



Josef Reindl (COGITO-Institut)

Gesund arbeiten – Wie Netzwerke betriebliche Gesundheitspolitik befördern können

(Vortrag auf der Veranstaltung des Instituts für Rehabilitationswissenschaften der Humboldt-Universität im Rahmen des Forschungsprojekts „Neue Allianzen für Gute Arbeit bei bedingter Gesundheit“ am 21.8.2018)

Vorrede

Ich möchte Ihnen zunächst einen kurzen Ausblick auf die Inhalte meines Vortrags geben. Ich befasse mich zu Beginn mit den Charakteristika von Netzwerken – auf die Gefahr hin, dass ich hier in einem Kreis erfahrener Netzwerker Eulen nach Athen trage. Ich brauche aber diese Vergewisserung, um begründen zu können, warum Netzwerke eine besonders geeignete Form sind, den neuen Herausforderungen im Arbeits- und Gesundheitsschutz zu begegnen. Damit ist bereits der zweite Teil des Vortrags angerissen: die Gesundheitsrisiken im globalisierten Kapitalismus und Strategien, sie einzudämmen. Unter diese Strategien fallen u.a. die Konstituierung und das Wirken von Gesundheits- und anderen Netzwerken.

Was sind Netzwerke?

Netzwerke sind ein schillerndes Phänomen. Der Begriff inflationiert. Manche sprechen schon vom Netzwerk als „Signatur der Epoche“. Gegenüber dem überbordenden Reden über Netzwerke bleibt allerdings die Begriffsklärung deutlich zurück. Die Betriebswirtschaftslehre und die Organisationstheorie, die das Monopol im Netzwerkdiskurs beanspruchen, erklären es eigentlich nicht, sondern grenzen es nur ab und siedeln es im Dazwischen an: irgendwo zwischen Markt und Hierarchie, den einzigen Steuerungsprinzipien, die sie gelten lassen. Ein Hybrid gewissermaßen. Weder Markt, auf dem das Geld die Austauschprozesse regelt noch Organisation, in der Hierarchie und Verfahren - also Macht – den Verkehr der Organisationsmitglieder ordnen. Was ist das Netzwerk aber dann? Eine positive Bestimmung sucht man vergeblich. Man findet sie auch nicht, wenn man nicht aus dem Dual von Markt und Hierarchie herauspringt und Netzwerke als eigenständige Sozialform zu begreifen versucht.

Hilfreich ist dabei ein Blick auf die Menschenbilder, die hinter dem Markt- und dem Organisationsmodell stehen. Im *Marktmodell* sind egoistische Kalkulatoren zugange, die nur an sich denken und mit den anderen lediglich in Verbindung treten, um ihren Nutzen zu mehren. Der ‚Homo oeconomicus‘ ist ein einsames Wesen, das ohne Gesellschaft auskommt. Gesellschaft reduziert sich

