Foto: Colours_pic – Fotolia.com

# DER ARBEIT

## ein gesundes Maß geben

**DAS THEMENHEFT**
MIT MATERIALIEN
FÜR GOTTESDIENST
UND GEMEINDE

KDA Kirchlicher Dienst in der Arbeitswelt im KWA

# DER ARBEIT ein gesundes Maß geben

## LIEBE LESERINNEN UND LESER,

**„MACHT ARBEIT KRANK?“** – Diese Frage stellt sich aufgrund der Zunahme seelischer Belastungen und drastischer Steigerung psychischer Erkrankungen bei Arbeitnehmenden, Führungskräften und Unternehmensverantwortlichen.
Für uns vom Kirchlichen Dienst in der Arbeitswelt (KDA) ist diese Frage ein Anlass gewesen, genauer hinzuschauen, welche Bedingungen bei der Arbeit dazu führen, dass immer mehr Berufstätige von Burn-out und Depressionen betroffen sind. Trägt der Umstand dazu bei, dass weniger Personal mehr zu leisten hat bei gleichzeitig zunehmender Verantwortung? – Welche Rolle spielen die Entgrenzung von Arbeit, die zunehmende Auflösung von Normalarbeitszeit, die ständige Erreichbarkeit? Welchen Einfluss haben die veränderten Rahmenbedingungen auf die private Zeit und auf das Familienleben der Berufstätigen?

Der KDA-Bundesausschuss „Arbeit und Technik“ hat sich dazu mit Betriebsräten, Personalverantwortlichen und Führungskräften ausgetauscht. Im Rahmen von Unternehmensbesuchen verschiedenster Branchen und Strukturen – vom Maschinenbau über die Gesundheitsindustrie bis zum Dienstleistungssektor – stand dabei im Mittelpunkt, welchen Einfluss Restrukturierungsprozesse auf die psychische Gesundheit von Beschäftigten haben. Darüber hinaus wurden Gespräche mit Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern geführt, deren Institute sich im Rahmen von Forschungsprojekten mit diesen Themen befassen.

Der Mensch inmitten aller Veränderungsprozesse und sein Wohlergehen stehen dabei für uns als KDA im Vordergrund.

Wir laden Sie mit dieser Publikation zu einem Einblick in die Ergebnisse unserer Recherchen ein. Gleichermaßen regen wir an, die Fragen von „Guter Arbeit“ in Ihrer kirchengemeindlichen Praxis, z. B. auch einmal in einem Gottesdienst, zum Thema zu machen.

**LANDESSOZIALPFARRER MICHAEL KLATT**
Bundesvorsitzender des
Kirchlichen Dienstes in der Arbeitswelt
im Evangelischen Verband
Kirche Wirtschaft Arbeitswelt

INHALT

**3 EINLEITUNG**
03 Der Arbeit ein gesundes Maß geben: Veränderte Arbeitswelt – veränderte Belastungen

**6 THEMA**
06 Risiken und Nebenwirkungen von Restrukturierungen in Unternehmen
09 Entgrenzte Zeiten: Von der Taktvorgabe zur Selbstorganisation
13 Den technischen Möglichkeiten zur Kontrolle und Steuerung Grenzen setzen – Gespräch mit Jochen Berendsohn, VGH Versicherungen

**16 GOTTESDIENST-BAUKASTEN**
16 Predigt: Die (Arbeits-)Welt ist unkalkulierbar? Impulse zum Buch Kohelet
18 Liturgische Bausteine: Texte, Gebete und Lieder

**20 HINTERGRUND**
20 Die Vier-in-einem-Perspektive: Eine Utopie zur Neuverteilung von Arbeit
24 Gute Arbeit in Deutschland: Ergebnisse der Beschäftigtenumfrage mit dem DGB-Index Gute Arbeit
27 Hirndoping in der Arbeitswelt: Dem stetigen Wandel mit Medikamenten trotzen?
31 Gesunde Arbeit – nicht nur für ältere Beschäftigte: Gespräch mit Dr. Anja Gerlmaier, Institut Arbeit und Qualifikation
34 Arbeit macht krank – Erwerbslosigkeit auch
36 Heiter bis wolkig? Prima Klima! Ein Beratungsangebot des KDA der Landeskirche Hannovers
38 Genug – gerecht – zu seiner Zeit: Vom gesunden Maß der Arbeit

**40 LITERATURVERZEICHNIS & INTERNETLINKS**
40 Literaturverzeichnis
41 Internetlinks

**42 IMPRESSUM & KONTAKTE**

+++ GENESIS 8, 22: SOLANGE DIE ERDE STEHT, SOLLEN NICHT AUFHÖREN SAAT UND ERNTE, FROST UND

# DER ARBEIT EIN GESUNDES MASS GEBEN
## VERÄNDERTE ARBEITSWELT – VERÄNDERTE BELASTUNGEN

Die Arbeitsunfähigkeitsfälle erreichten 2013 einen neuen Höhepunkt. Seit 2006 stiegen die Fehlzeiten um 28,01 Prozent. Die Arbeitsunfähigkeitstage kletterten mit 14,66 Tagen an die Spitze des Jahrhunderts. Psychische Störungen führten 2013 bei weiblichen Erwerbsersonen die Statistik der Erkrankungstage an. Im Vergleich zum Jahr 2000 lagen Fehlzeiten aufgrund psychischer und Verhaltensstörungen im Jahr 2012 um 75 Prozent höher.

TK GESUNDHEITSREPORT 2014

- Unser Themenheft weist auf Zusammenhänge zwischen Veränderungen in der Erwerbsarbeit und damit verbundenen gesundheitlichen Belastungen und Auswirkungen hin.

- Wir zeigen auf, unter welchen Bedingungen Arbeit krank macht – und wie Arbeit, die gesund hält, gestaltet werden kann.

Arbeit gibt dem Tag Struktur, stiftet Lebenssinn und ermöglicht soziale Kontakte. Besteht jedoch eine dauerhafte Fehlanpassung zwischen den Anforderungen und den Qualifikationen der Personen oder ein Missverhältnis von Verausgabung und Belohnung, fördert dies die Entstehung von Erkrankungen. Letzteres betrifft gerade prekär Beschäftigte, die nicht entscheiden können, ob und wie viel sie arbeiten, die an Abenden und Wochenenden jobben müssen ohne die Perspektive, dass sich dieser Zustand jemals grundlegend verbessert. Unsere Arbeitswelt hat sich gewandelt: An vielen Arbeitsplätzen haben sich auf dem Weg von der Produktions- zur Dienstleistungsgesellschaft verbunden mit dem technischen Fortschritt und der zunehmenden Automatisierung die körperlichen Belastungen verringert. Dennoch sind die Belastungen insgesamt nicht gesunken, sondern die Belastungsprofile haben sich verändert. Neben immer noch existierender körperlicher Schwerstarbeit (z. B. Pflegeberufe, Reinigungsberufe, Montagearbeit) haben vor allem das Arbeitstempo und die Arbeitsintensivierung sowie die fließenden Grenzen zwischen Erwerbsarbeit und Privatleben zugenommen.

### DIE AUSBREITUNG VON ZEITNOT AUFGRUND BESCHLEUNIGTER PROZESSE

Bis ins 15. Jahrhundert haben die Zyklen der Natur den Tagesablauf der Menschen bestimmt. Arbeiten, Essen, Schlafen oder Feiern war abhängig von Licht und Dunkelheit sowie von der jeweiligen Jahreszeit. Ab dem Mittelalter begann die konkrete Zeitmessung und damit auch die Erfahrung von Zeit. Kirchenuhren breiteten sich aus und bestimmten den Tagesrhythmus. In Anlehnung an Namenstage und Jahreszeiten entstanden Kalender.
Mit der beginnenden Moderne im 19. Jahrhundert geht die Ökonomisierung der Zeit einher. Zeit wird gegen Geld aufgerechnet. Alle Planung ist auf Zukunft und wirtschaftliches Wachstum hin ausgerichtet. Produktionstempo und Lebenstempo beschleunigen sich wechselweise gegenseitig, bis physische und psychische Grenzen erreicht sind. Wenn die Geschwindigkeit nicht mehr steigerungsfähig ist, wird die Menge der zu erledigenden Aufgaben erhöht. Wie steigerungsfähig ist diese Anpassung?

Im Zeitalter der Spätmoderne verlieren einhergehend mit globalen Wirtschaftszusammenhängen Aktivitäten ihre traditionellen Zeitpunkte. Zeit verflüssigt sich (Zygmunt



HITZE, SOMMER UND WINTER, TAG UND NACHT. +++ PREDIGER 9, 11: NOCH ETWAS HABE ICH IN DIESER

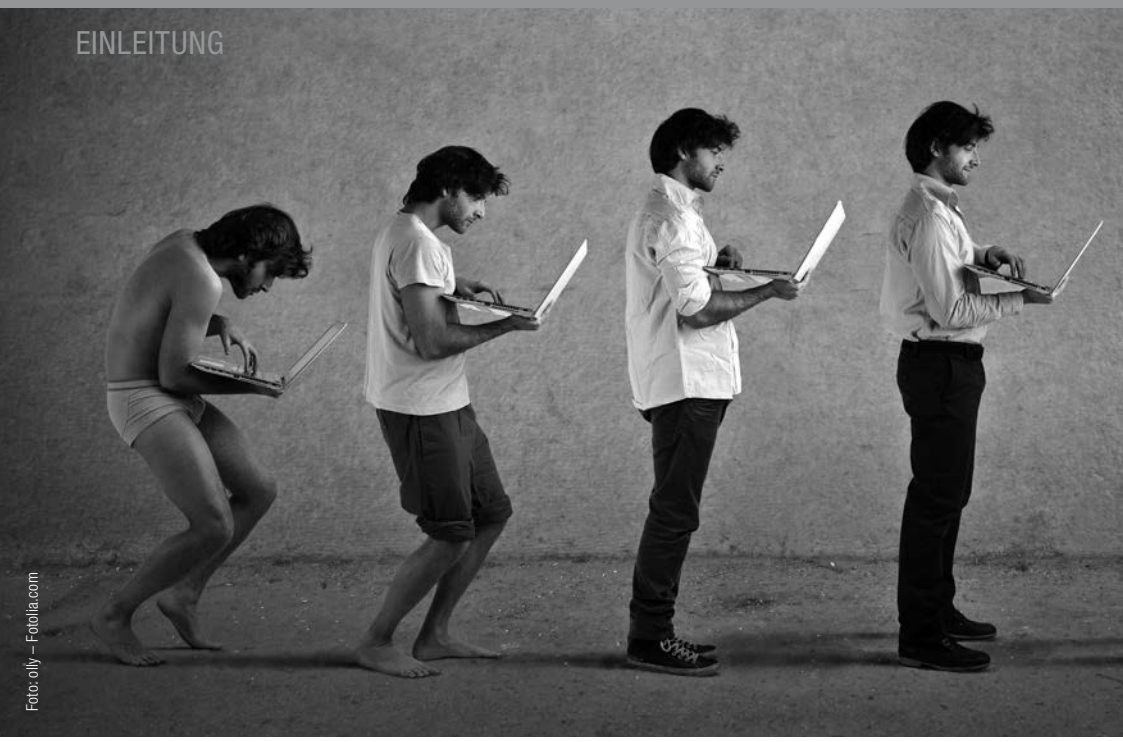


Foto: olly – Fotolia.com

Baumann, 2000) durch das Verschieben und Verschwimmen von Grenzen, Gewissheiten und Strukturrahmen. Rhythmen von Tag und Nacht, von Ruhezeiten und Feiertagen, von Sommer und Winter verlieren ihre Struktur gebende Bedeutung. Alles wird zu jeder Zeit überall auf der Welt rund um die Uhr getan. Durch die globale Vernetzung verändern sich so die Anforderungen an die Menschen und ihre Lebensgestaltung.

Normalarbeitszeiten werden zur Ausnahme und flexible Arbeitszeitmodelle zur Regel. Das führt zu Zeitkonflikten, weil eigene Vorhaben mit denen anderer zu synchronisieren sind. Dazu kommt die Anforderung, Aufgaben aus eigener Kraft in Reihenfolge zu bringen – eingebunden in einen gleichförmigen, prioritätenlosen digitalen Informationsfluss mit dem Anspruch ständiger Erreichbarkeit. Die Dynamik der Globalisierung zwingt zu Flexibilität und mehr Mobilität. Die Bereitschaft zu wechselnden Auslandstätigkeiten über längere Zeiträume wird bis zu den Ebenen der Facharbeiter und Angestellten erwartet. Die Trennung von Wohnort und Arbeitsplatz beschränkt gemeinsame Familienzeiten und erschwert soziale Bindungen, Aktivitäten und verbindliches Engagement am Heimatort.

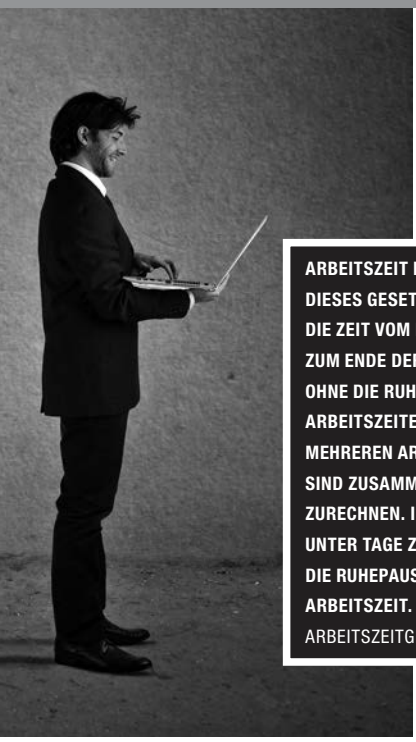
Anfang und Ende verschwinden, wenn parallele Mitarbeit in unterschiedlichen Projektphasen gefordert ist. Planungshorizonte vervielfachen und überlagern sich. So entsteht hoher Stress in negativer Ausprägung, der sich nicht zwangsläufig im Erfolgserlebnis auflöst.
Unter dem Eindruck von zeitgleicher, permanenter Krisendarstellung entstehen Existenzängste, die berufliche Entwicklung erscheint unvorhersehbar. Eigenes Wissen und Weisheit erleiden durch rasante Beschleunigung den Eindruck der Entwertung.
Sogar die Entschleunigung wird optimiert! Entsprechende Wellness-Dienstleistungen, Schweigezeiten in Klöstern und Pilgerwege stehen hoch im Kurs. Jedoch trägt die individuelle temporäre Rücknahme von Beschleunigung nicht zur gesellschaftlichen Verlangsamung bei und stellt den Fortschrittsgedanken nicht infrage.

## FÜHRUNG UND SELBSTOPTIMIERUNG

Anstelle eines direktiven Führungsstils wird zunehmend Verantwortung nach unten delegiert und Selbstständigkeit erwartet (wie z. B. bei Vertrauensarbeitszeit und Projektzielen). Das Gemeinschaftliche wird funktionalisiert: An die Stelle des Kolleginnen- und Kollegenkreises tritt das Projekt-Team. Diese indirekte Steuerung kommt ohne Zuckerbrot und Peitsche aus, da die Arbeitnehmenden die Leistungsanforderungen verinnerlichen; für sie geht es nun um den Erfolg oder Misserfolg, den sie sich selber zuschreiben. Scheitern wird individualisiert, und wer erfolglos ist, ist selber schuld. Die Illusion „Alles ist möglich“ muss ertragen werden. Der Leistungsappell „Sei



WELT ERKANNT: ES SIND NICHT IMMER DIE SCHNELLSTEN, DIE DAS RENNEN MACHEN. AUCH DIE TAPFERSTEN



**ARBEITSZEIT IM SINNE DIESES GESETZES IST DIE ZEIT VOM BEGINN BIS ZUM ENDE DER ARBEIT OHNE DIE RUHEPAUSEN; ARBEITSZEITEN BEI MEHREREN ARBEITGEBERN SIND ZUSAMMENZURECHNEN. IM BERGBAU UNTER TAGE ZÄHLEN DIE RUHEPAUSEN ZUR ARBEITSZEIT.**
ARBEITSZEITGESETZ §2(1)

kreativ und nutze deine Chance“ erzeugt zunehmend „Müdigkeit, man selbst sein zu müssen“ (Ehrenberg 1988). Problematisch ist vor allem eine zunehmende Selbstständigkeit bei abnehmenden Handlungs- und Entscheidungsspielräumen. Dies führt zu einem erhöhten Leistungsdruck, für den man sich selber die Schuld gibt, und damit zu einer Steigerung der psychomentalen Belastungen.

Mit dem Prinzip der indirekten Steuerung ergeben sich neue Gefährdungspotenziale. Arbeitnehmer/innen laufen Gefahr, die eigene Gesundheit aufs Spiel zu setzen. Fälle von Präsentismus, in denen Beschäftigte krank am Arbeitsplatz erscheinen, weil sie mangels Vertretung unverzichtbar sind, nehmen ebenso zu wie Selbstausbeutung – sei es aus Ehrgeiz oder aus Furcht, Zielvorgaben nicht zu erfüllen und aussortiert zu werden. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer unterlaufen dann auch rechtliche Regelungen, die eigentlich zu ihrem Wohl erstritten bzw. vereinbart worden sind. Damit drohen auch bewährte Mitbestimmungs- und kollektive Schutzmechanismen ins Leere zu laufen. Es sind Fragen der Solidarität und der Arbeitsbeziehungen betroffen.

## ZIELSETZUNG UND AUSBLICK

Die betrieblichen Entscheidungen und Modernisierungsstrategien sind nicht nur abhängig von harten ökonomischen Fakten, sondern auch abhängig von dem Menschenbild, den Gerechtigkeits- und Wertvorstellungen, von denen aus die betrieblichen Akteure ihre Optionen und Lösungsstrategien entwickeln.

- Als Kirchlicher Dienst in der Arbeitswelt/KDA stehen wir im kritischen Dialog mit Verantwortlichen aus Unternehmen, Gewerkschaften und Verbänden zu wirtschafts- und arbeitsethischen Themen, die wir aus der Sozialethik ableiten.

- Wir fragen nach den Potenzialen von Humanisierung und Teilhabe im Betrieb. Wir thematisieren die Folgen permanenten Strukturwandels und verbreiteter Digitalisierung auf die Arbeitsorganisation und die Arbeitsbedingungen. Wir treten dafür ein, dass veränderte Anforderungen keinerlei negative Folgen für die Beschäftigten haben.

- Kirche ist kein wirtschaftsfreier Raum, vor dem Restrukturierung haltmacht: Gemeinden werden fusioniert, Pastorinnen und Pastoren sind für größere Regionen zuständig, und Aktivitäten werden gebündelt. Dienstleistungen und Verwaltungsstunden unterliegen der Kürzung, während Dokumentationspflichten zunehmen: Bei gleicher Menge an Aufgaben steht weniger Zeit zur Verfügung. In der Wirtschaft werden Kunden zunehmend in die Produkterzeugung eingebunden – in vergleichbarer Weise sieht Kirche ihre Zukunft in der Akquisition von Ehrenamtlichen. Unsere nach folgenden Forderungen beziehen sich daher auch auf die Situation von Beschäftigten im kirchlichen Raum.

Zukunftsfähige Arbeit umfasst vor allem die Qualität von Arbeit und Beschäftigung. Arbeit ist nur dann nachhaltig – und in diesem Sinn auch sozial gerecht –, wenn es sich um „Gute Arbeit“ handelt. Das heißt: Arbeit muss den Lebensunterhalt sichern, darf nicht prekär sein, muss Teilhabe und Mitbestimmung gewährleisten, muss gerecht verteilt werden, ist mehr als Erwerbsarbeit. Arbeit und Leben müssen vereinbar sein, Arbeit hat eine Integrationsfunktion, Arbeit muss Produkte erzeugen und Dienstleistungen erbringen, die sozial, ökologisch und nachhaltig sind. ■

**NINA GOLF**
**PETER GREULICH**

# RISIKEN UND NEBENWIRKUNGEN VON RESTRUKTURIERUNGEN IN UNTERNEHMEN

In der modernen Arbeitswelt veranlassen Unternehmen schneller und häufiger Restrukturierungen als früher. Sie führen dabei Maßnahmen durch, die die Produktivität des Unternehmens stärken sollen, indem sie technische und organisatorische Prozesse neu ordnen und häufig auch die strukturellen Zuschnitte des Unternehmens verändern. Abteilungen werden zusammengelegt oder neu organisiert mit dem Ziel, die anstehenden Aufgaben besser und/oder zu geringeren Kosten erfüllen zu können. In den meisten Fällen wird dabei auch Personal reduziert – sei es durch tatsächliche Entlassungen oder sozialverträglich durch Frühverrentung oder die Nicht-Verlängerung von befristeten Arbeitsverträgen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter spüren häufig, dass durch Restrukturierungen ihre Arbeit intensiver wird, weil oft mit reduzierten Personalressourcen die gleiche oder sogar mehr und anspruchsvollere Arbeit bewältigt werden muss. Daten zeigen, dass Restrukturierungen die psychischen Belastungen bei der Arbeit erhöhen und die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beeinträchtigen können.

