spielen Personalmanager und Vorgesetzte hierbei?

BÖHLE Ein gutes Beispiel für diese Kultur der Maßlosigkeit sind Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen, die sich nur noch darum drehen, dass der Mitarbeiter mehr erreichen soll, nicht aber darum, dass er seine Sache gut macht. Er soll sie immer nur noch besser machen.



PROF. DR. FRITZ BÖHLE ist Leiter der Forschungseinheit Sozioökonomie der Arbeits- und Berufswelt an der Universität Augsburg und Vorstandsvorsitzender des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF München). Er forscht unter anderem zur Entwicklung und Verwissenschaftlichung von Arbeit und Erfahrungswissen, zu Grenzen der

Planung und zum Umgang mit Ungewissheit.

Aus Unternehmenssicht eine verständliche Perspektive. Sie sehen das kritisch?

BÖHLE Ja, sehr, weil dieses ständige Steigerungsspiel notwendigerweise dazu führt, dass der Arbeitnehmer permanent unzufrieden ist und Angst hat, seine Leistung nicht mehr unter Beweis stellen zu können. Er weiß, wenn er in seiner Leistungsfähigkeit beeinträchtigt wird, sei es durch Krankheit oder auch aus familiären Gründen, dann ist er auf der Verliererseite.

Welche Entwicklungen könnten diesen Teufelskreis durchbrechen?

BÖHLE Es gilt zunächst einmal, das System zu verstehen. Es handelt sich hier nicht um ein individuelles Problem. Dies klarzumachen, ist der erste Schritt. Das Interesse des Arbeitnehmers, etwas zu leisten, ist berechtigt, aber es sollte bei Unternehmen nicht zu einer Steigerungsspirale führen. Wir brauchen auch eine Politik der Grenzsetzung, und diese muss von der Betriebskultur akzeptiert werden. Wir müssen uns von der kurzfristigen und ökonomischen Maximierung verabschieden und nachhaltiges Denken in der Gesellschaft, in der Politik und in der Wirtschaft verankern. Das gilt auch in Bezug auf die langfristige Erhaltung der Arbeitskraft. Im Grunde sind Vorgesetzte dafür verantwortlich, wenn ihre Mitarbeiter am Wochenende arbeiten. Sie sollten ihre Mitarbeiter dazu ermutigen, ihre Leistungsgrenzen zu erkennen. ●

Lernen ist keine Frage des Alters

Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr, will eine noch immer weitverbreitete Redeweise wissen. Falsch, sagt Professor Dr. Josef Schrader, Wissenschaftlicher Direktor am Deutschen Institut für Erwachsenenbildung (DIE) Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen in Bonn. Aufgrund jahrzehntelanger Forschung dürfe man von einer fortbestehenden Lernfähigkeit auch im höheren Alter ausgehen. Unbestritten ist, dass Ältere nicht mehr so schnell lernen wie Jüngere. Dafür fällt älteren Menschen aufgrund ihres großen Erfahrungshintergrundes die Interpretation und Einordnung des Gelernten leichter als Jüngeren.

„So ist Lernen keine Frage des Alters, wohl aber der Lebens- und Arbeitsumstände“, erklärt Schrader. Solange die Lebensumstände und die Arbeitsumgebung anregend seien und die Mitarbeiter kognitiv forderten, bleibe auch die Lernfähigkeit erhalten. „Generell sind die Unterschiede in der Lernfähigkeit mit zunehmendem Alter innerhalb der Altersgruppen größer als zwischen den Altersgruppen.“ Durch abwechslungsreiche Aufgaben und ein stimulierendes Arbeitsumfeld könne die Leistungs- und Lernbereitschaft von Arbeitnehmern durchaus gefördert werden.

Beim E-Learning sei die jüngere Generation natürlich etwas im Vorteil, weil sie mit der Technologie aufgewachsen ist. Aber es gebe keinen Grund, warum Ältere nicht auch erfolgreich mit neuen Medien lernen könnten, wenn sie dazu angeleitet werden. Einschlägige Statistiken zeigten, dass es immer noch Differenzen in der Weiterbildungsbeteiligung zwischen älteren und jüngeren Menschen gibt, allerdings würden diese Differenzen geringer, so Schrader: „Lebenslanges Lernen wird empirisch tatsächlich mehr und mehr zur Realität.“ ●