für ihn auf Tauschakte, der andere ist nicht Mitmensch, sondern Mittel und Konkurrent. Im *Organisationsmodell* hingegen wird den Akteuren ihr Egoismus ausgetrieben und sie werden auf den Nutzen der Organisation eingeschworen. Damit die Organisation ihre Ziele erreichen kann, müssen ihre Mitglieder sich unterordnen und einfügen. Zugrunde liegt dem Organisationsmodell ein skeptisches Menschenbild: Man zweifelt daran, ob der Mensch sich freiwillig die Ziele der Organisation zu eigen macht und man setzt deshalb eine ausdifferenzierte Hierarchie mit Anweisungsbefugnis ins Werk und wendet Belohnungs- und Zwangsmittel an, um die Mitglieder zu verpflichten. Das *Netzwerkmodell* nimmt sowohl Anstoß am isolierten Wirtschaftsmenschen als auch am zwangsvergesellschafteten Organisationsmenschen. Seine Anhänger sehen auch den wirtschaftenden Menschen als sozial eingebundenen Akteur, der auf den anderen bezogen und von ihm abhängig ist. Am Organisationsmenschen missfällt ihnen, dass für diesen die Welt an der Organisationsgrenze zu Ende ist und er vor lauter Organisationspatriotismus den Wert einer Kooperation über die Organisation hinaus aus den Augen verliert. Die Organisation wiederholt auf einer erweiterten Stufenleiter den Egoismus des ‚homo oeconomicus‘. Weiterhin glauben sie nicht, dass Menschen in einer Organisation nur auf Anweisung und nach formalen Verfahrensregeln funktionieren. Eine mindestens ebenso wichtige Rolle spielen persönliche Beziehungen und informelle Absprachen und Regeln. Als Konsequenz aus dieser Kritik versucht das Netzwerk die ‚Quadratur des Kreises‘. Es möchte Menschen, die bisher nur die Welt ihrer Organisationen kennen, zusammenbringen, ohne die Zwangsmittel der Organisation zu gebrauchen. Grundsätzlich ist ein solch freiwilliger Zusammenschluss möglich, weil die Menschen ohnehin zueinander streben und weil sie und ihre Organisationen einen Nutzen davon haben: den weiteren Horizont, die Überwindung der ‚Betriebsblindheit‘, ja vielleicht sogar eine zwischen- und überorganisatorische Kooperation.

Entkleidet man also Netzwerke aller ihrer allgemeinen Funktionen und konkreten Ausprägungen und reduziert sie auf ihren eigentlichen Kern, so bleibt als Bestimmung übrig, dass sie soziale Gebilde sind, die durch persönliche Verflechtungen zusammengehalten werden und die eine Option auf Kooperation eröffnen, ein Kooperationspotential in sich tragen. Im Grunde sind sie Personengeflechte, aber die daran beteiligten Personen besitzen eine Besonderheit. Sie sind in einer Doppelrolle im Netzwerk: als Person A, B, C *und* als Repräsentanten der Organisationen A, B, und C. Der Netzwerkbegriff macht überhaupt erst Sinn, wenn die Beteiligten unterschiedliche, ja z.T. gegensätzliche Organisationen/Institutionen oder Bereiche/Abteilungen einer Organisation verkörpern. Andernfalls würde man von informeller Gruppe oder von Vetternwirtschaft sprechen.

Und weil Netzwerke freiwillige Personengeflechte sind, deshalb können sie ihren Fortbestand nur durch persönliche Beziehungen sichern. Die üblichen Stabilisatoren von sozialen Gebilden wie Regeln, Vorschriften, Verfahren, ein System von Befehl und Gehorsam samt Sanktionsmitteln oder unmittelbar ökonomische Anreize entfalten im Netzwerk nicht nur keine Wirkung, sondern sie zerstören die Voraussetzung von Netzwerken: das Personenvertrauen, das Vertrauen der Person A, dass die Person B nicht einfach als Interessenträger von Organisation B im Netzwerk ist, sondern ebenso die organisationsübergreifenden Ziele des Netzwerks verfolgt.

Was machen Netzwerke?

Grundsätzlich gilt: Netzwerke machen Dinge, die in klassischen Organisationen, aber auch auf Märkten nicht oder nur sehr unzulänglich getan werden. Das Organisationshandeln und die Organisationsthemen in Netzwerken zu wiederholen, würde keinen Sinn ergeben. Allerdings handelt

es sich bei einer Netzwerkagenda um ‚Dinge‘, die im Horizont der Organisationen liegen, von diesen aber aus den unterschiedlichsten Gründen nicht angepackt oder praktiziert werden. Ebenso wäre es schwerlich nachvollziehbar, wenn Netzwerke etwas hervorbrächten, was Märkte erzeugen können und erzeugen.