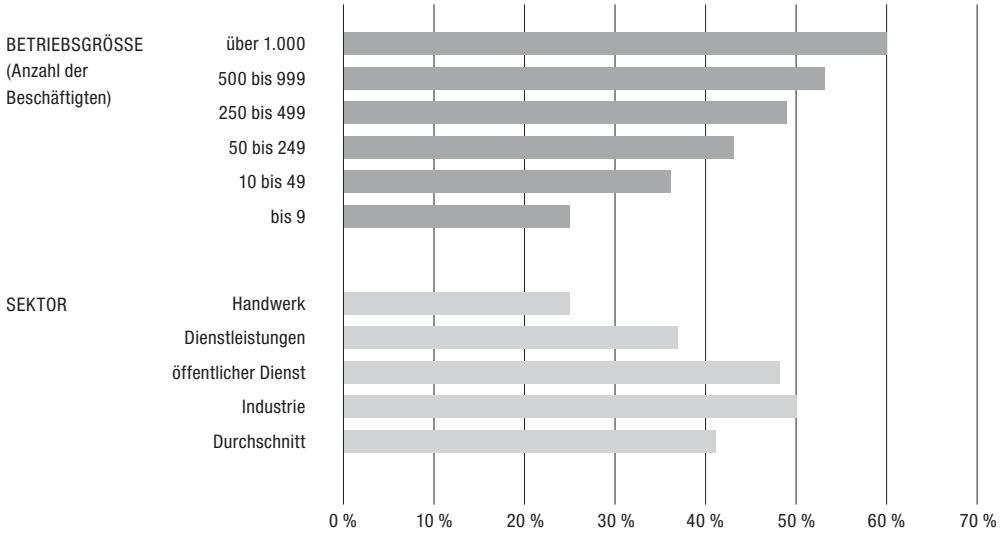
## WAS VERSTEHEN WIR UNTER RESTRUKTURIERUNG?

Wir verstehen Restrukturierung als Oberbegriff für vielfältige Veränderungsprozesse, die alle Organisationsebenen betreffen; dazu zählen so unterschiedliche Phänomene wie Standortverlagerungen, Abwanderung ins Ausland, Outsourcing, Insolvenzen, Fusionen, interne Reorganisationen, aber auch Geschäftserweiterungen. In der repräsentativen Erwerbstätigenbefragung vom Bundesinstitut für Berufsbildung und der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BIBB/BAuA) 2012 wurden etwa 20.000 Erwerbstätige unter anderem zu Restrukturierungen befragt. Dabei interessierte zum einen, ob diese in der Organisation vorkamen, zum anderen wurde auch nach den ganz konkreten Veränderungen am Arbeitsplatz und den Anforderungen im Zuge der Restrukturierungen gefragt.

## WIE HÄUFIG UND WO KOMMEN RESTRUKTURIERUNGEN VOR?

41 % der befragten Personen gaben an, dass in ihrem unmittelbaren Arbeitsumfeld zwischen 2010 und 2012 wesentliche Umstrukturierun-

**ABB. 1: HÄUFIGKEIT AN RESTRUKTURIERUNGEN NACH BETRIEBSGRÖSSE UND SEKTOR**
(BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2011/2012)



gen oder Umorganisationen stattfanden. Vorreiter bei Restrukturierungen waren die Industrie und der Öffentliche Dienst; etwa die Hälfte der Befragten aus diesen Wirtschaftsbereichen hatte Erfahrungen mit Restrukturierungen. Dabei berichteten Beschäftigte aus größeren Unternehmen deutlich häufiger von Restrukturierungen als Beschäftigte aus kleineren Unternehmen. Auf die Frage, welche Art der Veränderungen im gesamten Unternehmen stattfanden, berichtete ein knappes Viertel der Befragten, dass Unternehmensteile verlagert oder ausgelagert wurden (23 %). Einen Zusammenschluss ihres Unternehmens mit einem anderen Unternehmen bestätigten dagegen nur 18 % der Befragten. Deutlich häufiger als von Fusionen und Zusammenschlüssen wurde von Expansion oder Wachstum des Unternehmens berichtet (37 % der Befragten gaben dies an).

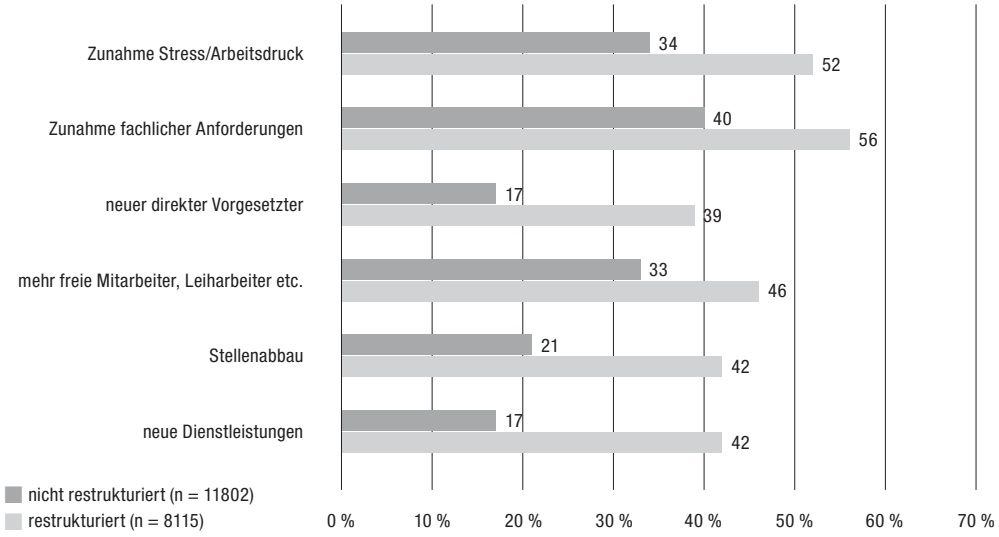
## MEHR BELASTUNGEN UND GESUNDHEITLICHE BESCHWERDEN

Beschäftigte in restrukturierten Organisationen – auch solchen, die expandieren – berichteten häufiger als andere Beschäftigte, dass Belastungen in ihrer Arbeit zugenommen haben. Das betraf insbesondere Belastungen psychischer Art.
Stärker als Beschäftigte, die 2010 bis 2012 keine Restrukturierung erlebt hatten, berichteten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Unternehmen mit gravierenden Veränderungen von Termin- und Leistungsdruck, der Konfrontation mit neuen Aufgaben, Störungen und Unterbrechungen, Multitasking oder auch Arbeiten an der Grenze der Leistungsfähigkeit.

Im Einklang mit diesen Befunden gaben die Befragten auch eine Zunahme von Arbeitsdruck und Stress an. Während diese Aspekte in den letzten beiden Jahren bei etwa einem Drittel der Befragten ohne Restrukturierungserfahrungen (34 %) zunahmen, war das bei mehr als der Hälfte der Befragten mit Restrukturierungserfahrungen (52 %) der Fall. Ein vergleichbares Muster zeigte sich für die fachlichen Anforderungen. Mit 56 % gegenüber 40 % berichteten deutlich mehr Befragte mit Restrukturierungserfahrungen, dass die fachlichen Anforderungen an sie zugenommen haben.

Abbildung 2 zeigt diese und weitere Veränderungen im Vergleich von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit und ohne Restrukturierungserfahrung in den Jahren 2010 bis 2012. So gaben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Restrukturierungserfahrung auch häufiger einen Vorgesetztenwechsel an, beobachteten häufiger den vermehrten Einsatz von freien Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Leiharbei-

**ABB. 2: VERGLEICH DER VERÄNDERUNGEN AM ARBEITSPLATZ IN RESTRUKTURIERTEN BZW. NICHT RESTRUKTURIERTEN ORGANISATIONEN**
Gefragt wurde dabei nach Restrukturierung in den letzten beiden Jahren vor der Befragung






NACHRICHT) +++ WEISHEIT 15, 7: DER TÖPFER KNETET IN MÜHEVOLLER ARBEIT DEN WEICHEN TON UND

terinnen und Leiharbeitern oder Praktikantinnen und Praktikanten, mehr Stellenabbau sowie die Erbringung neuer oder deutlich veränderter Dienstleistungen.

Die erhöhten Anforderungen, psychischen Belastungen und die Zunahme von Stress gingen auch mit mehr gesundheitlichen Beschwerden einher, wie Abbildung 3 zeigt. Besonders bedeutsam waren dabei psychosomatische Beschwerden. Je mehr Veränderungen am Arbeitsplatz gleichzeitig auftraten, desto mehr Stress und Arbeitsdruck wurden erlebt und desto mehr gesundheitliche Beschwerden traten auf.

## GESTALTUNG DURCH BEGLEITUNG

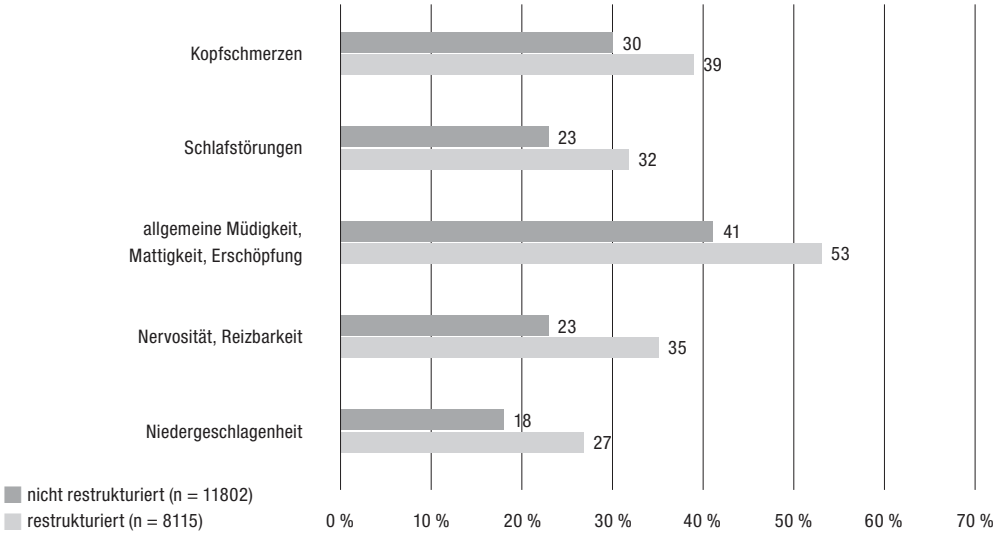
Die Daten der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung zeigen, dass mit Restrukturierungen insbesondere Stress, Arbeitsdruck und Arbeitsanforderungen zunehmen. Von den Beschäftigten in reorganisierten Unternehmen wurden psychische Belastungen sehr viel häufiger berichtet als in Organisationen ohne Umorganisation. Dies war auch mit der Zunahme gesundheitlicher Beschwerden verbunden.
Die Vermeidung von Veränderung per se ist keine Option, um diese unerwünschten Effekte abzumildern oder zu vermeiden. Denn die Anpassung an neue Markt- und Wettbewerbsbedingungen ist überlebenswichtig für Organisationen und damit für den Fortbestand von Arbeitsplätzen. Vielmehr geht es um die Gestaltung der Restrukturierungsprozesse unter Berücksichtigung ihrer potenziellen Auswirkungen auf Motivation und Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Werden diese vernachlässigt, kann das zum Scheitern der Restrukturierung führen.

Für die betriebliche Praxis sollten daher im Sinne der Beschäftigten und der Unternehmen Konzepte entwickelt werden, die vor allem die am Restrukturierungsprozess beteiligten Personengruppen besser auf ihre Aufgabe vorbereiten. Dazu gehören das mittlere Management und auch die Betriebsräte.

Die BAuA-Webseite bietet dazu Informationen zu einem Projekt, das sich auf die Entwicklung von betrieblichen Unterstützungstools für die genannten Schlüsselgruppen bezieht:
*www.baua.de/de/Themen-von-A-Z/Restrukturierung/Projekt.html*
Informationen zu anderen Aktivitäten und Veröffentlichungen rund um das Thema Restrukturierung finden sich unter:
*www.baua.de/de/Themen-von-A-Z/Restrukturierung/Restrukturierung.html* ■

**SUSANNE GERSTENBERG**

**ABB. 3: VERGLEICH GESUNDHEITLICHER BESCHWERDEN VON BESCHÄFTIGTEN IN ORGANISATIONEN MIT/OHNE RESTRUKTURIERUNGEN**






FORMT DARAUS GEFÄSSE FÜR DEN TÄGLICHEN GEBRAUCH. AUS DERSELBEN MASSE MACHT ER EIN GEFÄSS,

# ENTGRENZTE ZEITEN

## VON DER TAKTVORGABE ZUR SELBSTORGANISATION

Die Welt hat sich unter den Einflüssen der Globalisierung und der Digitalisierung verändert und Deutschland mit ihr. Folgen wir den übereinstimmenden Aussagen unserer Gesellschaftsanalytiker, so leben wir heute, und das hat viel mit den erwähnten Veränderungen zu tun, in einer Welt räumlicher, sozialer und zeitlicher Entgrenzungen. Die einst scharfe Grenze zwischen geregelten Arbeitsstunden und ungeregelten Überstunden ist inzwischen nicht weniger antiquiert als die traditionelle „Fünf-Tage-Arbeitswoche“. Man spricht in diesem Fall – nicht frei von Schönrednerei – von zeitlicher Entgrenzung, und das, obgleich Arbeitsmedizinerinnen und Arbeitsmediziner immer wieder warnen, dass man für diesen zeitlichen „Mauerfall“ nicht nur mit der vagen Aussicht auf eine mögliche Karriere „belohnt“ wird, sondern auch mit Schlafstörungen, Rückenproblemen und Herzbeschwerden. Statistiken lassen keinen Zweifel daran, dass die Entgrenzung, speziell in den Führungsetagen, längst zur Normalität gehört: Die Mehrheit der Managerinnen und Manager empfängt, liest und beantwortet ihre beruflichen E-Mails auch in privater Umgebung.

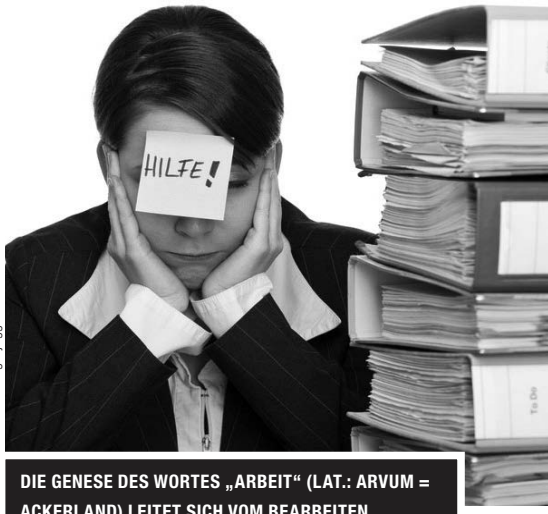



Foto: fotodesign-jegg.de – Fotolia.com

**DIE GENESE DES WORTES „ARBEIT“ (LAT.: ARVUM = ACKERLAND) LEITET SICH VOM BEARBEITEN DES ACKERLANDES AB. IM ALT- UND MITTELHOCHDEUTSCHEN ÜBERWIEGT DIE WORTBEDEUTUNG „MÜHSAL“, „STRAPAZE“, „PLAGE“ (VGL. PSALM 90).**

### AM PUNKT: VOM TAKT ZUR GLEICHZEITIGKEIT

Telefonieren, zugleich im Internet surfen, E-Mails verschicken, einen Snack in sich hineinstopfen, dem Kollegen am Nebentisch eine Notiz zuschieben und ab und zu die neuesten Meldungen und Börsenkurse vom Smartphone abrufen: Wer das schafft, und das schaffen immer mehr Menschen problemlos, darf sich zur Spezies der Simultanten rechnen. Das sind Zeitgenossinnen und Zeitgenossen, die sich durch ihre Fähigkeit auszeichnen, mehrere Dinge gleichzeitig zu tun. Sie sind nicht nur tätig, sondern stets auch nebentätig. Die modernen Kommunikationsmittel und deren Speicherungsmöglichkeiten schaffen die Bedingungen dafür. Pünktlichkeit ist in solch einer Umgebung immer weniger notwendig und immer seltener gefragt. Stattdessen erhöht sich der Druck und die Erwartung, jederzeit und überall „am Punkt“ zu sein. Karriere machen die Flexiblen, nicht die Pünktlichen. Wer pünktlich zum Start des Ausverkaufs kommt, kann nur noch auf das zugreifen, was die Flexiblen übrig gelassen haben.

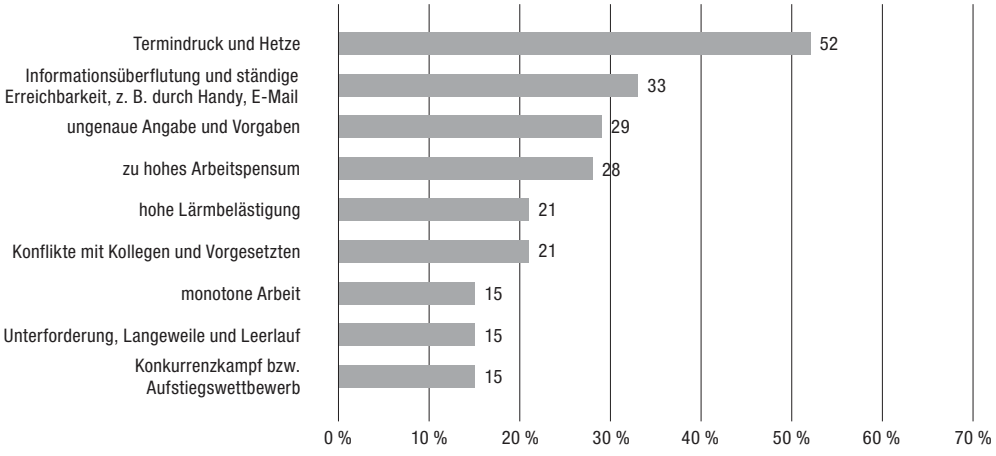
Mehr und mehr Zeitgenossinnen und Zeitgenossen sind von der Zumutung entlastet, sich an fixe Zeitstrukturen und Zeitregeln halten zu müssen. Sie haben die Freiheit, ihren Arbeits- und ihren Lebensrhythmus selbst zu gestalten; sie können, dürfen und müssen flexibel mit Zeit, Zeitanforderungen und Zeitmustern umgehen. „Flexizeiten“, „Gleitzeit“, „Vertrauensarbeitszeit“ heißen die Zeitmodelle der Arbeitswelt, zwischen denen man wählen kann.
Sie flexibilisieren die Zeitentscheidungen nicht nur, sie individualisieren diese auch. Für die Einzelnen eröffnen sich so neue Wahl- und Entscheidungssituationen, die ihre zeitlichen Handlungsmöglichkeiten erweitern. Die Kehrseiten dieser neuen Zeitfreiheiten zeigen sich im Verlust der zeitlichen Orientierung, der zeitlichen Kontinuität und den Zeitgewissheiten. Heutzutage wird die eigene Verortung

in der Zeitlosigkeit zu einer Daueraufgabe, die sich als Dauerbelastung mit Überforderungscharakter darstellt. Und es erklärt auch, warum heute, trotz wachsender Zeitfreiheiten, immer mehr Personen immer häufiger über Zeitprobleme, Zeitstress und Zeitnöte klagen. Zeitmangel und Zeitüberfluss, Zeitfreiheit und Zeitzwang verknoten und verwirren sich zu postmoderner Zeiterfahrung.

Mehrere hundert Jahre war das Zeitmuster „Uhrentakt“ Leitbild für die zeitliche Ordnung des Daseins. Was ist geschehen, was hat sich verändert?
Wenige Jahrzehnte vor der Zeitenwende zum dritten Jahrtausend fing der bis dahin relativ reibungslos laufende Motor des modernen Beschleunigungsfortschritts an zu stottern. Die das Wirtschaftswachstum vorantreibende Steigerung der Schnelligkeit hatte eine Grenze erreicht. Der Transport von Informationen, Wachstumsgarant Nummer eins, war bei der Grenzgeschwindigkeit der elektromagnetischen Wellen und damit am Ende des vertakteten Zeitregimes angekommen. Die bis dahin erfolgreiche Modernisierungsstrategie „Vertaktung“ war – ökonomisch zumindest – nicht mehr länger Erfolg versprechend. Mit ihr kam dann auch die Prozesslogik des Takts, das „Eins-nach-dem-anderen“, als Leitbild der Ordnung des zeitlichen Handelns ins Schlingern. Damit die Moderne aber weiterhin modern bleiben und unter einem anderen Namen weitermachen konnte, musste etwas geschehen. Auf der Bühne der Zeitorganisation und der Zeitordnung war eine signifikante Umbesetzung angesagt – auch weil sich der auf Wachstum programmierte Kapitalismus nur durch nicht endende Steigerungen der Beschleunigung stabilisieren kann und aufrechterhalten lässt. Die Ökonomie hat eine neue und Erfolg versprechende Wachstumsstrategie gefunden, die sich mitsamt ihren Regeln und Strategien inzwischen etabliert hat. Und das ist sie: Wachstumsimpulse erwartet man heute von einer zu umfassender Zeitverdichtung führenden Vergleichzeitigung, einer Vergleichzeitigung der Zeitmuster Takt und Rhythmus. Für diese zeitlich neu ausgerichtete Welt, die ihre Kriterien und Maße zu einem Großteil von der Ökonomie erhält, steht die Attraktionsformel „Flexibilität“.

Die schöpferischen Kräfte und Energien entdeckt man neuerdings, speziell seit der Erfindung des Winzlings „Mikrochip,“ vor allem im Nichtlinearen, im Verzweigten, Vernetzten und Widersprüchlichen. Für komplexe, weiträumige und unberechenbare globalisierte Zusammenhänge sind das Zeitmuster „Takt“ und das „Eins-nach-dem-anderen“ des Zeigerverlaufs nur noch eingeschränkt brauchbar. Es ist für ein Verbindungsmedium wie das Internet mit seinen unzähligen Nutzern schlichtweg zu

**HÄUFIGSTE STRESSURSACHEN**
in Prozent der befragten Erwerbstätigen, Mehrfachnennungen möglich




Quelle: Techniker Krankenkasse, F.A.Z.-Institut, 2009; Repräsentative Studie



ALSO NOCH EINE RUHE VORHANDEN FÜR DAS VOLK GOTTES. +++ JAKOBUS 4, 13: UND NUN IHR, DIE IHR

simpel, zu anspruchslos und zu wenig komplex. Es reduziert Ungewissheiten, Unschärfen und Unterschiede zu sehr auf Kosten produktiver Möglichkeiten. Diese Entwicklung steuert darauf zu, dass die Uhr und ihr Takt immer weniger als zeitliches Ordnungsprinzip zu gebrauchen sind. Für das Zeithandeln heißt das, dass wir den Punkt der Erkenntnis, dass es auch anders sein könnte, längst hinter uns gelassen haben. Es wird uns immer häufiger und deutlicher vor Augen geführt, dass es bereits anders ist.

Inzwischen sieht man es so, dass der produktive Mensch nicht notwendigerweise der pünktliche, vertaktete Mensch ist. Eher sind das jene flexiblen Arbeitskräfte, die stets am Punkt sind und immer dort, wo sie gebraucht werden – und die es deshalb auch hin und wieder in Kauf nehmen, unpünktlich zu sein. Dem Glauben, dass dem Menschen die exakte Einteilung von Stunden und Minuten von Geburt an im Blut liegt, laufen heutzutage die Anhänger in Scharen davon – eine erste Voraussetzung für ein zeitzufrieden(er)es Leben.

Wo ehemals die Takt- bzw. die Rhythmusvorgaben die Zeitmuster der zeitlichen Ordnungsleistungen prägten, ist heute Selbstorganisation gefragt. Eine „Flexibilität“, die mit einer hohen Gefahr zur Überforderung einhergeht. Die zeigt sich in zunehmender Orientierungslosigkeit und häufigen Vagabundierens zwischen unverbundenen Zeitfetzen. Zu den Gewinnen zählen die wachsenden Chancen, eigenmächtig über die Ordnung und die Muster der Zeit entscheiden zu können. Es stellt sich die Frage: Wie viel zeitliche Flexibilität, wie viel Beweglichkeit bei der Wahl der Zeitmuster verträgt die Gesellschaft, und wie viel vertragen die Individuen? Die Antwort liefert – wie immer, wenn es um Zeitordnungen geht – die Alltagspraxis. Möglichkeiten und Grenzen werden im Realexperiment durch Versuch und Irrtum ausgetestet. Glaubt man Zeitungsmeldungen, so scheinen wir inzwischen eine Grenze erreicht zu haben, und die betrifft die Möglichkeiten zur Informationsverarbeitung. Mussten in den Siebzigerjahren leitende Angestellte etwa 1.000 Nachrichten jährlich bearbeiten, so hat die E-Mail-Flut dazu geführt, dass das Führungspersonal heute bis zu 30.000 Botschaften im Jahr erhält. Ob sich dieser informationelle „Overkill“ in eine rhythmische und somit verkraftbare Lebensform bringen lässt, darf bezweifelt werden.
Der Alltag hat sich heute durch postmoderne Kommunikationsformen und erweiterte Möglichkeiten der Speicherung in vielerlei Hinsicht von der Uhrzeit und ihren Taktvorgaben entkoppelt. Permanente Überallerreichbarkeit macht den Blick auf die Uhr überflüssig. In der Welt des 21. Jahrhunderts geht es nicht, wie hundert Jahre zuvor, um Pünktlichkeit, Gehorsam und Uhrzeitdisziplin. Es geht um Flexibilität und Kurzfristhandeln, um Beweglichkeit, Virtualisierung und „Multitasking“.

## „DURCHWURSTELN“

Wenn das wirkmächtige Zeitmuster der Uhrzeit, der Takt, nicht mehr länger alleine die Richtung der Lebensführung vorgibt, verlieren die auf dieser Grundlage entstandenen kollektiv geregelten, sozial geteilten Zeiten und die gesellschaftlichen Zeitinstitutionen an Akzeptanz. Die stabilisierenden Eckpfeiler der Lebensführung geraten ins Wanken, verlieren an Gestaltungskraft und Verbindlichkeit, ihr Vermögen zur Vergemeinschaftung bröckelt. Deshalb müssen Zeitentscheidungen immer mehr vom Einzelnen getroffen werden. Werden die vielen Einzelnen aber gezwungen, stets von Neuem über jene Zeitmuster, denen sie folgen, zu entscheiden, dann wird ein weitsichtiges und zukunftsorientiertes Handeln immer schwieriger. Die Folge ist, dass den Menschen heute immer mehr und immer häufiger die Fähigkeit abverlangt wird, Sicherheit und Orientierung individuell herzustellen und die Unbestimmtheit der jeweils gültigen und maßgeblichen Zeitmuster auszuhalten. Für dieses episodische, situationsflexible Agieren und Reagieren auf unsicherem Gelände hält man im Süden Deutschlands die Vokabel „durchwursteln“ bereit. Das sieht dann so aus: Die abgeklärten, „coolen“ Multimedianutzer unserer Tage agieren flexibel, mobil, dezentral und befristet. Sie jonglieren mit den Zeitmustern Takt und Rhythmus, bewegen sich in multipel fragmentierten Zusammenhängen und Zeitformen. Auf diese Weise erweitern sie ihre individuellen Handlungs-

spielräume und vergrößern die Möglichkeiten ihres Rollenwechsels. In den Worten von Niklas Luhmann lässt sich ihr Tun und Lassen als „Selbstfestlegung im Unbestimmten“ beschreiben. Unbestimmt, offen, flexibel ist die Wahl der Zeitmuster. Takt und Taktlosigkeit stehen ebenso zur Wahl wie die breite Vielfalt der Rhythmen.

Die sich im Ordnungsmuster des Netzes aufhaltenden und bewegenden spätmodernen Zeitgenossinnen und Zeitgenossen, die „Digital Natives“, dürfen und müssen selbst entscheiden, welchem Zeitmuster sie in welcher Situation folgen. Sie haben die Wahl – und die Qual. Zuweilen nur wundert man sich, warum dieser Zustand „Zeitfreiheit“ genannt wird. Die Auflösung der institutionellen Grenzziehungen zwischen den arbeits- und lebensweltlichen Zeitstrukturen und Zeitregeln führt dazu, dass die Belastungen wachsen, dass der Entscheidungsbedarf ansteigt, sich der Entscheidungsdruck intensiviert und sich die Zeitnöte multiplizieren. Diese Auf- und Zudringlichkeiten haben die private Lebenswelt mehr und mehr dem Zugriff von ökonomischen Imperativen ausgesetzt. Das gilt vor allem für Familien. Ihnen wird durch die räumliche und zeitliche Entgrenzung eine aufwendigere und kompliziertere Balance zwischen den Zeitansprüchen ihrer Mitglieder und den Zeitansprüchen externer Personen und Institutionen aufgebürdet. Die verlangte Koordination von Berufs-, Privat- und sozialem Leben erfordert eine hohe Virtuosität des Jonglierens mit widersprüchlichen und zum Teil unvereinbaren Anforderungen. Der Mensch jedoch ist ein begrenztes Wesen. Erst Grenzen schaffen Identität, sie unterteilen den Raum in ein Diesseits und ein Jenseits, in ein „Mein“ und „Dein“. Die Zeitgrenzen unterscheiden das Heute vom Gestern und vom Morgen.

Grenzen schaffen Ordnung, Übersicht und Verhaltenssicherheit. Menschen bedienen sich abgrenzender Zeitmarker, um die eigenen Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten zu kennzeichnen. Die Grenzen entlasten, die Grenzenlosigkeit des „wann Sie wollen, wo Sie wollen“ hingegen verunsichert. Entgrenzungen führen zu erhöhtem Zeit-, Energie- und Orientierungsaufwand. Zeit, Energie und Orientierung, die dann an anderer Stelle fehlen. In der Mehrzahl der Fälle ist es die Familie, die unter den belastenden und überfordernden Folgen der Entgrenzungen zu leiden hat.
Ein zufrieden machendes Zeitleben verlangt die Kunst, Grenzen zu setzen und zu achten, sie aber auch hin und wieder überschreiten zu können. Kurzum, Entgrenzung braucht Grenzen: Grenzen der zeitlichen und der räumlichen Erreichbarkeit, Grenzen der Zeitverdichtung und der Dauerbelastung, Grenzen zwischen Beruflichem und Privatem, Grenzen eigener Zeitansprüche und Grenzen fremder Zeitansprüche, Grenzen für Störungen und Unterbrechungen.

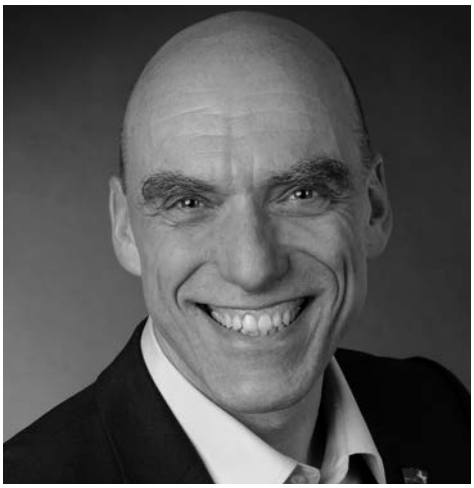
## „WIRD’S BESSER? WIRD’S SCHLIMMER?

… Fragt man alljährlich. Seien wir ehrlich: Leben ist immer lebensgefährlich!“ Fragen und Antworten von Erich Kästner, die immer dann zitiert werden, wenn sich Veränderungen dramatisieren und es unklar bleibt, ob die Zumutungen am Ende eventuell größer sind als die Hoffnungen, die man mit den neuen Entwicklungen verbindet. „Besser“ und „schlechter“, das sind im Zusammenhang mit historischen Wandlungsprozessen keine allzu brauchbaren Kategorien. Trotzdem, auf zwei Dinge kann man sich verlassen. Erstens: Es wird weitergehen. Die Geschichte der Menschheit endet nicht mit dem Smartphone, und sie endet auch nicht mit dem Computerhandel vom eigenen Wohnzimmer aus. Und zweitens: Es wird anders. Ob’s besser oder schlechter anders wird, das kommt, wie so oft, auch in diesem Fall auf die Perspektive und den Standpunkt an. Man tut gut daran, hinter solche Fragen nicht nur ein, sondern gleich mehrere Fragezeichen zu setzen. Für die Mehrzahl der Zeitgenossinnen und Zeitgenossen wird’s wahrscheinlich besser und schlechter zugleich, von beidem etwas, in je unterschiedlicher Dosis. Alle aber werden wir demnächst staunen, wie wenig wir heute zu ahnen in der Lage sind, was wir bald hinter uns haben werden. ■

**KARLHEINZ GEISSLER**

# DEN TECHNISCHEN MÖGLICHKEITEN ZUR KONTROLLE UND STEUERUNG GRENZEN SETZEN!

## EIN GESPRÄCH MIT JOCHEN BERENDSOHN, VGH VERSICHERUNGEN



**JOCHEN BERENDSOHN** (55) ist seit 40 Jahren im Unternehmen VGH Versicherungen in Hannover tätig. Seit 25 Jahren ist er Vorsitzender des Personalrates.

Automatisierung und Digitalisierung breiten sich seit Jahrzehnten in der Produktion aus. Doch welche Rolle spielt diese Entwicklung in einem Dienstleistungsunternehmen? Und welche Bedeutung haben diese Tendenzen für die Arbeitsplätze und die Arbeitsorganisation?

**Herr Berendsohn, die Versicherungsgruppe Hannover (VGH) blickt auf eine 265-jährige erfolgreiche Unternehmensgeschichte zurück. Welche Bedeutung hat diese Tradition aktuell noch für die Arbeitsplätze? Geht es deshalb bei der VGH vergleichsweise beschaulicher zu?**

**BERENDSOHN:** Tradition ist die Weitergabe des Feuers, nicht die Anbetung der Asche. Die lange Tradition des Unternehmens ist etwas ganz Besonderes. Insbesondere die Grundidee einer solidarischen Absicherung des Unglücks Einzelner durch ein Kollektiv ist sehr aktuell geblieben. Die öffentlich-rechtliche Unternehmensverfassung und die regionale Aufstellung sorgen für ein höheres Maß an Verantwortungsbewusstsein gegenüber dem Land und den Menschen. Nähe macht Anonymität und damit auch Verantwortungslosigkeit schwieriger. Beschaulich geht es dabei innerhalb des Unternehmens keineswegs zu.

**Welche Besonderheiten ergeben sich für die Mitarbeiter/innen einer öffentlich-rechtlichen Versicherung?**

**BERENDSOHN:** Die Gemeinwohlverpflichtung und öffentlicher Auftrag wirken grundsätzlich auch im Umgang mit den Beschäftigten, wenngleich dies einem engagierten Personalrat natürlich nie weit genug gehen kann. Diese Elemente der Unternehmensverfassung sind eine Grundlage dafür, dass meine Kolleginnen und Kollegen durchaus stolz und selbstbewusst und damit in der Summe auch motivierter und engagierter ihre Aufgaben wahrnehmen. Man muss nicht mit dem Gefühl leben, man „dient“ am Ende nur Shareholdern, die vorrangig Kapitalinteressen und Gewinnstreben sehen.

**Industrieunternehmen erleben seit Jahrzehnten kontinuierliche Automatisierungs- und Digitalisierungsprozesse. Welche Rolle spielt der stetige Wandel in der Dienstleistungsbranche?**

**BERENDSOHN:** Der Veränderungsdruck ist in den letzten Jahren deutlich spürbar geworden, und die Geschwindigkeit nimmt weiter zu. Es haben sich die Anforderungsprofile an Tätigkeiten verändert, Erfahrungswissen verliert tendenziell an Bedeutung.

**Welche Auswirkungen hat die Rationalisierungswelle auf die Arbeitsorganisation?**

**Wie verändern sich Aufgaben und Arbeitsplätze?**

**BERENDSOHN:** Arbeitsorganisation und Verfahren haben sich stark gewandelt. Die Produktivität steigt ständig. Eine Polarisierung ist spürbar. Auf der einen Seite komplexer werdende Anforderungen an Spezialistinnen und Spezialisten sowie Projektaufgaben. Auf der anderen Seite Abarbeitung von Menge vor Qualität und Wegfall von Entscheidung und Vielfalt durch technische Prozess-Steuerung.

**Welche Bedeutung hat die Umstrukturierung für die Mitarbeitenden? Ergeben sich aus den Veränderungen eher positive Effekte – oder überwiegen neue Belastungen?**

**BERENDSOHN:** Die Belastungen überwiegen. Die klaren Hinweise auf Zunahme der Erkrankungen und der Fehlbelastungen sind aus allen Studien deutlich herauszulesen. Das findet sich natürlich in der VGH wieder. Selbstbestimmtheit und Freiheit in der Aufgabe und der Art der Arbeitserledigung war verbunden mit starkem Vertrauen und Verantwortungsdelegation. Dies wird schleichend durch ein Mehr an Kontrolle und direkter/indirekter Steuerung verändert.

**Welche nachteiligen Folgen, z. B. zunehmende Erkrankungen oder psycho-soziale Schwierigkeiten, sind zu verzeichnen? Und wie wird in der VGH gegengesteuert?**

**BERENDSOHN:** Diese vorhandene Tendenz zur Fremdbestimmung ist einer der Treiber der zunehmenden krankheitsbedingten Ausfälle. Die durchgeführten Gefährdungsbeurteilungen weisen zum Teil auf massive Fehlbelastungen hin.

Um eine Analyse – was macht krank, was belastet – bemühen sich natürlich viele im Dienstleistungsbereich. Es geht wohl nicht um neue Arbeitszeitmodelle, bei der Zeitsouveränität wären wir froh, wenn wir den Stand erhalten, den wir für die Beschäftigten in Tarifverträgen und Dienstvereinbarungen geregelt haben. Das Gleichgewicht zwischen betrieblichen Notwendigkeiten und privaten Interessen wird mehr und mehr durch Serviceanforderungen, Dienstplaneinteilungen, knappe Personalbemessung, eben durch betriebliche Anforderungen, gefährdet.

Die Zunahme des Wettbewerbs auch über Fragen der grundlegenden Arbeitsbedingungen (Zeit und Lohn), das Gegeneinander von Belegschaften und Beschäftigtengruppen ist das eigentliche Problem. In den vergangenen 20 Jahren wurden ja bewusst die Regularien der Arbeitsmärkte aufgeweicht. Elementare Arbeitsbedingungen wurden durch Niedriglohn, Leiharbeit, Ausgliederungen, Befristungen in den vergangenen 20 Jahren zum Spielball des Wettbewerbs. Die Aufgabe von Sicherheiten in der Arbeitswelt zeigt Wirkung.

Auch in einem Unternehmen wie der VGH, in dem wir in den letzten Jahrzehnten mit Ausnahme einzelner Probezeitkündigungen nicht eine einzige Kündigung hatten, hat durch all die Veränderungen der Umgebungsbedingungen die Angst um die Sicherheit des Arbeitsplatzes und die Sorge um die materielle Sicherheit zugenommen. Dem Wegfall bzw. der Einschränkung des Sicherheitsniveaus auf der gestzlichen Ebene und dem Zurückdrängen der Gewerkschaften in der Tarifpolitik kann betrieblich nicht entscheidend entgegengewirkt werden. Niedriglohn und Leiharbeit spielen in der VGH direkt kaum eine Rolle. Trotzdem, da bin ich sicher, wirken sich diese Punkte als belastende Faktoren aus und sind ein Teil davon, dass Dienstleistungsarbeit mehr krank macht als früher.

**Welche Herausforderungen sehen Sie künftig auf die Tätigkeit des Personalrates zukommen? Wie stellen Sie sich darauf ein?**

**BERENDSOHN:** Als Teil der betrieblichen Mitbestimmung und Sozialpartnerschaft haben wir unsere Aufgabe, die Sicherheit wieder zu stärken. Jeder Ausbildungsplatz, den wir dazu bekommen, ist ein Gewinn für die Perspektive der Jugend. Regeln zu Leiharbeit sichern die unteren und mittleren Tarifgehälter.
Wir müssen versuchen, den technischen Möglichkeiten zur Kontrolle und Steuerung Grenzen

Foto: Marco2811 – Fotolia.com

**VIELLEICHT KANN ES JA AUCH WIEDER ZUM GUTEN TON WERDEN, DASS GEWINN ETWAS IST, DAS ÜBRIG BLEIBT, WENN ALLES ANDERE, FAIRE PREISE, STEUERN, LÖHNE, BEDIENT IST.**
JOCHEN BERENDSOHN

zu setzen im Sinne menschengerechter Arbeit. Es wäre toll, wenn wir Solidarität der Beschäftigten und Verantwortung füreinander dem Druck der Marktinteressen entgegensetzen.

Arbeitszeitfragen stehen ganz oben auf der Liste. Stoppen der Entgrenzung der Arbeitszeit (auch durch Digitalisierung), Bildungszeiten, Familienzeiten gehören genauso dazu wie Debatten um Lebensarbeitszeit und befristeten Ausstieg. Es sind nicht nur die Dachdecker, die Schwierigkeiten haben, bis 67 zu arbeiten. Es gibt bei uns Kolleginnen und Kollegen, die in den vermeidlich leichten Tätigkeitsfeldern der Dienstleistungsbranche unmöglich ihre Aufgaben 40 Jahre lang oder gar bis zu einem Renteneintritt mit 67 bewältigen können.

**Wenn permanente Restrukturierung in Unternehmen überlebensentscheidend und unausweichlich erscheint: Welchen Appell möchten Sie an Personalvorstände und Führungskräfte richten, um dennoch die Gesundheit, die Arbeitszufriedenheit und die Mitarbeitermotivation dauerhaft zu gewährleisten?**

**BERENDSOHN:** Die Personalverantwortlichen und Führungskräfte alleine stehen dieser Systemlogik fast genauso machtlos gegenüber wie wir als Personal- und Betriebsräte. Soziale Partnerschaft im Betrieb ist das eine, verantwortungsbewusste Unternehmerinnen und Unternehmer sowie Personalvorstände sollten wieder mithelfen, mit Flächentarifverträgen die grundlegenden Arbeitsbedingungen mit den Gewerkschaften in ihren Branchen vor dem Wettbewerb zu schützen. Wenn Versicherungen sich miteinander messen, dann über die Qualität der Produkte, über den Service bei der Schadenregulierung, aber nicht über niedrige Löhne oder lange Arbeitszeiten.

Vielleicht kann es ja auch wieder zum guten Ton werden, dass Gewinn etwas ist, das übrig bleibt, wenn alles andere, faire Preise, Steuern, Löhne, bedient ist.