Da es sehr verschiedene Netzwerke gibt - regionale Netzwerke, Policy-Netzwerke, strategische Netzwerke, virtuelle Netzwerke etc. - ist auch das Aktionsspektrum von Netzwerken sehr verschieden. Aber unbesehen vom konkreten Inhalt der Aktionen kann man unterschiedliche Handlungsniveaus identifizieren, die jeweils andere Produkte zeitigen.

Das schwächste Handlungsniveau ist die *Lobbyarbeit* für ein politisch vernachlässigtes Thema. Das Netzwerk verbindet in diesem Fall Personen, die ein Thema in der Öffentlichkeit platzieren und ihm Aufmerksamkeit verschaffen wollen.

Eine Stufe höher liegt der *interorganisatorische* Austausch. Das Netzwerk ist hier ein Forum zum Austausch von Informationen aus den jeweiligen Organisationen. Auf Foren wird zwar nur geredet, aber auch dieses Reden bedeutet bereits einen Aufbrechen des sonst vorherrschenden Organisations-Autismus.

Als nächsthöheres Niveau folgt die *Optimierung*. Man geht hier über das Reden hinaus und kommt ins Handeln. Die Netzwerkpartner vernetzen ihr Handeln. Sie koordinieren ihre weiterhin getrennten Aktivitäten oder sie finden zu gemeinsamen temporären Aktivitäten wie etwa Kampagnen.

Bei der *Synergie*, dem folgenden Handlungsniveau, wird die Temporalität und Trennung der Aktivitäten aufgehoben. Die Netzwerkteilnehmer vernetzen ihren Organisations- und Arbeitsalltag und versuchen gemeinsam, die ihnen gestellten Herausforderungen zu bewältigen.

Das höchste Niveau schließlich ist die *Expedition*, auf der die Partner gemeinsam ein neues Interventionskonzept entwickeln und realisieren, also eine echte Innovation zustande bringen und dabei neue Kompetenzen erwerben.

Die verschiedenen hier skizzierten Handlungsniveaus verkörpern auch verschiedene Kooperationsintensitäten bzw. Kooperationslevels. Ein weit verbreitetes Missverständnis im Netzwerkdiskurs ist die Gleichsetzung von Netzwerk und Kooperation. Netzwerke sind aber nicht per se Kooperationsgebilde, sie beinhalten lediglich ein Kooperationsversprechen, eine Kooperationschance, welche die Akteure ergreifen müssen. Niedrig ist die Kooperationsintensität bei der Lobby und beim interorganisatorischen Austausch, mittel bei der Optimierung und hoch bei der Synergie und der Expedition. Sie steigt, wenn das Netzwerk über seine Selbstreferentialität hinauskommt und nicht nur ein Projekt ist, sondern Projekte gemeinsam verwirklichen will.

Warum entstehen Netzwerke?

Es gibt drei Entstehungskontexte und -konstellationen für das Zustandekommen von Netzwerken, die man organisationstheoretisch, politiktheoretisch und innovationstheoretisch erklären kann. Ein vierter Kontext, der politökonomische, soll uns hier nicht beschäftigen, weil er auf etwas schwieriges Gelände führt.

Beginnen wir mit dem *organisationstheoretischen* Erklärungsmodell. Es besagt, dass Netzwerke nicht entstehen würden, wenn Organisationen in der Lage wären, ihre Aufgaben völlig zu erfüllen und die Probleme, die sich ihnen in den Weg stellen, autonom zu lösen. Netzwerke zeigen einen Mangel, ein Ungenügen der Organisation an. Der naheliegende Weg, sich mit anderen vergleichbaren oder verwandten Organisationen zusammen zu tun, um die Aufgaben besser zu erfüllen und die Probleme wirksamer zu beseitigen, entfällt, weil private Organisationen Konkurrenten sind und staatliche Organisationen vor allem ein Interesse an sich selber haben. Der etwas entferntere Weg, sich mit andersartigen Organisationen kurz zu schließen, um von Fremden zu lernen, kommt erst recht nicht in Frage, weil der Ertrag viel zu unsicher ist. Ein Ausweg aus diesem Dilemma ist das Netzwerk, in dem sich nicht Organisationen zusammenschließen, sondern in dem sich Menschen aus verschiedenen Organisationen begegnen, die nach einer gemeinsamen Schnittmenge suchen, um mit den sie umtreibenden Problemen besser fertig zu werden. Damit ist die Motivlage von Netzwerkteilnehmern umschrieben, dadurch ist auch die Attraktivität von Netzwerken nachvollziehbar. Der Netzwerkteilnehmer will seine Organisation bereichern bzw. erneuern oder schwächer ausgedrückt ihre Problemlösungsfähigkeit erweitern. Netzwerke sind hierfür eine Quelle von Anregungen und eine Fundgrube für Alternativen zur eigenen Praxis.