Den Menschen soll sie zuerst dienen, unsere Wirtschaft, und nicht dem Kapital. ■

**DAS INTERVIEW FÜHRTE PETER GREULICH**

# PREDIGT: IST DIE (ARBEITS-)WELT UNKALKULIERBAR?

IMPULSE ZUM BUCH KOHELET BZW. PREDIGER

**„Alles verändert sich so schnell, dass man mit dem Hören und Sehen gar nicht nachkommen kann; und es in Worte zu fassen, ist erst recht unmöglich.
Und doch bleibt es dabei:
Es gibt nichts Neues unter der Sonne.
Was gewesen ist, das wird wieder sein; was getan wurde, das wird wieder getan.
‚Sieh her', sagen sie, ‚da ist etwas Neues!'
Unsinn! Es ist schon einmal dagewesen, lange bevor wir geboren wurden."**

PREDIGER/KOHELET 1, 8–10
aus „Die Gute Nachricht – DIE BIBEL in heutigem Deutsch"

## LIEBE GEMEINDE!

Weisheiten, Sprüche und Warnungen vor falschen, gottlosen Werten: Das Buch des Predigers gilt als Sammlung von Ratschlägen für ein gelingendes Leben – und es ist ein Plädoyer für mehr Gelassenheit und Entspannung. Warum sollen wir uns ein Leben lang mühen und plagen? Welchen Sinn hat das? Was haben wir am Ende davon? Generationen kommen und gehen, nur die Erde bleibt und mit ihr die auf- und untergehende Sonne.

Auf der Suche nach Glück und Erfolg vollbringen Menschen außergewöhnliche Dinge: Sie bauen Häuser, legen Gärten an, verschaffen sich Bildung und Macht, stechen dabei andere aus, vermehren Besitz und Wohlstand, können all das erwerben, worauf sie Lust und woran sie Freude haben – und auf dem Höhepunkt des Erreichten stellt sich eine tiefe, innere Leere gepaart mit Sinnlosigkeit ein. Alles erscheint vergeblich, nichts kommt wirklich dabei heraus, und was nicht vorhanden ist, kann man nicht zählen. Zwei leere Hände voll auf der sinnlosen Jagd nach dem Wind – oder besser eine Handvoll zum Leben in Ruhe und Frieden?

Denn Ruhm ist rasch vergänglich. Während sich die Einflussreichen von heute in ihren Erfolgen sonnen, werden bereits ihre Nachfolger bejubelt. Bald werden die Leute auch mit ihnen unzufrieden sein, und wieder Jüngere werden ihre Plätze einnehmen.

Wer allein am Geld hängt und seinen Reichtum ängstlich hütet, kann dennoch ins Elend geraten: Ein einziges schlechtes Geschäft, und der Mensch kann nackt, wie er geboren wurde, die Erde wieder verlassen.

Reichtum bietet keine Sicherheit. Auch wenn jemand noch so hoch angesehen und vermögend ist: Wenn Gott ihm nicht erlaubt, es zu genießen, wird irgendein Unbekannter

**„DESHALB SIND IN THEOLOGISCHER PERSPEKTIVE ALLE FORMEN DER ARBEIT IN GLEICHERWEISE ZU WÜRDIGEN: HAUS UND FAMILIENARBEIT WIE ERWERBSARBEIT, EHRENAMTLICHE TÄTIGKEIT WIE POLITISCHES ENGAGEMENT, NATURSCHUTZ WIE SELBSTÄNDIGES UNTERNEHMERTUM ODER HANDWERK."**
AUS: SOLIDARITÄT UND SELBSTBESTIMMUNG IM WANDEL DER ARBEITSWELT. EINE DENKSCHRIFT DES RATES DER EVANGELISCHEN KIRCHE IN DEUTSCHLAND (EKD), SEITE 19.

Foto: Eric Adrian Greulich

kommen und sich ein gutes Leben damit machen. Wenn jemand glücklich wird an dem, was er mühsam mit Sorgen und Plage erreicht hat, sollte er dankbar dafür sein. Denn der Ertrag hängt nicht von ihm selber ab – es ist ein Geschenk Gottes.

Wir lesen dies in den Schriften aus dem 3. Jahrhundert vor Christi, in denen der Philosoph Kohelet vom Scheitern sowie den Folgen überzogenen Ehrgeizes aus eigenen Erfahrungen und Erlebnissen erzählt. Damals wie heute bewahrheitet sich: Nichts ist so beständig wie der Wandel, und alle Trends können von unerwarteten Geschehnissen durchkreuzt werden, die niemand auf der Rechnung hatte. Was nützt uns gehortetes Vermögen, wenn morgen Katastrophen, Kriegsereignisse, Bankencrashs, Verbrechen oder Geldentwertung alles vernichten? Niemand kann über lange Zeit vorhersagen, woher der Wind weht, und wann er seine Richtung ändert. Wir können am Morgen an diesem Projekt und am Abend an jenem Projekt arbeiten – aber es gibt keine Garantie dafür, welches von den beiden zum Erfolg führt: vielleicht keines – vielleicht sogar beide. Auch wenn wir stets die Nase vorn haben, bedeutet es längst nicht immer, dass wir am Ende die Gewinner sind. Auch die Ehrgeizigsten siegen nicht automatisch, selbst hohe Bildung garantiert nicht immer Sicherheit und Reichtum, und exzellentes Können findet nicht allerseits Beifall.

Wie befreiend wäre es, wenn wir unserem Streben nach Erfolg nicht so viel Bedeutung beimessen würden! Unser Selbstwert ist nicht allein von perfekter Arbeitsleistung abhängig. Niemand muss für alles und jeden verantwortlich sein, und keiner allein ist für die Lösung aller Probleme verantwortlich.

Stellen Sie sich selbstkritisch die Frage nach der Motivation Ihres Handelns: Geht es um innere Zufriedenheit, Leidenschaft und Spaß – oder stehen Zwang, Durchsetzung und Gewinn im Vordergrund? – Bei welchen Gelegenheiten und in welchen Situationen müssen Sie sich beweisen? – In welchen Situationen haben Sie sich selbst überfordert, und welches Muster läuft dabei ab? – Wie ausgeprägt ist Ihr Selbstwertgefühl, und wie stark ist Ihr Streben nach Anerkennung, Ansehen und Macht?

Schenken Sie anderen Ihr Vertrauen und Sie erhalten es in neunzig Prozent aller Fälle zurück. Seien Sie sich Ihrer Stärken und Schwächen bewusst und bitten Sie andere um Feedback und Kritik. Gehen Sie offen und souverän mit eigenen Fehlern um – das fördert Vertrauen, entlastet und vermeidet noch schlimmere Fehler. Beziehen Sie andere in Ihre Entscheidungen ein und Sie verhindern Isolation und erfahren Loyalität. Kalkulieren Sie stets Niederlagen und Scheitern mit ein: Wer niemals eine Krise durchlebt, wird auch nicht lernen, sie zu bewältigen.

Kohelet musste eingestehen, dass ein Mensch die Gründe für das Geschehen auf der Erde weder begreifen noch beeinflussen kann. Er musste einsehen, dass trotz Mühen und Schlaflosigkeit kein Mensch zusammenhängend wahrnehmen kann, was Gott tut und unter der Sonne geschehen lässt (vergl. Pred. 8, 16-17). Es geschieht nach einem eigenen Gesetz. Der Mensch kann nichts hinzufügen und nichts davon wegnehmen. Er kann nur Gott für sein unbegreifliches Tun verehren; das ist es, was Gott von ihm will (vergl. Pred. 3, 14).

Dies ist ein Hoffnungsschimmer und eine Entlastung zugleich in einer vom Wandel und unkalkulierbarer Veränderung geprägten Wirtschafts- und Arbeitswelt! Aber doch kein Appell, die Hände in den Schoß zu legen und das Geschehen sich selbst zu überlassen. Vielmehr sollen wir mit Leidenschaft tun, was uns Spaß macht, und uns von unserem Herzen leiten lassen. Das entbindet uns von krankmachendem Stress durch ständiges Streben nach Erfolg, Lob und Ansehen. Genießen wir also den Augenblick, der uns gegeben ist, und seien wir gespannt auf die Veränderungen, die unser Leben bereithält. ■

Amen

**PETER GREULICH,**
**NACH EINER IDEE VON MANFRED ABT**

# LITURGISCHE BAUSTEINE: TEXTE, GEBETE UND LIEDER

## EINGANGSPSALM

| | |
|---|---|
| **Psalm 1** | Der Weg des Frommen |
| **Psalm 13** | Hilferuf eines Bedrückten |
| **Psalm 25** | Gebet um Hilfe und Lebensführung |
| **Psalm 54** | Hilferuf eines Bedrohten |
| **Psalm 86** | Gebet in Bedrängnis |

## SCHRIFTLESUNG

| | |
|---|---|
| **Jer 5,19–22** | Gott hat die Grenzen gesetzt |
| **Sir 34,21–31** | Was ist gerecht/ungerecht vor Gott? |
| **Mt 10,5–15** | Aussendung der 12 Jünger zu den Nichtjuden |
| **Mt 20,1–16** | Von den Arbeitern im Weinberg |

## LIEDER

| | |
|---|---|
| **EG 246** | Ach bleib mit deiner Gnade |
| **KW 621** | Ins Wasser fällt ein Stein |
| **EG 494** | In Gottes Namen fang ich an |
| **EG 497** | Ich weiß, mein Gott, dass all mein Tun |
| **EG 361** | Befiehl du deine Wege |
| **EG 362** | Ein feste Burg ist unser Gott |
| **EG 524** | Freu dich sehr, o meine Seele |
| **EG 262** | Sonne der Gerechtigkeit |
| **EG 590** | Herr, wir bitten komm und segne uns |
| **EG 584** | Meine engen Grenzen |

## GEBET

Großer Gott,
Du siehst die Welt, in der wir leben
und die wir uns schaffen.
Du ermahnst uns, miteinander auszukommen,
einander zu tragen und ertragen.

Großer Gott,
Du begrenzt die Macht der Mächtigen und
schenkst ihnen Erkenntnis über ihr Handeln.
Du lässt uns die Angst der Ohnmächtigen
sehen im Bild der Harz-IV-Empfänger und
Aufstocker.
Du zeigst sie uns im Bild der durch Arbeit
Krankgewordenen.
Du zeigst sie uns im Bild der Ausgebrannten,
Rausgemobbten und auf Dauer
Krankgemachten.
Du lässt uns diese Ohnmacht auch im Bild
der Maßlosen und Gierigen erkennen,
welche ganze Gesellschaften in Haft nehmen.
Die für ihren Reichtum alle anderen zahlen
lassen.

Großer Gott,
hilf uns, dass wir uns ändern, wo wir es bei
uns selbst können,
und schenke uns den Mut, es dort zu
versuchen, wo wir es als nötig ansehen.
Gib uns den Mut zur Veränderung und
Verantwortungsübernahme für die eigene
Gesundheit.
Hilf uns zu erkennen, was wirklich wichtig ist
in unserem Leben,
und schenke uns die Kraft, dafür einzustehen.
Gib uns den Trost für die Konsequenzen
unseres Handelns
und lass uns Zeit einplanen für
Gemeinsamkeit.
Auf dass Dein Name durch unser Tun und
Lassen geheiligt werde.

Amen

**MANFRED ABT**

## FÜRBITTENGEBET

1. Barmherziger Gott,
wir stehen unter Druck – bei der Arbeit,
und oft auch in der Freizeit,
wir sollen schnell und erfolgreich sein.
Viele von uns kommen nicht mehr mit und
werden krank an Körper und Seele.
Hilf uns, Gott, dass wir haushalten mit
unseren Kräften, mit unserer Zeit.
Hilf uns, für gute und gesunde
Arbeitsbedingungen einzutreten,
dass wir motiviert arbeiten
und gesund bleiben können.
Wir bitten Dich: Erhöre uns.

2. Gerechter Gott,
wir bitten dich für alle, die sich für bessere
Arbeitsbedingungen einsetzen,
für alle Frauen und Männer
in den Betriebs- und Personalräten und
in den Mitarbeitervertretungen,
für alle Gewerkschafterinnen und
Gewerkschafter und alle Vertrauensleute.
Hilf ihnen, dass sie mit Mut ihre Stimme
erheben,
dass sie mit Phantasie und Solidarität
für eine humane Arbeitswelt eintreten.
Hilf ihnen, dass sie ihre Zuversicht nicht
verlieren und selbst immer wieder
Kraftquellen zur Stärkung finden.
Wir bitten Dich: Erhöre uns.

3. Gnädiger Gott,
wir bitten dich für die Unternehmerinnen
und Unternehmer,
für die Frauen und Männer in den
Betriebsleitungen,
sie tragen große Verantwortung für die
Unternehmen und die Beschäftigten.
Hilf ihnen, schenke ihnen die Kraft,
dieser Anforderung gerecht zu werden.
Lass sie im Dialog mit den Menschen
in und außerhalb der Unternehmen
gute Wege und tragfähige Kompromisse
zum Wohl aller finden
und Engagement für eine gute Führungskultur
entwickeln.
Wir bitten Dich: Erhöre uns.

Foto: Minerva Studio – Fotolia.com

**MIT DEM BEGRIFF LEBENDIGE ARBEIT BENANNTE KARL MARX IN SEINEM BUCH „DAS KAPITAL“ DEN WERTSCHAFFENDEN PROZESS MENSCHLICHER TÄTIGKEITEN.**

4. Liebender Gott,
wir bitten dich für die Menschen, die von
Erwerbslosigkeit bedroht oder betroffen sind,
dass sie ihr Selbstwertgefühl und ihren Mut
nicht verlieren,
dass sie neue Arbeit finden und dass wir
ihnen mit Respekt begegnen.
Wir bitten für ihre Familien,
dass sie die Kraft haben,
mit den besonderen Belastungen umzugehen,
und dass sie die Erwerbslosigkeit nicht als
persönlichen Makel empfinden.
Wir bitten Dich: Erhöre uns.

5. Guter Gott,
wir denken an unsere Brüder und Schwestern
in Europa, die unter der Krise leiden,
die ihren Arbeitsplatz verloren haben,
die in Armut leben, die verzweifelt sind.
Gott, wir bitten dich, dass wir unserer
Verantwortung für die Gemeinschaft in Europa
gerecht werden, dass wir solidarisch helfen
und uns für ein soziales Europa einsetzen –
mit fairen Löhnen und Mindeststandards in
der Arbeitswelt, mit Mitgefühl und
Menschlichkeit.
Wir bitten Dich: Erhöre uns.

**MARTINA SPOHR**
**JOCHEN GERLACH**

Foto: Robert Kneschke – Fotolia.com

**„ES IST KEIN PECH, WENN EINE FRAU MIT GLEICHER QUALIFIKATION WENIGER VERDIENT ALS IHR KOLLEGE IN DER GLEICHEN POSITION. ES IST DISKRIMINIERUNG."**
ELKE HANNACK, DGB

# DIE VIER-IN-EINEM-PERSPEKTIVE
## EINE UTOPIE ZUR NEUVERTEILUNG VON ARBEIT

**(Erwerbs-)Arbeit** macht Menschen krank, Erwerbslosigkeit auch, und viele, die noch nicht krank sind, zweifeln angesichts der Belastungen und Verwerfungen in der Arbeitswelt an dem, was sie tun. Und so suchen sie nach einem neuen, besseren Verständnis von Arbeit. In den letzten Jahren sind hierzu etliche Bücher erschienen. *Work is not a job*, meint Catharina Bruns. Alix Faßmann verspricht unter der Überschrift *Arbeit ist nicht unser Leben* eine Anleitung zur Karriereverweigerung und Anja Förster fordert zusammen mit Peter Kreuz: *Hört auf zu arbeiten! Eine Anstiftung, das zu tun, was wirklich zählt.* Eine, die ebenfalls kritisch auf unser gegenwärtiges Erwerbsarbeitssystem schaut, dabei aber weniger individualistisch, sondern vor allem gesellschaftspolitisch argumentiert, ist die deutsche Soziologin und Philosophin Frigga Haug.

Sie fordert, Arbeit unter vier Perspektiven gleichzeitig zu betrachten und so übersehene und vernachlässigte Arbeit wahrzunehmen und wertzuschätzen. Sie unterscheidet zwischen:

- Zeit für Erwerbsarbeit („Produktionsarbeit"),
- Zeit für Haus- und Familienarbeit („Reproduktionsarbeit"),
- Zeit für die Entwicklung der in uns schlummernden Begabungen und
- Zeit für politische Arbeit, Teilnahme am Gemeinwesen.

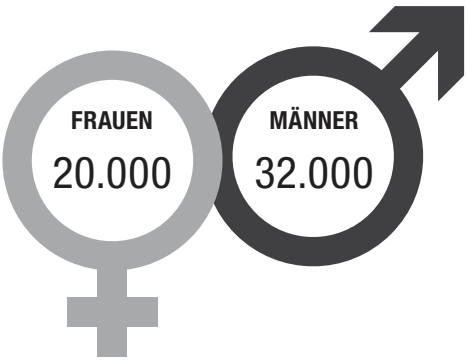
Diese vier Bereiche sollen in vier gleich große Viertel aufgeteilt werden. Die Forderung lautet: „Jeder Mensch soll in die Lage versetzt werden, sein Leben so einzurichten, dass er oder

sie je vier Stunden in jedem dieser Bereiche pro Tag verbringen kann."

Diese Neuverteilung von Arbeit folgt für sie aus ihrem Blickwinkel. Haug analysiert die gegenwärtige Arbeitswelt aus dem Standpunkt der Frauen. Die gegenwärtige Arbeitsteilung im Lohnkapitalismus geht für sie einher mit mehreren Schieflagen von Macht und Herrschaft: Männer sind nach wie vor vielfach Frauen gegenüber privilegiert, Kapitalbesitzerinnen und Kapitalbesitzern gegenüber Lohnarbeiterinnen und Lohnarbeitern, Regierende gegenüber Regierten. Dies führt zu Auf- bzw. Abwertungen von Arbeit bzw. Arbeitsformen. Für Haug ein Skandal, weil so viele Menschen, vor allem Frauen, ihr Leben nicht wirklich ausschöpfen können und ihre Potenziale verkümmern.

Haug macht es am Beispiel der Hausfrau deutlich. Vereinfacht gesagt, existiert in vielen Köpfen nach wie vor noch die Meinung, dass Männer eher für die Erwerbsarbeit zuständig sind, Frauen für Haus- und Familienarbeit. Nun sind heute viel mehr Frauen erwerbstätig als früher. Die Lohnarbeiterinnen haben aber in der Regel keine Hausfrau zu ihrer persönlichen Bedienung zur Verfügung. Die Hausfrau arbeitet ohne Lohn – die Lohnarbeiterin ohne Hausfrau. Erstere ist abhängig, letztere überfordert. Das ist eine Folge der genannten Schieflagen und führt zu Ungerechtigkeiten in der Arbeits(auf)teilung und den damit verbundenen Zeitbudgets. So nehmen Männer nach wie vor weniger an der „Reproduktionsarbeit" im Haushalt teil. Dies bringt aber nicht nur zusätzliche Belastung für die Frauen, sondern ist zugleich ein Schaden für den Mann, denn, so Haug, die „Reproduktionsarbeit" ist doch die Tätigkeit, die uns menschlich macht.

**FÜR 12.000 EURO WENIGER PRO JAHR**




20.000 Euro im Jahr verdienen Frauen in Deutschland im Schnitt – Männer kommen auf 32.000 Euro. Frauen arbeiten häufiger in Teilzeit, in schlechter bezahlten Berufen und steigen seltener in Führungspositionen auf.

Quelle: DIW, August 2014. Durchschnittliches steuerpflichtiges Arbeitseinkommen (2007)

Besonders wichtig ist Haug die Entfaltung der eigenen schöpferischen Möglichkeiten – ein Ziel, das nach ihrer Auffassung in der Diskussion um die Benachteiligung von Frauen kaum vorkommt. Schließlich geht es um die Fähigkeit, Leben nicht nur konsumierend, sondern tätig genießen zu können, eine Vorstellung vom „guten Leben" zu entwickeln und sich für Utopien zu öffnen.

„Wir kommen zu dem Schluss, dass in alledem, in Überforderung und Unterforderung, in Überarbeit und Arbeitslosigkeit, in Rastlosigkeit und Abwarten eine allgemeine tiefe Ungerechtigkeit herrscht. Sie betrifft die Arbeitsteilung in der Gesellschaft und in ihr Raum und Zeit für Entwicklung ebendieser Gesellschaft und der Menschen in ihr."

Das Ziel liegt also darin, die Grenzen zwischen den heute noch getrennten Lebensbereichen einzureißen, die Tätigkeitsbereiche zusammenzufügen und die inneren Haltungen zu ändern, also die Bewertungen von Arbeit zu verändern. Nun weiß auch Haug um die Vereinfachung, die in dem anschaulichen Bild von der Vier-in-Einem-Perspektive liegt:

„Das ist nicht dogmatisch zu verstehen, als ob man mit der Stechuhr in der Hand von Bereich zu Bereich gehen müsste, in keinem mehr genügend zu Hause. Vielmehr wird man, sobald man anfängt, die eigene Lebensführung unter diesen Dimensionen zu fassen, schnell bemerken, dass die Grenzen nicht fest sind, die Bereiche einander durchdringen und innerlich zusammenhängen. Die Aufteilung in vier mal vier Stunden ist so ein Modell, das eben wie ein Kompass Strategien der Veränderung entscheidend orientieren kann."

Foto: Pathfinder – Fotolia.com

Spannend wird es, wenn man anfängt, mit diesen vier Vierteln auf unsere Gegenwart zu schauen und Umkehrungen versucht:

- Niemand soll von Erwerbsarbeit ausgeschlossen sein
- Niemand soll von der Reproduktionsarbeit ausgeschlossen sein, auch nicht die Männer.
- Niemand soll so viel „arbeiten“ müssen, dass keine Zeit mehr für die Entfaltung der eigenen Begabungen und der tiefen Wünsche bleibt.
- Jede/r soll sich an der Gestaltung des Gemeinwesens beteiligen.

Wenn sich nun die Ahnung einschleicht, dass sich dies doch gut mit der Einführung eines bedingungslosen Grundeinkommens verknüpfen lässt, der/die hat Frigga Haug gut verstanden, denn genau dafür spricht sie sich aus. Die Vier-in-einem-Perspektive ist radikal und provozierend. Wahrscheinlich gibt es in absehbarer Zeit kaum eine Chance, sie politisch zu realisieren. Aber als Denkmodell, das von einer anderen Sichtweise und Bewertung der Arbeit ausgeht, ist Haugs Vorschlag spannend und anregend. Die vier Perspektiven helfen, der Erwerbsarbeit ein gesundes Maß zu geben – bei der individuellen Prioritätensetzung ebenso wie bei der gesellschaftspolitischen Gestaltung von Zukunft. ■

**MATTHIAS JUNG**

Zitate aus: Frigga Haug: Die Vier-in-Einem-Perspektive. Seite 13-23.

# WAS BRINGT ES, HERRSCHAFT ALS KNOTEN ZU DENKEN?

[…] „Dies nenne ich den Herrschaftsknoten, das Ineinander-Verflochten-Sein unterschiedlicher Stränge, die einander abstützen und halten, von denen eine Reihe nicht sichtbar sind, die in ihrem Wirkungszusammenhang aber die kapitalistische Gesellschaft am Laufen halten. Verflochten sind in diesem Knoten: das profitgetriebene Agieren des Kapitals, das sich lebendige Arbeit in der Form der Lohnarbeit einverleibt, die Produktivkräfte immer weiter entwickelt und damit Arbeit, die ihre Quelle ist, austrocknet und einspart – dies allein ist schon ein komplizierter dialektischer Zusammenhang. Dann die unsichtbaren, ungesprochenen und geschichtslosen Taten, die allesamt zur Wiederherstellung des Lebens der Menschen und der sie umgebenden Natur nötig sind. Diese bilden eine eigenen Strang, haben eine andere Zeitlogik, lassen sich schlecht rationalisieren oder effektiver und schneller schaffen, um gewinnbringend zu sein.

Die unterschiedlichen Individualitätsformen von der liebenden Mutter, zur heroischen Krankenschwester, zur ehrenamtlich Wohltätigen, zum Umweltschützer sind ebenso bekannt wie die Katastrophen, die hinterrücks die Menschen überfallen: von der Verrohung und dem Verkommen von ganzen Generationen und Bevölkerungsteilen bis zur Unbewohnbarkeit der Erde. Viele dieser Tätigkeiten bleiben unsichtbar. Vieles wurde in den entwickelten kapitalistischen Ländern in die Lohnarbeit überführt, wo es ein geduldetes, schlechtes und schlecht bezahltes Ansehen hat. In diese Verklammerung geht ebenso fast unerwähnt die Vernachlässigung der Menschen je selbst als Menschen ein. Entwicklung ist etwas, das sich nur Reiche leisten können, während die Regungen, menschlich Mögliches zu entfalten, im Konsumrausch erstickt werden, der zugleich eine Grundlage für Wachstum, Verbrauch ist. Ebenso unbemerkt bleibt, dass Menschen subaltern in Unmündigkeit gehalten bleiben in Bezug auf die Gestaltung der Gesellschaft, was wir das Politische nennen. Diese vier Stränge sind vielfältig eingeflochten, abgesichert, ausgestaltet, finden sich in Gewohnheiten, Taten, Moral, im Hoffen und Begehren, im Commonsense. Sie zusammenzuführen ist das Projekt der Vier-in-Einem-Perspektive, in der die Vorstellung vom Knoten und seiner tückischen Weise, sich beim Lösen festigen zu können, zentral ist.

Das ist einfach zu begreifen und zu erklären, wenn man sich etwa die in Lohnform gefangene Arbeit ansieht und ihre Verkürzung als ausschließliche Politik betreibt. Die Vernachlässigung aller anderen gesamtgesellschaftlichen Arbeit ist dabei ebenso evident, wie die Zielgruppe mit Entwicklung der Produktivkräfte immer kleiner wird. Die vielen anderen Arbeiten verschwinden immer weiter aus dem sichtbaren Feld, während ihre in Lohnform überführten Teile den Sparmaßnahmen in der Krise zum Opfer fallen, z. B. im Gesundheits-, im Schulwesen, in der Sozial- und Jugendarbeit, in der Altenpflege, im Kulturellen. Die vielen Sorge- und Reproduktionsarbeiten finden sich allgemein in großer Not, für sie reicht die Zeit nicht. Daher müssen die Kämpfe um sie anders geführt werden als die um Erwerbsarbeitszeit-Verkürzung allein.

Beginnt man, an dem zweiten Strang zu ziehen und z. B. Betreuungsgeld, Elterngeld, Müttergeld zu fordern, also damit, diesen Bereich der menschlichen Reproduktion ebenfalls gänzlich in die Geldform zu überführen, erfährt man schnell, dass fast unvermeidlich reaktionäre Mutterbilder verfolgt werden, die, wie Bloch das ausspricht, das weibliche Geschlecht ‚auf ewig ans Kreuz der Geschichte nageln' (Bloch 1978, 295). Es ist, allein gezogen, das falsche Ende, ohne – wie schon bei der Arbeitszeitverkürzung – überhaupt falsch zu sein. Der Knoten muss anders gelöst werden.

Das Knotengewirr beim Alten zu lassen und vorsichtig am Strang allseitiger Entwicklung zu ziehen, festigt die Grenzen, die um die Ausbildung von Eliten gezogen sind. Denn die Verknüpfung mit wirtschaftlichem Wachstum führt zur Unterstützung von wirtschaftlich Gebrauchten, was weder der allseitigen Entwicklung der Persönlichkeit zugute kommt, noch der Entfaltung aller Sinne. Stattdessen kommt es zur Konzentration des Erfindungsgeists aufs Machbare, was die Indienstnahme von Natur anbelangt: Verlängerung des Lebens für Reiche, Ersetzung ihrer Organe durch anderswo geraubte, fehlerfreie Kinder für einige, usw. Man muss eine Liste erstellen, welche Erfindungen und Entwicklungen den Ausschluss vieler aus dem allgemeinen Menschsein fördern, also Herrschaft stützen.

Schließlich der Strang Politik. Alle Verbesserungen in der politischen Stellvertretung, die gewiss nötig sind, ermäßigen die Notwendigkeit, dass es letztlich darum gehen muss, Politik von unten zu machen – sozialistische Demokratie, in der alle befähigt werden, die Gesellschaftsgestaltung in eigene Hände zu nehmen. Wiewohl sich das phrasenhaft anhört, weil wir nicht mehr daran glauben, dass dies gelingen könnte, bleibt es Fernziel, bleibt unsere Politik die Vertiefung von Demokratie als Handeln von allen. Nicht Arbeitszeitverkürzung für Vollbeschäftigung und diese für Wachstum, sondern Arbeitszeitverkürzung, damit wir Zeit haben für Märchen, für andere und fürs Politikmachen."

Aus dem Vortrag von Frigga Haug:
Was bringt es, Herrschaft als Knoten zu denken?
www.vier-in-einem.de/index.php/2013/05/

# GUTE ARBEIT IN DEUTSCHLAND

## ERGEBNISSE DER BESCHÄFTIGTENUMFRAGE MIT DEM DGB-INDEX „GUTE ARBEIT“

Der DGB und seine Mitgliedsgewerkschaften haben „Gute Arbeit“ zu ihrem Leitbild für die Entwicklung der Arbeitswelt gemacht. „Gute Arbeit“ bedeutet: faires Einkommen, berufliche und soziale Sicherheit sowie Arbeits- und Gesundheitsschutz, der hilft, gesund das Rentenalter zu erreichen. Weitere Aspekte „Guter Arbeit“ sind ein respektvoller und wertschätzender Umgang zwischen den Beschäftigten einschließlich der Vorgesetzten, umfassender und klarer Informationsfluss, ausgewogene Arbeitszeiten und gute betriebliche Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten. Auch Arbeitnehmerinnen- und Arbeitnehmermitbestimmung ist elementarer Bestandteil des Leitbilds. Der Begriff „Gute Arbeit“ geht auf den englischen Begriff „Decent Work“ zurück, der wörtlich so viel wie „menschenwürdige Arbeit“ bedeutet. Die Internationale Arbeitsorganisation IAO hat mit der „Decent Work Agenda“ ihre Grundsätze und Prioritäten für die menschenwürdige Gestaltung der weltweiten Arbeits- und Lebensbedingungen formuliert.
Der Psychostress wächst, die Prävention schwächelt – zu folgenden zentralen Befunden kommt die Repräsentativumfrage des DGB-Index „Gute Arbeit“ unter den Beschäftigten in Deutschland (2012[1]):

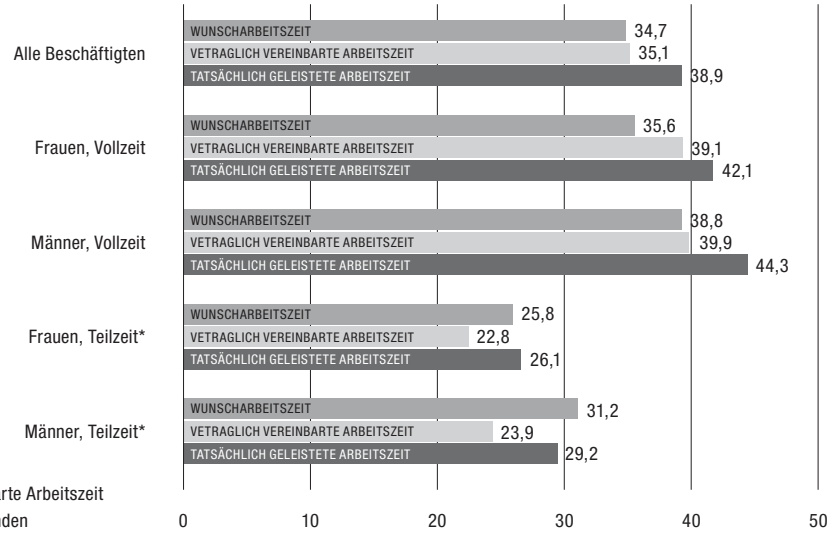
**1. DIE ARBEITSINTENSITÄT** ist für vier Fünftel der Beschäftigten in Deutschland weiter gestiegen – für insgesamt mehr als die Hälfte sogar in beträchtlichem Ausmaß.

**2. ZEITNOT, ARBEITSHETZE:** Der Anteil der Beschäftigten, die bei der Arbeit sehr häufig oder oft hetzen müssen, ist auf insgesamt 56 Prozent gestiegen.

**3. LEER UND AUSGEBRANNT** fühlen sich insgesamt 44 Prozent der Beschäftigten sehr häufig oder oft nach der Arbeit – auffällig sind dabei die folgenden Zusammenhänge:

- 75 Prozent sind es unter den Beschäftigten, die sehr häufig gehetzt arbeiten müssen,
- 71 Prozent unter jenen, die einer Steigerung der Arbeitsintensität in sehr hohem Maße ausgesetzt sind,
- 69 Prozent der Beschäftigten, die sehr häufig unter Anforderungen arbeiten, die schwer zu vereinbaren sind.

**ABB. 1: WUNSCH, VERTRAG, PRAXIS – DIE DURCHSCHNITTLICHE ZAHL DER WÖCHENTLICHEN ARBEITSSTUNDEN PRO BESCHÄFTIGTE/R**




* vertraglich vereinbarte Arbeitszeit weniger als 35 Stunden

Quelle: Institut DGB-Index Gute Arbeit – Quelle: Repräsentativumfrage zum DGB-Index Gute Arbeit 2014

**4. DIE GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG** ist das Kernstück gesetzlich vorgeschriebener Maßnahmen zum Arbeitsschutz. Doch die Vorgabe wird aktuell noch sehr lückenhaft umgesetzt:

- Nur 28 Prozent aller Beschäftigten berichten, dass ihre Arbeit einer Gefährdungsbeurteilung unterzogen wurde.
- Nur 33 Prozent der Beschäftigten, deren Arbeit einer Gefährdungsbeurteilung unterzogen wurde, sind über Stressfaktoren befragt worden, die sie psychisch belasten.
- Nur insgesamt 9 Prozent aller Beschäftigten wurden im Rahmen einer Gefährdungsbeurteilung gefragt, ob sie sich bei ihrer Arbeit einem Übermaß an Arbeitsmenge und Arbeitsintensität, Zeitdruck oder problematischem Führungsverhalten ausgesetzt sehen.

**ARBEITSQUALITÄT AUF DEM PRÜFSTAND:** Von den Beschäftigten mit schlechten Arbeitsbedingungen gehen nur 18 Prozent davon aus, dass sie unter diesen Voraussetzungen bis zur Rentenzeit durchhalten können. Bei den Beschäftigten mit „Guter Arbeit“ liegt der Anteil dagegen bei 69 Prozent – und damit fast viermal so hoch.Schlechte Arbeitsbedingungen schädigen langfristig das Arbeitsvermögen, vergleicht man die Zukunftseinschätzungen der Beschäftigten mit den Aussagen zu ihrer derzeitigen Arbeitsqualität.

Je schlechter die Arbeitsbedingungen sind, desto geringer ist auch der Anteil der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die davon ausgehen, dass sie unter ihren derzeitigen Arbeitsbedingungen bis zum Eintritt ins Rentenalter aktiv sein können. Unter den Beschäftigten mit einem Arbeitsplatz im mittleren Qualitätsbereich gehen 53 Prozent in der oberen und 39 Prozent in der unteren Hälfte davon aus. Unter den Beschäftigten mit mit qualitativ geringer Arbeit sind es 73 Prozent und damit nahezu drei Viertel, die dezidiert davon ausgehen, dass sie es unter den gegebenen Umständen nicht bis zur Rente schaffen werden.

Augenfällig ist der Zusammenhang zwischen den Einschätzungen zur zukünftigen Arbeitsfähigkeit und der Qualität der derzeitigen Arbeitsbedingungen auch, wenn diese unter einzelnen Gestaltungsaspekten betrachtet werden. Dass sie unter den derzeitigen Anforderungen durchhalten können werden, glauben:

- 18 Prozent der Beschäftigten, die sehr häufig oder oft körperlich schwer arbeiten müssen – unter denen, die das nicht oder nur selten tun müssen, sind es dagegen mit 53 Prozent fast dreimal so viel;
- 33 Prozent der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die ihre Arbeit sehr häufig oder oft gehetzt zu erledigen haben –

**ABB. 2: WIE DIE ARBEITSZEIT VOM BETRIEB ERFASST WIRD**

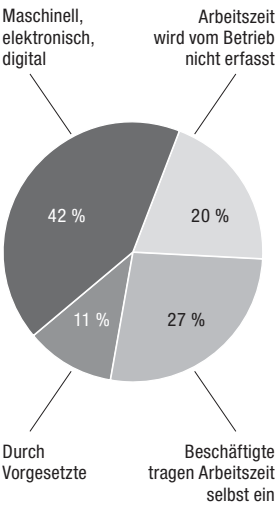
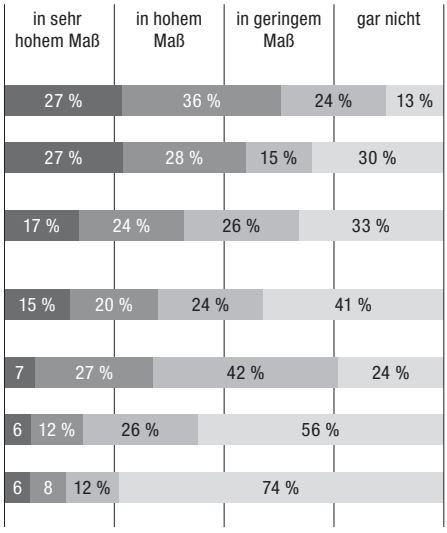



**ABB. 3: DAS AUSMASS, IN DEM DIE BESCHÄFTIGTEN EINFLUSS AUF DIE GESTALTUNG IHRER ARBEITSZEIT NEHMEN KÖNNEN**




Quelle: Institut DGB-Index Gute Arbeit – Quelle: Repräsentativumfrage zum DGB-Index Gute Arbeit 2014

unter denen, die das nicht müssen, beträgt der Anteil dem gegenüber 52 Prozent;
- 24 Prozent derjenigen, die ständig oder regelmäßig Schichtarbeit leisten – unter denen, die das nicht tun, ist der Anteil mit 45 Prozent fast doppelt so hoch;
- 21 Prozent der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die sehr häufig oder oft in der Nacht arbeiten – unter denen, die nie oder nur selten zu diesen Zeiten arbeiten, sind es dagegen 44 Prozent und damit mehr als zweimal so viel.

Im Rahmen des DGB-Index 2014 wurden die Beschäftigten auch danach gefragt, welche Möglichkeiten sie haben, auf die Gestaltung ihrer Arbeitszeit Einfluss zu nehmen. Dabei zeigt sich eine sehr ungleiche Verteilung von Gestaltungsoptionen. Auffällig ist, dass Beschäftigte mit größerer Arbeitszeitsouveränität im Durchschnitt einem geringeren Zeitdruck ausgesetzt sind als diejenigen, die nur einen geringen oder gar keinen Einfluss auf Arbeitszeitgestaltung haben.

Vielleicht möchten Sie auch ihre individuelle Arbeitssituation mit dem DGB-Index Gute Arbeit analysieren? Dazu müssen Sie nur die 42 Fragen unter *mein.index-gute-arbeit.de* beantworten, auf „Mein Index“ klicken, und Sie bekommen Ihren persönlichen Indexwert errechnet. Zudem können Sie sehen, wie Ihre Arbeitssituation im Vergleich mit dem Ergebnis der bundesweiten Repräsentativerhebung abschneidet. Bitte beachten Sie: Das Institut DGB-Index „Gute Arbeit“ bietet mit „Mein Index“ jedem Beschäftigten die Möglichkeit, sich eine erste Orientierung zur eigenen Arbeitssituation und im bundesweiten Vergleich nach den Maßstäben „Guter Arbeit“ zu verschaffen. „Mein Index“ ist jedoch kein Ersatz für Index-Erhebungen auf betrieblicher Ebene. Betriebliche Erhebungen sind eingebettet in Beteiligungsprozesse, in deren Verlauf der Fragebogen um unternehmensspezifische Aspekte ergänzt wird. Die Gestaltung des Fragebogens folgt dann strengeren methodischen Vorgaben, auf die in der individuellen Testversion verzichtet werden kann.
Sollte Ihr Betrieb daran Interesse haben, so besteht die Möglichkeit, sich beim Institut DGB-Index „Gute Arbeit“ unverbindlich beraten zu lassen. ■

**EUGEN HÄHNEL**
**DANIELA SCHNEIDER**

1 Institut DGB-Index Gute Arbeit (2013): Arbeitsfähig bis zur Rente? DGB-Index Gute Arbeit – Der Report. Ergebnisse der Repräsentativumfrage 2012 zur Ermittlung des DGB-Index Gute Arbeit (online erhältlich unter http://index-gute-arbeit.dgb.de/veroeffentlichungen/jahresreports).