Das *politiktheoretische* Erklärungsmodell hebt auf die Machtthematik ab. Es deutet unsere Gesellschaft als versäult, abgeteilt und vermachtet. Es kommt nur das zur Geltung, was in die Formate der Markt- und Organisationsgesellschaft passt. Es haben nur Güter eine Chance, die vermarktet sind oder die in die bürokratische Rationalität passen. Güter wie Gesundheit in der Arbeit z.B. sind zwar moralisch starke, aber politisch schwache Güter. Um sie zu pushen und nach vorne auf die politische Agenda zu bringen, bedarf es alternativer Zugänge und Zugriffe. Das Netzwerk zählt zum Spektrum der alternativen Interventionsformen.

Das *innovationstheoretische Erklärungsmodell* schließlich setzt am Zusammenhang von technischen, sozialen, organisatorischen und gesellschaftlichen Umbrüchen und der Entstehung neuer Vergesellschaftungsmodi an. Netzwerke haben ihre große Zeit, wenn sich neue Entwicklungen Bahn brechen und das Handlungsfeld noch weitgehend unbestellt ist. Es kann sich dabei um neue Technologien handeln, um neue wissenschaftliche Paradigmen oder um neue Sozialformen. Solche Aufbrüche zu neuen Ufern sind Zeiten der Unsicherheit, die Akteure zusammenführen. Es läuft ein Trial and Error-Prozess, dessen Risiken Netzwerke begrenzen sollen. Kein Akteur ist stark genug, alleine die Richtung vorzugeben und das Innovationsrisiko zu schultern. Vielmehr herrscht eine wechselseitige Abhängigkeit, die gespeist wird aus Interessen und aus einem gemeinsamen Geist. Ob, wie lange und mit welcher Qualität die Vernetzung heterogener Akteure Bestand hat, hängt von der Kooperationskultur ab, davon wie es gelingt, den Egoismus der Einzelnen einzuhegen und den gemeinsamen Geist lebendig zu halten. Je mehr aber ein Handlungsfeld bestellt und je mehr es unter die Akteure aufgeteilt ist, je vermachteter und bürokratisierter es also ist, desto schwerer haben es Netzwerke, ihm noch ihren Stempel aufzudrücken. Sie verlieren entweder ihren spontanen und informellen Charakter und werden zu einem System oder sie sterben.

Summa summarum: Netzwerke überbrücken die Trennungen und Distanzen, die in einer Marktgesellschaft zwischen den vereinzelt Akteuren und in einer Organisationsgesellschaft zwischen den eingemauerten Organisationen herrschen. Die Brücke sind Personen, die offen, innovativ und mutig sind, die den Spagat zwischen ihrer Organisationsheimat und der Multiorganisationswelt Netzwerk riskieren.