**ABB. 4: MEHR MÖGLICHKEITEN, KURZFRISTIG FREIZUNEHMEN, WENIGER ARBEITSHETZE – DER ZUSAMMENHANG**

**„Wie häufig fühlen Sie sich bei der Arbeit gehetzt und stehen unter Zeitdruck?“**

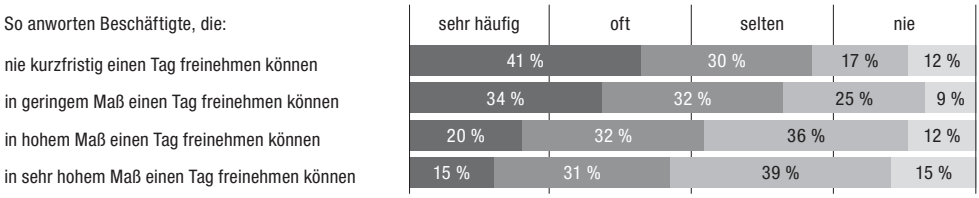
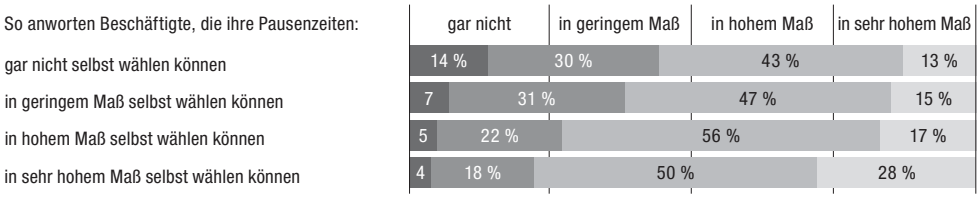



**ABB. 5: MEHR GESTALTUNGSMÖGLICHKEITEN, MEHR WERTSCHÄTZUNG – DER ZUSAMMENHANG BEI DEN PAUSENREGELUNGEN**

**„Inwieweit bringt Ihr/e Vergesetzte/r Ihnen persöhnlich Wertschätzung entgegen?“**




Quelle Abb. 4 und 5: Institut DGB-Index Gute Arbeit – Quelle: Repräsentativumfrage zum DGB-Index Gute Arbeit 2014

# HIRNDOPING IN DER ARBEITSWELT
## DEM STETIGEN WANDEL MIT MEDIKAMENTEN TROTZEN?

**GEDANKENSPIEL**

„Stellen Sie sich vor, Sie hätten weniger Stress… Kaum etwas könnte Sie bedrücken oder verunsichern … Sie können Ihre Leistungsfähigkeit steigern, Ihre Stimmung verbessern, Ihre Persönlichkeit stärken … Denn es gibt Medikamente, die all das leisten und durch die Sie auf praktische Art und Weise über sich hinaus wachsen … Lassen Sie sich von den Medikamenten verbessern, um den Anforderungen des Lebens gerecht zu werden – wenn Sie wollen, dass Ihr Glück und Erfolg auf einer Pille beruht und Sie nicht die Abhängigkeit fürchten …“

ZITAT NACH LEA PIETSCH, 2010

Foto: grandeduc – Fotolia.com

Seit jeher ist der Mensch um die Optimierung seiner selbst bemüht. Insbesondere durch die sozialen Medien und den damit verbundenen Trend zur Selbstinszenierung ist dieses Phänomen derzeit auf einem Höhepunkt angelangt. So wurden die Grenzen des eigenen Körpers im Zusammenhang mit Werbemaßnahmen für plastische Chirurgie, Koffeinshampoos und zahlreiche innovative, anthropologische Techniken unlängst als überwindbar dargestellt. Die Nutzer sozialer Netzwerke fordern sich immer öfter gegenseitig zu so genannten Sport- und Diät-Challenges heraus, nicht nur um den viel zitierten inneren Schweinehund zu überwinden, sondern auch um in darwinscher Manier leistungsfähiger und schöner zu werden und damit sozial nicht benachteiligt zu sein. Auch vor der Arbeitswelt macht der Drang zur Selbstoptimierung nicht Halt. Hier steht jedoch weniger die Verwirklichung der eigenen Person, sondern vielmehr die Anpassung des Menschen an die sich stetig wandelnden Bedingungen von Arbeit im Vordergrund. Die zunehmende Vergeistigung sowie die Digitalisierung und Virtualisierung der Arbeit, die wachsende Eigenverantwortung der Beschäftigten und das zunehmende Innovationstempo führen zu einer permanenten Restrukturierung der Arbeitsinhalte und der Arbeitsumgebung (Henkel 2013). Auch gesellschaftliche Rahmenbedingungen wie der demografische Wandel und damit einhergehend die Alterung und Verknappung von Belegschaften, verursacht durch Fachkräftemangel und fehlenden Nachwuchs, beeinflussen die Arbeitswelt, indem sie vor allem zu einer Steigerung des Arbeitsvolumens führen. Der Wissenschaftler Prof. Dr. Horst Opaschowski (2010) prognostiziert in Zusammenhang mit seiner 0,5 x 2 x 3-Formel, dass in nicht allzu ferner Zukunft die Hälfte der Arbeitnehmer zwar doppelt so viel verdient, dafür aber dreimal so viel leisten muss als noch vor einigen Jahren. All dies führt zu einer enormen geistigen, physischen und psychischen Beanspruchung

von Erwerbstätigen, die nicht selten als stark belastend empfunden wird. So ergab eine Beschäftigtenbefragung des Wissenschaftlichen Institutes der AOK, dass über ein Viertel der rund 28.000 involvierten Arbeitnehmer häufig unter Müdigkeit und Stresssymptomen wie Nervosität, Unruhe, Schlafstörungen und Lustlosigkeit litten, und knapp 15 % wiesen depressive Verstimmungen wie Traurigkeit bzw. Bedrückung auf (Zok 2010).

Um derartige Anzeichen körperlicher und emotionaler Schwäche kurzfristig auszublenden, greifen viele Menschen zu Kaffee, Energy Drinks, Koffeintabletten oder Johanniskrautpräparaten. Aber auch die Bereitschaft gesunder Menschen zur Einnahme verschreibungspflichtiger Medikamente für eine über das normale, nicht krankhafte Maß hinaus versuchte Steigerung der körperlichen Leistungsfähigkeit und der emotionalen wie sozialen Befindlichkeit unter Arbeitnehmern steigt (Glaeske et al. 2012, DAK 2009). Dieser illegale Trend wird in Anlehnung an den Dopingbegriff im Sport, der die Anwendung verbotener und zumeist langfristig gesundheitsschädigender Substanzen zur Leistungssteigerung beschreibt, als „Hirndoping“ bezeichnet. Hierbei erfolgt der Konsum außerhalb der medizinisch zugelassenen Indikation und kann deshalb als eine spezielle Form des Medikamentenmissbrauches verstanden werden, bei dem Arzneimittel nicht bestimmungsgemäß, d. h. abweichend von der zugelassenen Dauer, Häufigkeit, Dosierung und Indikation eigenommen werden (Glaeske et al. 2012).

## DAS PHÄNOMEN

Zu den bekanntesten Arzneistoffen, die in Zusammenhang mit dem Hirndoping eingenommen werden, gehören das Methylphenidat (auch bekannt unter dem Handelsnamen Ritalin®) zur Behandlung von ADHS sowie das Modafinil (Handelsname Virgil®), das unter anderen zur Therapie der Narkolepsie eingesetzt wird. Diese werden hierbei missbräuchlich zur Unterdrückung von Müdigkeit (beispielsweise bei längeren Dienstreisen zur besseren Handhabbarkeit eines Jetlags) sowie zu einer vermeintlichen Steigerung der Konzentrations-, Lern- und Merkfähigkeit eingenommen. Antidementiva werden hingegen häufig für eine intendierte Verbesserung von Gedächtnisleistungen, Beta-Blocker zum Abbau von Nervosität (beispielsweise bei Vorstellungsgesprächen) und bestimmte Antidepressiva (u. a. SSRI), die zur Behandlung von Depressionen, Zwangs- und Angststörungen entwickelt wurden, zu einer versuchten Verbesserung des psychischen Wohlbefindens missbraucht. Entgegen all dieser Zielsetzungen konnten klinische Studien bisher weder bei den Antidementiva noch bei den Antidepressiva eine Verbesserung von kognitiven Funktionen bei Gesunden nachweisen. Auch für die Verbesserung der Gemütslage konnten bisher keine einer Placebo-Behandlung überlegenen Effekte festgestellt werden.

Foto: Cmon – Fotolia.com

Die Wirkstoffe Methylphenidat und Modafinil weisen jedoch vereinzelte pro-kognitive Effekte bei gesunden Menschen auf. Dies zeigte sich insbesondere bei Probanden, die unter Schlafentzug standen. Nach Repantis (et al. 2009) konnten hierbei vornehmlich positive Effekte auf die Wachheit, die Aufmerksamkeit und andere kognitive Parameter wie z. B. die Verarbeitung von Umweltreizen, dokumentiert werden. In diesem Zusammenhang sei jedoch betont, dass Modafinil in Hinblick auf die geistige Leistungsfähigkeit während eines Schlafentzugs keine Vorteile gegenüber dem legal verfügbaren Koffein aufweist. Darüber hinaus ließe sich ein bereits wacher, intellektuell normal ausgeprägter Geist durch die Einnahme von Stimulanzien jedoch nicht mehr verbessern. Im Gegenteil kann eine zusätzliche Stimulierung hier eher zu Konzentrationsschwierigkeiten sowie zu einer Verschlechterung von Lern- und Gedächtnisleistungen führen (Quednow 2010).

Über diese geringe bis nicht vorhandene Wirksamkeit bei Gesunden hinaus kann die Einnahme all dieser Substanzen zu zahlreichen unerwünschten Wirkungen (Schlaflosigkeit, Nervosität, Herzrasen, Probleme des Magen-Darm-Traktes etc.) führen und schließlich auch in eine Abhängigkeitserkrankung münden. Da es außerdem noch keine Langzeitstudien über die Einnahme psychoaktiver Substanzen bei fehlender medizinischer Indikation gibt, ist vom Hirndoping grundsätzlich abzuraten.

**GESUNDHEIT IST EIN ZUSTAND OPTIMALER LEISTUNGSFÄHIGKEIT EINES INDIVIDUUMS, FÜR DIE WIRKSAME ERFÜLLUNG DER ROLLEN UND AUFGABEN, FÜR DIE ES SOZIALISIERT WORDEN IST.**
TALCOTT PARSONS, SOZIOLOGE

## VERBREITUNG

Im Gegensatz zu den USA ist die Verbreitung des Hirndoping-Phänomens in Deutschland eher gering. Studien der Deutschen Angestellten Krankenkasse (DAK 2015; N= ca. 5.000) und des Wissenschaftlichen Instituts der AOK (WIdO 2013; N= ca. 2.000) stellten heraus, dass etwa 1,9 % bzw. 5 % der befragten Arbeitnehmer regelmäßig rezeptpflichtige Substanzen zum Hirndoping einnehmen. 6,7 % der Arbeitnehmer haben laut DAK (2015) zumindest einmal Hirndoping praktiziert. Die DAK (ebd.) geht auch von einer weitaus höheren Dunkelziffer aus. Auch unter Schülern und Studierenden, also den Fachkräften von morgen, die das Thema Gesundheit als Multiplikatoren in die Arbeitswelt hineintragen könnten und sollten, ist das Hirndoping bisher eher gering verbreitet. So ergab die Mainzer Studie von Lieb und Franke, dass lediglich 4 % der befragten 1.035 Schüler und 512 Studierenden (RP: 95 %) bereits mindestens einmal versucht hatten, ihre Leistungsfähigkeit mit für sie illegalen Substanzen zu steigern (Lieb 2010b). Nach einer Studie von Middendorff (et al. 2012) im Auftrag des Bundesministeriums für Gesundheit (BMG) haben 5,3 % der etwa 8.000 teilnehmenden Studierenden leistungssteigernde Substanzen zu Hirndopingzwecken eingesetzt.

Trotz dieser vergleichsweise geringen Prävalenzen ist es aus gesundheitswissenschaftlicher und ethischer Sicht absolut notwendig, sich mit der Thematik des Hirndopings auseinanderzusetzen. Denn innerhalb der deutschen Bevölkerung weist diese Form des Medikamentenmissbrauchs überdurchschnittlich hohe Akzeptanzwerte auf. Nach Middendorff (et al. 2012) ist der Konsum verschreibungspflichtiger Medikamente zu Hirndopingzwecken für 17 % der befragten Studierenden durchaus vorstellbar. Im Rahmen der Mainzer Studie gaben sogar 80 % der Untersuchungsteilnehmer an, der Einnahme leistungssteigernder Arzneimittel positiv gegenüberzustehen, wenn diese wirksam und ohne Nebenwirkungen wären (Lieb 2010). Unter den erwerbs-

tätigen Teilnehmern der DAK-Studie (2009) gaben schließlich 25 % an, dass sie Medikamente zur Leistungssteigerung bei der Arbeit einnehmen würden, insofern diese nebenwirkungsarm wären. Hierbei waren die Akzeptanzwerte bei denjenigen, deren Arbeitssituation durch Stress, Arbeitsplatzunsicherheit und Konkurrenzdruck gekennzeichnet war, insgesamt deutlich höher als bei Erwerbstätigen mit geringeren Belastungsparametern.

Auch die sozialen Netzwerke und der zunehmende Internethandel mit Arzneimitteln stellen ein unkalkulierbares Risiko für einen ansteigenden Missbrauch hirnaktiver Wirkstoffe dar. So informieren sich die Nutzer des sozialen Netzwerks Facebook innerhalb bestimmter Foren und Gruppen gegenseitig über die Wirkweise bestimmter Medikamente oder posten Länder, auf denen die einschlägigen Arzneimittel rezeptfrei erhältlich sind. Eine im Jahr 2008 von dem US-amerikanischen „Center on Addiction and Substance Abuse“ (CASA) durchgeführte Studie stellte heraus, dass 1.665 der insgesamt 1.959 untersuchten Internetanbieter (85 %) den Versand von Arzneimitteln ohne die Übersendung eines Rezeptes ermöglichten (zit. n. Lieb 2010a). Die Pharmaindustrie macht sich diese Bereitschaft zum nebenwirkungsarmen Hirndoping in der Bevölkerung zunutze und treibt seit einigen Jahren die Entwicklung entsprechender Substanzen voran. Zwar betonen Experten immer wieder, dass Arzneimittel niemals gänzlich nebenwirkungsfrei sein werden. Nach Henkel (2012) ist es jedoch wahrscheinlich, dass die Verbreitung des Hirndopings aufgrund der heute schon vorherrschenden Akzeptanz zunimmt, sobald Medikamente mit einem „adäquaten“ Risiko-Nutzen-Profil auf dem Markt verfügbar sind.

## ETHISCHE ORIENTIERUNG

Was passiert, wenn tatsächlich bei der Entwicklung von Anti-Demenzmitteln ein nebenwirkungsfreier Schlaumacher oder ein Konzentrations-Booster für Gesunde abfällt? (zit. nach Süddeutsche Zeitung vom 17.05.2010). Benachteiligung droht jenen, die den Konsum verweigern oder die sich die Aufputschmittel nicht leisten können. Damit verschieben sich Erfolgschancen, was zu unfairen Wettbewerbssituationen am Arbeitsmarkt führt. Hirndoping bedeutet die Aufgabe von Autonomie, und die Verantwortung für die eigene Persönlichkeit führt zu Selbsttäuschung, verhindert Empathie und lässt Konsumenten mechanisch funktionieren. Mitgefühl, Solidarität, Wertschätzung und Kollegialität verschwinden – mit dramatischen Folgen für das Miteinander am Arbeitsplatz.

Insgesamt ist es bedenklich, gesellschaftlichen Problemen mit pharmazeutischen Mitteln zu begegnen. Steigender Leistungsdruck kann nicht durch Anpassung überwunden werden, sondern durch Verbesserung, Verweigerung oder Ausstieg. Die Arbeitsbedingungen sind so zu gestalten, dass Risiken vermieden werden, die seelische Not und psychische Erkrankungen zur Folge haben. Unternehmen, in denen geistige Leistungsfähigkeit von besonderer Bedeutung ist, benötigen entsprechende Standards, um das Gefährdungspotenzial gering zu halten.

Doch genügt es, wenn Politik und Wirtschaft entsprechende Rahmenbedingungen schaffen? Voraussetzung sind persönliche Wertmaßstäbe des/der Einzelnen für ein gelingendes Leben: Wie definiere ich Erfolg im Beruf? Wie beschreibe ich Glück? Was treibt mich an? Viele Menschen überfordern sich nicht nur im Beruf, sondern darüber hinaus im Privaten. Niemand kann alles zu einhundert Prozent leisten – um Selbstüberforderung zu verhindern, müssen Prioritäten in zeitlichen Abschnitten gesetzt und überprüft werden. Es bedeutet viel Mut, Abstriche zu machen – und es braucht ein Umfeld ohne Schuldzuweisungen und Perfektionszwängen.
Das gelingt leichter, wenn wir unser Leben in einem größeren Kontext sehen und wissen: Das Leben ist mehr als die Summe unserer Tage, denn Gott hält nicht nur das einzelne Leben mit allen Erfolgen und Niederlagen in seiner Hand, sondern auch die ganze Welt. Und er hat mit dieser Welt einen Plan, er führt sie einem guten Ziel zu. ■

**MANUELA MERCHLEWICZ**
**PETER GREULICH**

# GESUNDE ARBEIT – NICHT NUR FÜR ÄLTERE BESCHÄFTIGTE

## EIN GESPRÄCH MIT DR. ANJA GERLMAIER, INSTITUT ARBEIT UND QUALIFIKATION (IAQ)

Quelle: privat

**DR. ANJA GERLMAIER** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ) an der Universität Duisburg-Essen. Die Arbeits- und Organisationspsychologin entwickelte im Rahmen des Projekts „Arbeitslebensphasensensibles Personalmanagement als Innovationstreiber im demografischen Wandel" (PINOWA) Maßnahmen für lebensphasensensibles Personalmanagement.

**Frau Dr. Gerlmaier, welche Herausforderungen stellen sich bei älter werdenden Belegschaften?**

**GERLMAIER:** Beim Arbeitsvermögen älterer Beschäftigter ergibt sich ein sehr unterschiedliches Bild. Manche sind mit 60 noch so fit wie mit 30, andere können mit 50 nicht mehr arbeiten. Dabei spielen psychische Belastungsfaktoren eine entscheidende Rolle. Besonders belastet sind nach unseren Untersuchungen diejenigen, die sich ab der Mitte des Berufslebens in einer Karriere-Sackgasse befinden. In vielen Unternehmen kümmert man sich nach wie vor nur um die Karriere der 20- bis 30-jährigen. Aber wer über 45 ist, hat keine Perspektive. Das liegt unter anderem daran, dass Hierarchiestufen abgebaut wurden und daher schlicht die Stellen nicht mehr da sind für eine berufliche Entwicklung.

**Könnte man nicht die Erfahrung älterer Beschäftigter besser nutzen?**

**GERLMAIER:** Es gibt Ansätze, ihnen Perspektiven in der internen Beratung oder im Support zu geben. Aber das sind erst Versuchsballons. Dem steht entgegen, dass Unternehmen oft versuchen, solche nicht wertschöpfende Stellen möglichst abzubauen.

**Das klingt nach einem grundsätzlichen Problem?**

**GERLMAIER:** Die Strategien finanzmarktorientierter Unternehmen stellen in der Tat ein gewaltiges Hindernis für eine altersgerechte Personalpolitik dar. Es geht meist nur darum, die Personalkosten zu reduzieren, zuallererst bei nicht wertschöpfenden Stellen. D. h. es wird gespart an Arbeitsvorbereitung und -organisation, bei Fachkräften für Ergonomie, bei Personalentwicklung und Gesundheitsmanagement. Wenn wir dann ein Unternehmen beraten und Verbesserungsvorschläge machen, dann ist niemand da, der sie später umsetzen könnte. Außerdem müssten die betroffenen Abteilungen die Kosten für solche Maßnahmen häufig selbst tragen. Ist dann kein Budget da, findet die Maßnahme eben nicht statt. Natürlich bezahlt die Abteilung langfristig dann dafür mit einem hohen Krankenstand. So entsteht ein Domino-Effekt.
Ein schönes Beispiel dafür war die Schließung des Bahnhofs in Mainz 2013. Folgt man der Presseberichterstattung, so arbeiteten die Beschäftigten im Stellwerk dort dauernd an der Belastungsgrenze. Aus Einsparungsgründen gab es offensichtlich keine Puffer für Urlaubs- oder Krankheitsfälle. Als dann einige

krank wurden, mussten die anderen ihre Arbeit mit übernehmen. Das hielten die auch nicht lange aus und wurden ebenfalls krank und so weiter– bis gar nichts mehr ging.

**Wissen Unternehmen denn nicht, dass sie ihre Mitarbeitenden überfordern?**

**GERLMAIER:** Schlimmer noch: Sie tun das zum Teil systematisch. Ein Betriebsarzt hat berichtet, er melde jedes Jahr den Krankenstand, damit das in der Personalplanung berücksichtigt werden könne. Die Vorgabe der Unternehmensleitung sei aber, dass die Quote keinesfalls über drei Prozent liegen dürfe. Tatsächlich liegt sie aber bei über acht Prozent. Die Fakten werden also systematisch ignoriert. Wenn eine Person acht Stunden unter Zeitdruck arbeitet, führt das zu einer Beanspruchung, als hätte sie doppelt so lange normal gearbeitet.
Man sieht daran, wie absurd viele Maßnahmen zum betrieblichen Gesundheitsmanagement sind. Das eigentliche Problem ist die permanente Überlastung. Das gilt unabhängig von der Branche.

**Offenbar betrifft das nicht nur börsennotierte Unternehmen?**

**GERLMAIER:** Leider ja. Wir beobachten, dass auch andere Unternehmen und Institutionen immer stärker Steuerungsinstrumente kapitalmarktgetriebener Unternehmen kopieren. Überraschenderweise sogar in der Kirche. Das heißt, die unternehmerischen Strategien sind einer gesundheitsorientierten Personalpolitik zum Teil völlig entgegengesetzt.

**Viele Unternehmen machen aber den Beschäftigten doch Angebote zur Gesundheitsförderung?**

**GERLMAIER:** Sie informieren die Beschäftigten über Blutdruck, Cholesterinspiegel, Ernährung, Entspannung und das Neueste: Selbst-Achtsamkeit! Leider kann man nicht alle Probleme der Welt einfach wegatmen! Überraschend viele Beschäftigte in unserer Untersuchung wussten, wie man gesund lebt. Sie fühlen sich zu Recht nicht ernst genommen bei solchen Schulungsangeboten.

Wenn sie dann aber nicht hingehen, heißt es: Wer krank wird, ist selbst schuld.
Typische Belastungsfaktoren sind neben zu wenig Personal oftmals Probleme mit der IT, Arbeitsunterbrechungen oder schlechte Arbeitsorganisation. Es geht also um Fragen der Arbeitsgestaltung, nicht um verhaltenspräventive Maßnahmen. Viele Unternehmen haben an erstem aber wenig Interesse. Stattdessen stellen sie den Leuten gesunde Äpfel hin …

**Was ist mit den zahlreichen Konzepten zur Gesundheitsförderung?**

**GERLMAIER:** Das Problem ist, dass sie oft keine empirische Grundlage haben. Außerdem werden meist nur solche Untersuchungen veröffentlicht, die ein positives Ergebnis zeigen. Wir haben Vorher-Nachher-Befragungen gemacht. Sie zeigen, dass die üblichen betrieblichen Maßnahmen zu gesunder Ernährung, Entspannungsübungen und dergleichen keinerlei dauerhaften Effekt haben. Den Menschen geht es nachher nicht besser als vorher. So etwas wird aber normalerweise nicht veröffentlicht. Verhaltensbezogene Maßnahmen wirken in dem Moment, wo man sie macht. Die Effekte verflüchtigen sich aber nach sechs Monaten, wenn sich die Arbeitsbedingungen nicht ändern.

Foto: Rido – Fotolia.com

**DIE KRANKENVERSICHERUNG ALS SOLIDARGEMEINSCHAFT HAT DIE AUFGABE, DIE GESUNDHEIT DER VERSICHERTEN ZU ERHALTEN, WIEDERHERZUSTELLEN ODER IHREN GESUNDHEITSZUSTAND ZU BESSERN. DIE VERSICHERTEN SIND FÜR IHRE GESUNDHEIT MITVERANTWORTLICH; SIE SOLLEN DURCH EINE GESUNDHEITSBEWUSSTE LEBENSFÜHRUNG, DURCH FRÜHZEITIGE BETEILIGUNG AN GESUNDHEITLICHEN VORSORGEMASSNAHMEN SOWIE DURCH AKTIVE MITWIRKUNG AN KRANKENBEHANDLUNG UND REHABILITATION DAZU BEITRAGEN, DEN EINTRITT VON KRANKHEIT UND BEHINDERUNG ZU VERMEIDEN ODER IHRE FOLGEN ZU ÜBERWINDEN.**
SGB V § 1

**Kann ich als Einzelner denn gar nichts tun?**

**GERLMAIER:** Es gibt da keine Standardlösung. Jeder Mensch muss für sich eine Strategie entwickeln, wie er mit Stress umgehen kann: Manchen hilft Joggen zum Adrenalin-Abbau, anderen autogenes Training. Aber bei kontinuierlicher Überlastung sind diese Möglichkeiten irgendwann ausgereizt.

**Wie lässt sich die Arbeit dann dauerhaft für alle gesünder gestalten?**

**GERLMAIER:** Eine Verbesserung ist nur möglich, wenn alle Beteiligten ihren Beitrag leisten. Unternehmen müssen umdenken und erkennen, dass ihre Beschäftigten der entscheidende Wertschöpfungsfaktor sind. In einer „Industrie 4.0“ wird das sogar noch wichtiger: Je weiter die Automatisierung fortschreitet, desto unersetzlicher werden diejenigen, die das Ganze mit ihrem Spezialwissen am Laufen halten. Betriebsräte müssen das Thema Gesundheit viel stärker als bisher in ihr Handlungsspektrum integrieren. Das Betriebsverfassungsgesetz und das Arbeitsschutzgesetz bieten ihnen dazu einige Möglichkeiten. Es tut auch dem Image des Betriebsrats gut, wenn die Beschäftigten erleben: Die helfen mir bei meinen alltäglichen Problemen!

Der Gesetzgeber muss durch mehr Kontrollen und wirksame Sanktionen dafür sorgen, dass die Bestimmungen des Arbeitsschutzgesetzes auch wirksam werden. Wir haben vor allem ein Umsetzungsdefizit. Seit 2009 gibt es schließlich theoretisch die Pflicht, psychische Aspekte in die Gefährdungsbeurteilung einzubeziehen und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen. Aber auch Beschäftigte müssen ihren Beitrag leisten. Wir können nicht warten, bis die Unternehmen die Arbeit so gestalten, dass sie weniger Stress verursacht. Ganz wichtig ist ein gutes Zeit- und Pausenmanagement. Alle Untersuchungen bestätigen, wie hilfreich kleine Pausen sind. Viele wissen aber gar nicht, wie man richtig Pausen macht. Dabei muss das Umfeld aber auch mitspielen, und damit sind wir wieder bei Führungsverhalten, Leistungskultur und Arbeitsklima. Arbeitsorganisation und persönliches Verhalten müssen wir zusammenbringen, statt sich gegenseitig die Verantwortung zuzuschieben. Beschäftigte und Unternehmen müssen erkennen, dass Gesundheit der zentrale Faktor für Leistungsfähigkeit, Zufriedenheit und letzten Endes Spaß an der Arbeit sind – in jedem Alter. ■

**DAS INTERVIEW FÜHRTE MARTIN SCHWARZ**

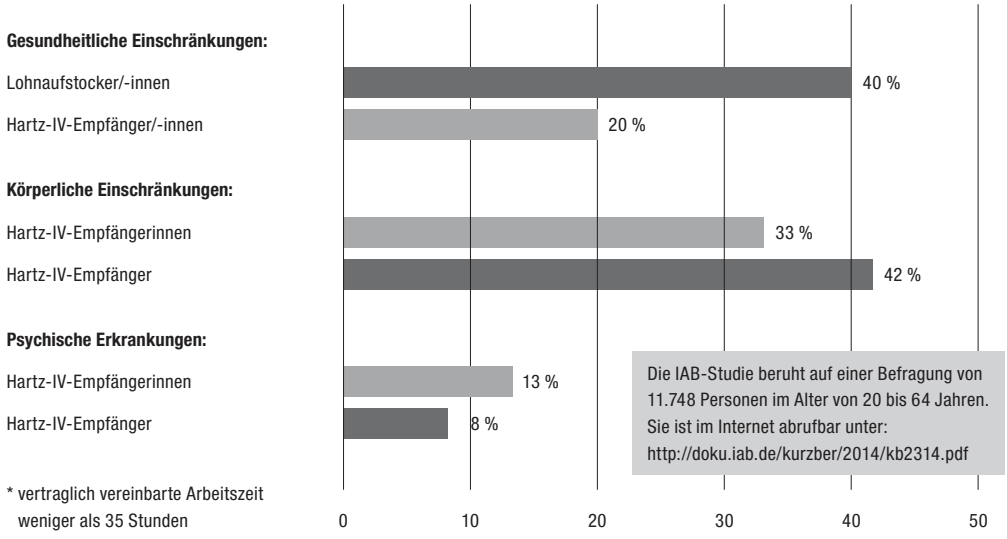
# **ARBEIT MACHT KRANK –** ERWERBSLOSIGKEIT AUCH

Foto: luxorphoto – Fotolia.com

**Zeitnot und Überforderung am Arbeitsplatz können arbeitsbedingte Erkrankungen zur Folge haben. Doch wie wirkt sich Unterforderung, zum Beispiel bei erwerbslosen Menschen, auf die Gesundheit aus?**

Der Eintritt in die Erwerbslosigkeit hat erhebliche Auswirkungen auf die Lebensführung der Betroffenen. Sie verlieren einen beträchtlichen Teil ihres Einkommens und müssen sich an die Vorgaben der Arbeitsagentur und Jobcenter halten. Außerdem verringert sich das an den Beruf gebundene soziale Prestige mit zunehmender Dauer der Erwerbslosigkeit. Jahrelange Erwerbslosigkeit zermürbt und lässt die Betroffenen resignieren. Ausgrenzung, Entwertung, soziales Stigma – viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer empfinden den Jobverlust als tiefe Zäsur in ihrem Leben. Diese mit der Erwerbslosigkeit assoziierten Belastungen erzeugen psychosozialen Stress und begünstigen das Auftreten von Erkrankungen. So ist vielfach dokumentiert, dass insbesondere psychische Erkrankungen wie Depressionen und Angststörungen bei Erwerbslosen vermehrt auftreten. Erwerbstätige mit chronischen Gesundheitsproblemen haben dagegen ein höheres Risiko der Erwerbslosigkeit, während Erwerbslose mit Gesundheitsproblemen schlechtere Chancen auf eine Wiederbeschäftigung haben. Dieser Mechanismus ist besonders in Zeiten des wirtschaftlichen Aufschwungs von Bedeutung, in denen Langzeiterwerbslose mit Gesundheitsproblemen trotz guter Rahmenbedingungen keine Beschäftigung finden. Erwerbslosigkeit wirkt sich in Wachstumsperioden deshalb besonders belastend auf die Betroffenen aus. Je länger die Erwerbslosig-

**IN EINER BEFRAGUNG DES INSTITUTS FÜR ARBEITSMARKT- UND BERUFSFORSCHUNG (IAB) IN NÜRNBERG GEBEN 40 PROZENT DER HARTZ-IV-EMPFÄNGER AN, GESUNDHEITLICH EINGESCHRÄNKT ZU SEIN.**




* vertraglich vereinbarte Arbeitszeit weniger als 35 Stunden

Quelle: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Nürnberg, 2014

**WUSSTEN SIE SCHON, DASS …**

| | | | |
|---|---|---|---|
| … Erwerbslose häufiger krank sind und früher sterben. | … Erwerbslose und prekär Beschäftigte mehr gesundheitliche Beschwerden haben. | … die psychische Gesundheit durch Erwerbslosigkeit und prekäre Beschäftigung besonders beeinträchtigt wird. | … Krankheiten sowohl Folge als auch Ursache von Erwerbslosigkeit sein können. |

Quelle: Robert Koch Institut, GBE Kompakt Nr 1/2013

keit dauert und je geringer die Perspektiven auf einen Wiedereinstieg sind, desto belastender wird die Situation für die Betroffenen und ihre Familien. Daher ist es für die Betroffenen wichtig, dass diese Probleme von den Jobcentern erkannt werden.

Neben der Erwerbslosigkeit rückt in den letzten Jahren auch die Bedrohung der Beschäftigungssicherheit in das Blickfeld der Öffentlichkeit. Als prekär beschäftigt gelten Erwerbstätige, die befristete und nicht sozialversicherungspflichtige Tätigkeiten ausüben oder ihre eigene Beschäftigung als gefährdet wahrnehmen. Diese Tendenzen sind für die Gesundheitsforschung relevant, da nicht nur Erwerbslosigkeit, sondern bereits die subjektiv empfundene Bedrohung der Beschäftigungssicherheit gesundheitsschädlichen Stress erzeugen kann.

Die Befragungsergebnisse geben keinen Aufschluss über die Wirkungsrichtung beim statistischen Zusammenhang zwischen Arbeitslosigkeit und Krankheit. Die Ergebnisse könnten sowohl daraus resultieren, dass Arbeitslosigkeit krank mache, als auch daraus, dass Krankheit bedürftig mache, betonen die IAB-Forscher. Aber in der Praxis der Arbeitsvermittlung stellt sich der im Durchschnitt schlechtere Gesundheitszustand von Erwerbslosen als Vermittlungshemmnis dar. Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) empfiehlt eine möglichst gute Vernetzung von Akteuren der Gesundheits- und Arbeitsförderung. Noch immer ist in Deutschland die Gesundheitsförderung von Erwerbslosen insgesamt völlig unzureichend, sie werden von Präventionsmaßnahmen der Krankenkassen bislang kaum erreicht. Die Verhinderung der negativen gesundheitlichen Konsequenzen der Arbeitslosigkeit stellt aber eine wichtige Aufgabe für die Prävention und Gesundheitsförderung in Deutschland dar. Zur Arbeitslosigkeit bei jungen Erwerbslosen zwischen 16 und 25 Jahren wird leider nur wenig geforscht. Es zeigt sich hier, dass die jungen Erwerbslosen nicht nur durch ihre Arbeitslosigkeit krank werden, sondern häufig gesundheitliche oder soziale Faktoren bereits das Arbeitfinden erschweren.

Die Frage, ob Arbeitslosigkeit krank macht („Kausalitätshypothese“) oder Krankheit zur Arbeitslosigkeit führt („Selektionshypothese“), lässt sich aus wissenschaftlicher Sicht bis heute nicht abschließend beantworten. Im Einzelfall kann Erwerbslosigkeit sowohl Folge als auch (Mit-)Ursache einer Erkrankung sein.

Wichtig wäre deshalb:

- verbesserte Zugänge zu präventiven Maßnahmen der Gesundheitsförderung auch für Arbeitslose (s.o.) zu schaffen.
- außerdem ein verstärktes Engagement für Gesundheitsförderung in Schule und Arbeitswelt, individuell sowie betriebs- bzw. schulbezogen.

Aber auch eine:

- Neuorientierung der öffentlich geförderten Beschäftigung hin zu einer sozialversicherungspflichtigen öffentlich geförderten Beschäftigung tut not. Denn erst diese schafft eine wirkliche Perspektive für Langzeitarbeitslose, nimmt den Wunsch nach Erwerbstätigkeit ernst, ermöglicht die Teilnahme an sozialen Sicherungssystemen und sorgt für soziale Teilhabe. ■

**BRIGITTE SIEBE**

# HEITER BIS WOLKIG?
## PRIMA KLIMA! EIN BERATUNGSANGEBOT DES KDA DER LANDESKIRCHE HANNOVER

Ein wesentliches Element der KDA-Arbeit in den Regionen ist der direkte Kontakt zu den Betrieben und Einrichtungen der Arbeitswelt und ihren Akteurinnen und Akteure. Dabei zeigt sich eine steigende Nachfrage nach Mobbingberatungen und Seminaren zu Fragen der internen Kommunikation, der Arbeitsplatzkultur und der betrieblichen Konfliktkultur.

### WAS IST „PRIMA KLIMA“?

„Prima Klima“ ist ein betriebsbezogenes Beratungsangebot zu Fragen des Miteinanders am Arbeitsplatz verbunden mit einem Blick auf die Einwirkungen der Strukturen der jeweiligen Organisation. Es bedeutet einen Schritt ethischer Qualifizierung von Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ausgangspunkt ist die Erkenntnis, dass jede und jeder eine gute Expertin, ein guter Experte für die Situation vor Ort und für die Arbeitsplatzqualität ist.

### WIE FUNKTIONIERT ES?

„Prima Klima“ erarbeitet in drei Arbeitsschritten mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie der Leitung eine Bilanz und eine Weiterentwicklung der Arbeitsplatzqualität. Führungskräfte und Beschäftigte erarbeiten Stärken, Schwächen und Veränderungsideen unter den wesentlichen Fragestellungen:

- Wo sind wir gut?
- Wo sind Mängel und Konflikte? Wo hakt es?
- Welche Wünsche haben wir?

Hieraus entsteht ein konkreter Aktionsplan, der von einer innerbetrieblichen Steuerungsgruppe entwickelt und umgesetzt wird. Die verabredeten Veränderungsschritte werden nach spätestens einem Jahr als sogenannter „TÜV“ mit den Beratenden überprüft.

„Prima Klima“ ist überschaubar.
Der Zeitaufwand beträgt insgesamt rund zweieinhalb Tage.

Foto: aerogondo – Fotolia.com

**DAS FEHLEN VON SPIELREGELN FÜR DEN UMGANG MIT KONFLIKTEN BEGÜNSTIGT EINE ESKALATION. PROBLEMATISCH IST AUCH DIE FEHLENDE QUALIFIKATION FÜR LEITUNGSVERANTWORTUNG SEITENS DER FÜHRUNGSKRÄFTE.**

## „KLEINE VERÄNDERUNGEN KÖNNEN EINE GROSSE WIRKUNG HABEN“
GESPRÄCH MIT WULF GRÄNTZDÖRFFER,
KDA DER LANDESKIRCHE HANNOVERS

**WULF GRÄNTZDÖRFFER** Referent des Kirchlichen Dienstes in der Arbeitswelt, Region Stade/Lüneburg.

Kontakt: Graentzdoerffer@kirchliche-dienste.de

**15 Jahre gibt es bereits das Beratungsformat „Prima Klima“. Was sind Ihre wichtigsten Erfahrungen?**

**GRÄNTZDÖRFFER:** Eine der wichtigsten Erkenntnisse ist, dass oft kleine Veränderungen eine große Wirkung haben. Häufig heißt es zunächst von den Beteiligten „Es geht nicht“ oder „Das gibt es nicht“, und im Prozess stellt sich dann heraus: „Es geht doch!“ Besonders wichtig ist es, dass die Beschäftigen selber die Ideen „liefern“ und entwickeln. So lassen sich praktikable, umsetzbare und nachhaltige Lösungen finden. Unerlässlich ist allerdings, dass die Leitungsebene das Projekt und einen Veränderungsprozess maßgeblich unterstützt und sich auch einbringt.

**Was sind konkrete Konfliktanlässe?**

**GRÄNTZDÖRFFER:** Häufig werden Veränderungen im Betrieb nicht zeitnah kommuniziert. Zum einen, weil eine Beteiligung von Mitarbeitenden gar nicht gewollt ist oder Informationen erst im Nachhinein weitergegeben werden. Ein weiterer häufiger Konfliktauslöser ist zum anderen die unterschiedliche Behandlung von Mitarbeitenden. Sie fragen sich dann: „Ist die Arbeit bei uns gerecht verteilt?“ Das Gerechtigkeitsempfinden spielt eine große Rolle für die Beschäftigten. Auch das Fehlen von Spielregeln für den Umgang mit Konflikten begünstigt eine Eskalation. Problematisch ist auch, die fehlende Qualifikation für Leitungsverantwortung seitens der Führungskräfte.

**Wenn es um Gute Arbeit geht, wünschen sich die Menschen vor allem …**

**GRÄNTZDÖRFFER:** … eine gute Kommunikations- und Informationskultur, einen produktiven Umgang mit Veränderungsideen und die kleine Wertschätzung zwischendurch!

**Sie haben gesagt, kleine Veränderungen haben eine große Wirkung. Wie sieht das konkret aus?**

**GRÄNTZDÖRFFER:** Zum Beispiel ein eigener Schreibtisch für die Auszubildenden – es geht doch! Oder die wöchentlichen 10 Minuten für die Morgenbesprechung im Rathausteam – alle sind informiert! Oder: Arbeitsplatztausch in ein anderes Team, und die Chemie stimmt wieder.

**Und dazu braucht es „Prima Klima“?**

**GRÄNTZDÖRFFER:** Genau, denn es braucht in den meisten Fällen den Anstoß von außen durch Beratende, die sozusagen keine „Aktien“ im Geschehen vor Ort haben. Das ist eine unserer Stärken. ■

**DAS INTERVIEW FÜHRTE WALTER PUNKE**



+++ 2. CHRONIK 15, 7: IHR ABER, SEID GETROST UND LASST EURE HÄNDE NICHT SINKEN; DENN EUER WERK

# GENUG – GERECHT – ZU SEINER ZEIT: VOM GESUNDEN MASS DER ARBEIT

Foto: Rudie – Fotolia.com

**Das rechte Maß der Arbeit bestimmt das Leben seit biblischer Zeit. Schon auf den ersten Seiten der Bibel lesen wir: „Mit Schweiß wirst du dein Brot verdienen."** (1. Mose 3, 19)

Heute beschreiben wir seltener den Schweiß auf unserer Stirn, sondern sprechen im Zusammenhang mit unseren Mühen bei der täglichen Arbeit von Depressionen und Burn-out. Aber auch in anderer Hinsicht hat maßlose Arbeit in unseren Tagen schwerwiegende Folgen. Was sind Maßstäbe gesunder Arbeit heute aus evangelischer Sicht? Drei Einsichten der Bibel können zur Orientierung für das rechte Maß dienen:

**1. DER HERR IST MEIN HIRTE, MIR WIRD NICHTS MANGELN. (PSALM 23, 1)**

„Zu wenig, genug, zu viel": Wie ein roter Faden durchziehen diese drei Sichtweisen menschlicher Existenz die Bibel. Angst vor „zu wenig" und die Sehnsucht nach „mehr" bestimmten das Handeln von Menschen zu allen Zeiten. Wann aber ist es genug? Lange schon sind Zahlen unser Maßstab bei der Beurteilung unseres Arbeitens. Das mag in mancher Hinsicht hilfreich sein. Aber sind Zahlen allein hinreichend? Dem „Schneller, Höher, Weiter" stellen Menschen zunehmend ein „Anders, Besser, Weniger" gegenüber, individuell wie gesellschaftlich. Wir rücken von dem Maß der Quantitäten ab und nehmen Qualitäten des Lebens und des Arbeitens in den Blick – zum Wohl der Schöpfung und der Gesundheit von Menschen.

Es ist genug für alle da: Dieses Leitwort von „Brot für die Welt" führt zu einem weiteren aus der Bibel abgeleiteten Maßstab:

**2. UND ICH WILL DAS RECHT ZUR RICHTSCHNUR UND DIE GERECHTIGKEIT ZUR WAAGE MACHEN. (JES. 28, 17)**

Gerechtigkeit vor Ort und in der Welt für alle Menschen ist Gottes Grundanliegen, das an vielen Stellen der Bibel zum Ausdruck kommt. Propheten wie Jesaja und Amos erheben ihre Stimme für sozial Schwache.
Jesus setzt bei der Bekämpfung der Ungerechtigkeit, bei der übermäßigen Angst der Menschen um ihre eigene Sicherheit und der sich daraus ergebenden Gier nach materiellen Gütern an: „Ihr könnt nicht Gott dienen und dem Mammon. Deshalb sage ich euch: Seid nicht besorgt für euer Leben, was ihr essen und was ihr trinken sollt, noch für euren Leib, was ihr anziehen sollt." (Mt. 6, 24 f.)

Gier und Sorge nur um unser eigenes Wohl sowie Maßlosigkeit rauben uns den Blick für die Auswirkungen unseres Tuns in Deutschland, in anderen Ländern und Kontinenten. Sie verhindern, dass Menschen ihre Fähigkeiten voll entfalten und an der Gesellschaft Anteil haben können.

Weil Gottes Maßstab für unser Handeln Gerechtigkeit ist und wir uns nicht zu sorgen brauchen, können und sollen wir die Nächsten in den Blick nehmen und Chancen, Bildung, Arbeit und Geld teilen. Alle Menschen sind auf ihre Weise von Gott mit Gaben ausgestattet, die sie in das gesellschaftliche Miteinander einbringen wollen, können und sollen: Ältere und Junge, Kranke und Menschen mit Behin-

derung und Gesunde, Väter und Mütter, Menschen, die ihre Eltern pflegen, Alleinstehende und Vernetzte, Leistungsfähige und nicht so Belastbare, hoch und gering Qualifizierte, die Frohen und die Traurigen. Dabei geht es nicht nur um die so dominante Erwerbsarbeit, sondern auch um vielfältige andere Arbeitsformen, -orte und -inhalte.

**3. EIN JEGLICHES HAT SEINE ZEIT, UND ALLES VORHABEN UNTER DEM HIMMEL HAT SEINE STUNDE. (PREDIGER 3, 1)**

Wir telefonieren beim Autofahren, essen beim Fernsehen, arbeiten mit musikalischer Hintergrundberieselung – wir machen alles gleichzeitig. Gleichzeitigkeit: Nicht mehr „Alles hat seine Zeit“, sondern „Alles zu jeder Zeit“.

Unser Alltag ist voll von solchen Gleichzeitigkeiten: E-Mails, Anrufe auf dem Festnetz und auf unserem Handy erreichen uns gleichzeitig, während auch noch ein physisch anwesender Mensch mit uns sprechen will. Wir sind gehalten, uns mit Persönlichem in der Öffentlichkeit, Beruflichem in der Freizeit und Privatem in der Arbeitszeit zu befassen.

Telearbeit, mobiles Büro und Home-Office markieren die Auflösung ehemals abgegrenzter Lebens- und Arbeitsräume. Früher heilige Zeiten wie Feierabend, Wochenende und Urlaub erleben seit Langem eine Invasion und Zerstückelung durch die Arbeit, unter der meist fast ausschließlich Erwerbsarbeit verstanden wird. Familien-, gemeinnützige und ehrenamtliche Arbeit werden in ihrer Bedeutung an den Rand gedrängt. Kollektive Regelungen wie Ladenschlusszeiten und arbeitsfreier Sonntag stehen immer wieder zur Disposition, was neue Möglichkeiten zur Vergleichzeitigung eröffnen würde.

Alle Gleichzeitigkeit aber zerstreut und führt zum Nachlassen von Konzentration und Aufmerksamkeit. Im selben Maße nimmt die Anspannung durch permanentes Entscheidenmüssen und die Angst, im Strom der Möglichkeiten das Beste zu verpassen, zu. Nervosität und Abgeschlagenheit, Schlafstörungen und herabgesetztes Selbstwirksamkeitserleben können die Folge sein.

Was hilft, das gesunde Maß zu finden? Was erzeugt (und fördert) Gesundheit? Hierbei spielt das von Menschen angestrebte Kohärenzgefühl eine wichtige Rolle. Kohärenz bedeutet Zusammenhang, Stimmigkeit, Verbundenheit. Von diesem Gefühl der Stimmigkeit hängt es ab, wie gut Menschen in der Lage sind, vorhandene Ressourcen zum Erhalt ihrer Gesundheit und ihres Wohlbefindens zu aktivieren.

Der „kohärente“, ganzheitlich orientierte Mensch tritt in mehrdimensionale Beziehung mit seiner materiellen Umgebung, lebendigen Umwelt, Kultur, Politik, sich selbst, seinen Nächsten, der sozialen Mitwelt, der Menschheit sowie Biosphäre und Universum – viele auch mit Gott.

Die Vernachlässigung einer dieser Dimensionen kann zu gesundheitlichen Beschwerden führen. Andererseits: Wenn Menschen diese aufrechtzuerhalten und zu pflegen vermögen, gewinnen und bewahren sie Zugang zu Verständnis, Sinn und Beeinflussbarkeit ihrer Existenz und damit zu wichtigen Grundlagen ihrer Gesundheit.

**4. DAS GESUNDE MASS**

Alles hat seine Zeit: Erwerbs- und Familienarbeit, Kultur und Muße, Stille und Beschäftigung, Reden und Zuhören – nicht gleichzeitig, sondern gleichwertig.
Seid nicht besorgt für euer Leben: Schauen wir nicht nur auf uns, sondern auf das, was für die Nächsten und die Welt gut und gerecht ist, und treten wir in lebendige und vielfältige Beziehungen mit ihnen ein.

Und: Es ist genug für alle da! Wir leben nicht im Mangel, sondern sind und werden immer wieder neu von Gott beschenkt.
So dürfen wir in dieser Welt, in unseren Familien und Betrieben, in Vereinen und Kirchengemeinden, hauptberuflich und ehrenamtlich, gewinnorientiert und gemeinnützig, in jedem Fall aber mit Maß arbeiten. Und wenn Gott will, bleiben wir dabei bewahrt und gesund. ■

**MICHAEL VOLLMER**

# LITERATURVERZEICHNIS

Baburi, Bernhard; Ducki, Antje; Schröder, Helmut; Klose, Joachim: Fehlzeiten-Report 2013, Schwerpunktthema: Verdammt zum Erfolg – die süchtige Arbeitsgesellschaft? In Wissenschaftliches Institut der AOK (WidO). (Hrsg.) 2013 Springer Verlag.

Baumann, Zygmunt: Liquid Modernity. Cambridge: 2000 Polity Pr.

Geißler, Karlheinz/Geißler, Jonas: Time is honey: Vom klugen Umgang mit der Zeit. 2015 Oekom-Verlag.

Giesert, Marianne (Hrsg.): Psychisch gesund bleiben / Betriebliche Gesundheitspolitik für die Praxis – in der Praxis. 2010 VSA Verlag.

Glaeske, Gerd; Merchelwicz, Manuela; Schepker, Renate; Soellner, Renate; Böning, Jost; Gaßmann, Raphael: Hirndoping – Die Position der Deutschen Hauptstelle für Suchtfragen. e.V. 2011. Verfügbar unter: www.dhs.de/fileadmin/user_upload/pdf/news/2011-06-20_Positionspapier_Hirndoping.pdf

Haug, Frigga: Die Vier-in-Einem-Perspektive. Eine Utopie von Frauen, die eine Utopie für alle ist. In: dies., Die Vier-in-einem-Perspektive. Politik von Frauen für eine neue Linke, S. 13–23. 2011 Argument Hamburg. Verfügbar unter: www.vier-in-einem.de

Haug, Frigga: Was bring es, Herrschaft als Knoten zu denken? 2013. Verfügbar unter: www.vier-in-einem.de/index.php/2013/05/

Henkel, Dieter: Pharmakologisches Neuro-Enhancement in der Arbeitswelt: Verbreitung und Prävention. In Gaßmann, R., Merchlewicz, M. & Koeppe, Armin (Hrsg.), Hirndoping – Der große Schwindel. 2013 Beltz Juventa Verlag.

Jahoda, Marie: Die Arbeitslosen von Marienthal. Ein soziographischer Versuch über die Wirkung landandauernder Arbeitslosigkeit. 1975 Suhrkamp Verlag.

Lieb, Klaus: Hirndoping – Warum wir nicht alles schlucken sollten. Mannheim: 2010 Artemis & Winkler Verlag.

Lieb, Klaus: Da macht unser Gehirn nicht mit. Interview von Astrid Viciano. Die ZEIT, 11, 39.

Middendorff, Elke; Poskowsky, Jonas; Isserstadt, Wolfgang: Formen der Stress-kompensation und Leistungssteigerung bei Studierenden. HISBUS-Befragung zur Verbreitung und zu Mustern von Hirndoping und Medikamentenmissbrauch. 2012. Verfügbar unter: www.his.de/pdf/pub_fh/fh-201201.pdf

Pietsch, Lea: Brain Food, Gehirndoping, Neuro-Enhancement – Wer oder was zwingt uns zur Perfektion? 2010. Verfügbar unter: www.leuphana.de/fileadmin/user_upload/college/.../Essay-Pietsch.pdf

Quednow, Boris B.: Neurophysiologie des Neuro-Enhancements: Möglichkeiten und Grenzen. SuchtMagazin, 2/2010, 19–25.

Rat der EKD: Solidarität und Selbstbestimmung im Wandel der Arbeitswelt. Eine Denkschrift des Rates der Evangelischen Kirche in Deutschland zu Arbeit, Sozialpartnerschaft und Gewerkschaft. Gütersloh 2015 Gütersloher Verlagshaus.

Repantis, Dimitris; Schlattmann, Peter; Laisney, Oona; Heuser, Isabell: Antidepressants for neuroenhancement in healthy indivuals: a systematic review. 2009 Poiesis Prax, 6, 139–174.

Zok, Klaus: Gesundheitliche Beschwerden und Belastungen am Arbeitsplatz. Ergebnisse aus Beschäftigtenbefragungen. In: Wissenschaftliches Institut der AOK (WidO). (Hrsg.) Berlin: 2010 KomPart Verlagsgesellschaft.



MAN DRÜCKE DIE LEUTE MIT ARBEIT, DASS SIE ZU SCHAFFEN HABEN UND SICH NICHT UM FALSCHE REDEN

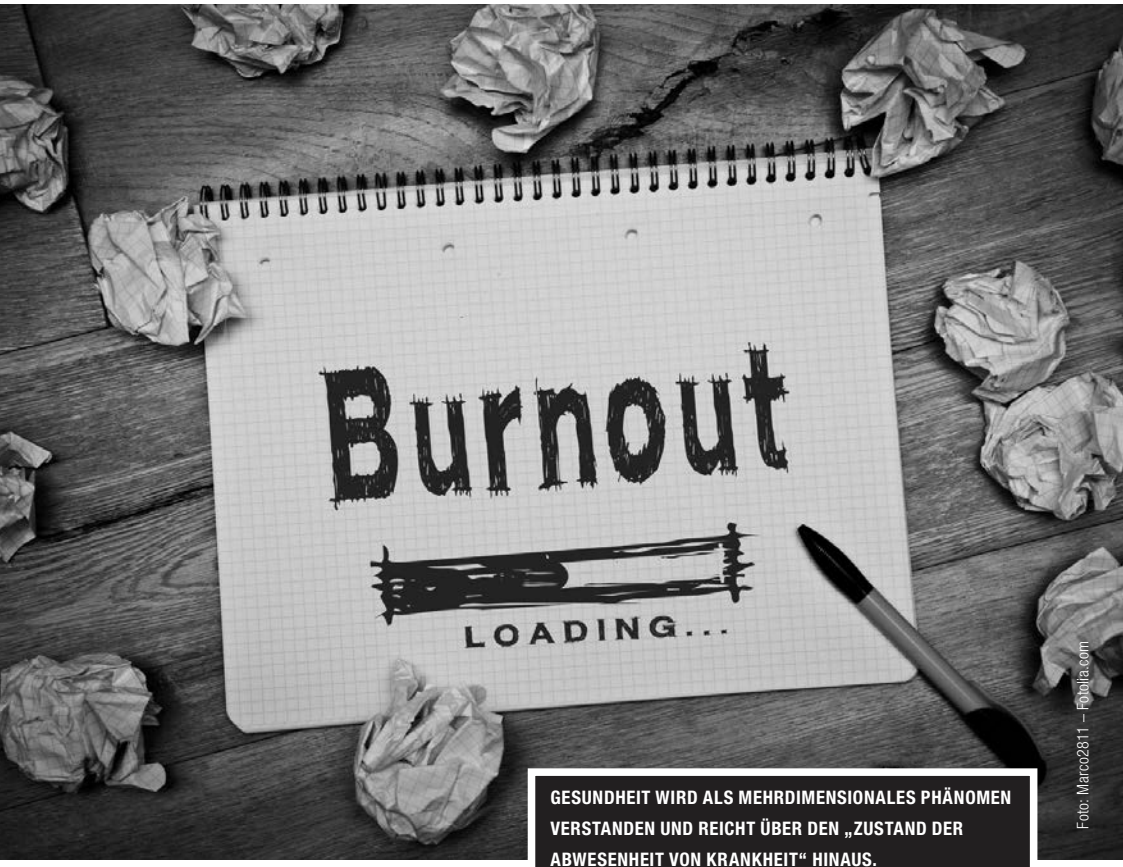



Foto: Marco2811 – Fotolia.com

**GESUNDHEIT WIRD ALS MEHRDIMENSIONALES PHÄNOMEN VERSTANDEN UND REICHT ÜBER DEN „ZUSTAND DER ABWESENHEIT VON KRANKHEIT“ HINAUS.**
BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG, WISSENSCHAFT, FORSCHUNG UND TECHNOLOGIE 1996

# INTERNETLINKS

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Projekt „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt“
Verfügbar unter: www.baua.de/de/Themen-von-A-Z/Projekt-Psych-Gesundheit/Projekt.html

DAK (Hrsg.) (2009). Gesundheitsreport 2009. Analyse der Arbeitsunfähigkeitsdaten. Schwerpunktthema: Doping am Arbeitsplatz.
Verfügbar unter: www.dak.de/dak/download/Gesundheitsreport_2009-1117016.pdf [01.03.2015]

Institut Arbeit und Qualifikation (Hrsg.): „Arbeitslebensphasensensibles Personalmanagement als Innovationstreiber im demografischen Wandel“
Verfügbar unter: www.pinowa.de

Techniker Krankenkasse 2008: Gesundheitsreport 2008. Auswertungen 2008. Arbeitsunfähigkeiten und Arzneimittelverordnungen. Schwerpunkt: Psychische Störungen.
Verfügbar unter: www.tk-online.de/centaurus/servlet/contentblob/48834/Datei/1776/Gesundheitsreport-7.pdf

Techniker Krankenkasse 2010: Gesundheitsreport 2010. Gesundheitliche Veränderungen bei Berufstätigen und Arbeitslosen von 2000 bis 2009.
Verfügbar unter: www.tk.de/centaurus/servlet/contentblob/222138/-Datei/53665/Gesundheitsreport-2010.pdf

**AUTORINNEN UND AUTOREN:**

**Manfred Abt**
Referat Wirtschaft-Arbeit-Soziales
der Ev. Kirche von Kurhessen-Waldeck,
Frankenberg
manfred.abt@ekkw.de

**Jochen Berendsohn**
VGH Versicherungen, Hannover
jochen.berendsohn@vgh.de

**Prof. Dr. Karlheinz Geißler**
„timesandmore“, München
z.Zt@timesandmore.com

**Dr. Jochen Gerlach**
Referat Wirtschaft-Arbeit-Soziales der
Ev. Kirche von Kurhessen-Waldeck, Kassel
jochen.gerlach@ekkw.de

**Dr. Anja Gerlmaier**
Institut für Arbeit und Qualifikation,
Universität Duisburg-Essen
anja.gerlmaier@uni-due.de

**Dr. Susanne Gerstenberg**
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und
Arbeitsmedizin, Dortmund
susanne.gerstenberg@baua.bund.de

**Nina Golf**
kda der Evang.-Luth. Landeskirche Bayern,
Nürnberg
golf@kda.bayern.de

**Wulf Gräntzdörffer**
KDA der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers,
Stade
graentzdoerffer@kirchliche-dienste.de

**Peter Greulich**
KDA der Ev.-luth. Landeskirche
Hannovers, Hannover
greulich@kirchliche-dienste.de

**Eugen Hähnel**
kda der Evang.-Luth.
Landeskirche Bayern, Nürnberg
haehnel@kda-bayern.de

**Dr. Matthias Jung**
KDA der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers,
Osnabrück
jung@kirchliche-dienste.de

**Manuela Merchlewicz**
ZUKUNFTINC., Hannover/Langenhagen
manuela.merchlewicz@gmx.de

**Walter Punke**
Organisationsberater, Stade
punkewalter@t-online.de

**Daniela Schneider**
INIFES gGmbH, Stadtbergen
schneider@inifes.de

**Brigitte Siebe**
Beratungsstelle für Arbeitslose,
Kirchenkreis Celle
brigitte.siebe@evlka.de

**Martina Spohr**
Referat Wirtschaft-Arbeit-Soziales der
Ev. Kirche von Kurhessen-Waldeck, Kassel
Martina.spohr@ekkw.de

**Dr. Michael Vollmer**
Facharzt für Arbeitsmedizin, Groß-Umstadt
Vollmer-vorderer-odenwald@ekhn-net.de

**ERSTELLT VON:**

**Kirchlicher Dienst in der Arbeitswelt**
**Bundesausschuss Arbeit und Technik**

Manfred Abt, Frankenberg
Nina Golf, Nürnberg
Christine Gortner, Kaiserslautern
Peter Greulich, Hannover
Eugen Hähnel, Augsburg
Dr. Matthias Jung, Osnabrück
Angelika Kähler, Hamburg
Heike Miehe, Darmstadt
Martin Schwarz, Ulm
Martina Spohr, Kassel
Dr. Michael Stahlmann, Düsseldorf

**GESUNDHEIT IST EIN ZUSTAND DES VOLLSTÄNDIGEN KÖRPERLICHEN, GEISTIGEN UND SOZIALEN WOHLERGEHENS UND NICHT NUR DAS FEHLEN VON KRANKHEIT ODER GEBRECHEN.**
DEFINITION WELTGESUNDHEITSORGANISATION (WHO)

Foto: Colours-pic – Fotolia.com



DAVON ANDERES ALS MÜHE? +++ PREDIGER 7, 14: AM GUTEN TAGE SEI GUTER DINGE, UND AM BÖSEN TAG

**VERANTWORTLICH:**

**Michael Klatt**
Bundesversitzender des KDA im KWA
Vorsitzender des KWA
Friedrich-Karrenberg-Haus
Arnswaldtstraße 6
30159 Hannover
klatt@kirchliche-dienste.de

**KOORDINATION:**

**Nora Langerock-Siecken**
Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising
Evangelischer Verband
Kirche Wirtschaft Arbeitswelt
www.kwa-ekd.de

**Peter Greulich**
Referent für den Kirchlichen Dienst
in der Arbeitswelt
Haus kirchlicher Dienste der Ev.-luth.
Landeskirche Hannovers

**REALISATION:**

Gestaltung: Holger Giebeler
www.megascreen.com

Korrektorat: Marthe Thamer

Druckerei: Schroeder-Druck & Verlag GbR
www.schroeder-druck.de

Auflage: 7000
Mai 2015

**KONTAKTE:**

**Führung und Verantwortung**
Thomas Löffler
Wirtschafts- und Sozialpfarrer
KDA Mannheim
thomas.loeffler@ekiba.de

Dr. Jochen Gerlach
Leiter des Referates Wirtschaft-Arbeit-Soziales
Ev. Kirche Kurhessen-Waldeck
jochen.gerlach@ekkw.de;

Renate Fallbrüg
Pastorin KDA Nordkirche
renate.fallbrueg@kda-nordkirche.de

**Allianz für den freien Sonntag**
Dr. Ralf Stroh
Referent für Wirtschaft und Finanzpolitik
ZGV – Zentrum Gesellschaftliche Verantwortung
der EKHN
r.stroh@zgv.info

**Tax Justice Network**
Dr. Brigitte Bertelmann
Referentin für Wirtschaft und Finanzpolitik
ZGV – Zentrum Gesellschaftliche Verantwortung
der EKHN
b.bertelmann@zgv.info

**Transaktionssteuer: Steuer gegen Armut**
Thomas Krämer
Sozialwissenschaftlicher Referent
KDA Bayern
kraemer@kda-bay.de

**Bundesausschuss Arbeit und Technik**
Nina Golf
Sozialwissenschaftliche Referentin
KDA Bayern
golf@kda-bay.de

Peter Greulich
Referent für Arbeit, Wirtschaft und Soziales
KDA Hannover
greulich@kirchliche-dienste.de

**Bundesausschuss Erwerbslosigkeit,**
**Sozial- und Arbeitsmarktpolitik**
Heike Riemann
Referentin / Regionsleiterin
KDA Nordkirche
heike.riemann@kda.nordkirche.de

Karin Uhlmann
Wirtschafts- und Sozialpfarrerin
in der Prälatur Heilbronn
KDA Württemberg
karin.uhlmann@ev-akademie-boll.de

**Bundesausschuss Europa**
Dr. Jürgen Born
Referent für Wirtschaftspolitik
und Unternehmensethik
Institut für Kirche und Gesellschaft der EKvW
juergen.born@kircheundgesellschaft.de

Waltraud Kämper
Referentin für Wirtschaft und Arbeitswelt
KDA Hannover
kaemper@kirchliche-dienste.de

BEDENKE: DIESEN HAT GOTT GESCHAFFEN WIE JENEN. +++

Foto: Coloures-pic – Fotolia.com

EVANGELISCHER VERBAND
KIRCHE WIRTSCHAFT ARBEITSWELT

**Arbeitsgemeinschaft**
**Kirchlicher Dienst in der Arbeitswelt**

Friedrich-Karrenberg-Haus
Arnswaldtstraße 6
30159 Hannover
Telefon: 0511 473877-0
info@kwa-ekd.de
www.kwa-ekd.de