Netzwerke und das Gesundheitsthema

Jetzt komme ich zum eigentlichen Thema meines Vortrags, zum Networking und zur Netzwerkbildung auf dem Feld der betrieblichen Gesundheitspolitik. Netzwerke sind dort relativ früh und zahlreich entstanden. Impulsgeber waren der Staat und das Gedankengut der Gesundheitsförderung, die neben den klassischen Arbeits- und Gesundheitsschutz getreten ist. Der *Staat* ist aktiv geworden, weil er der Zersplitterung im überbetrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz entgegentreten wollte. Auf diesem Feld tummeln sich die staatlichen Ämter für Arbeitsschutz (Gewerbeaufsicht), die verschiedenen Unfallversicherungsträger und Berufsgenossenschaften, die Krankenkassen, die Integrationsämter sowie zahlreiche private Dienstleister, die die Unternehmen in der Wahrnehmung ihrer Arbeitsschutzpflichten unterstützen. Diese Akteure agieren nicht miteinander und untereinander abgestimmt, sondern nebeneinander, gegeneinander und durcheinander. Deshalb hat der Staat Arbeitsschutzbehörden und Unfallversicherungsträger zum engen Zusammenwirken, zum Erfahrungsaustausch und zur gegenseitigen Unterrichtung verpflichtet. Gleiches gilt für das Verhältnis von Krankenkassen und Berufsgenossenschaften. Auch sie sollen bei der Verhütung arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren und bei der Gewinnung von Erkenntnissen über die Zusammenhänge von Erkrankungen und Arbeitsbedingungen zusammenarbeiten. Die Form, in der dies zu geschehen hat, wird zwar vom Gesetzgeber nicht festgelegt, doch die Empfehlungen priorisieren eine Vernetzung zwischen den großen gesundheitspolitischen Playern. Die *Gesundheitsförderung* als Ergänzung zur klassischen Krankheitsbekämpfung hat sich seit Beginn der 90er Jahre den Weg in die Betriebe gebahnt. Anstoß hierfür war, dass Gesundheitsförderung Eingang in das Leistungsspektrum der Krankenkassen fand und dass dadurch neue Akteure wie private Dienstleister, sportmedizinische Einrichtungen, Gesundheitsberater usw. auf die betriebliche Bühne traten. Die Idee, diese verschiedenen Aktivitäten durch die Schaffung ‚Runder Tische‘ und Netzwerke zu koordinieren und die Chancen für Kooperation zu sondieren, lag regelrecht in der Luft. Mit der Gesundheitsförderung kamen nicht nur neue Inhalte auf die Agenda, sondern es entwickelten sich ebenso neue Organisationsformen wie etwa Gesundheitszirkel und Gesundheitsarbeitskreise in den Unternehmen und Netzwerke und Arbeitsgemeinschaften außerhalb der Unternehmen.

Alles in allem existieren ca. 50 Netzwerke, die sich mit betrieblicher Gesundheitspolitik und neuerdings in stärkerem Umfang dem demographischen Wandel und seinem Einfluss auf das Gesundheitsgeschehen in den Unternehmen befassen. Ein Drittel unter ihnen ist regional ausgerichtet, zwei Drittel sind überregional angesiedelt. Vertreten in ihnen sind immer die Hüter und Wächter des Gesundheitsschutzes, meistens die Sozialpartner und sehr oft die Protagonisten der Gesundheitsförderung. Das Handlungsniveau, auf dem die Gesundheitsnetzwerke operieren, ist das der Lobbyarbeit, des interorganisatorischen Austausches und der Optimierung. Die Akteure verständigen sich dort über Programme, Konzepte und Maßnahmen zur Unterstützung der Unternehmen. Allerdings machen sie das in vielen Netzwerken ohne integrale Beteiligung der Betriebe. Die wenigsten Netzwerke haben wirklich Unternehmen, geschweige denn kleine und mittlere Betriebe als feste Netzwerkpartner an Bord.

Ich habe die Entstehung von Gesundheitsnetzwerken jetzt organisations- und politiktheoretisch erklärt: Erweiterung der Problemlösungsfähigkeit bisher zersplittert operierender Institutionen und Forcierung des moralisch starken, aber politisch schwachen Guts ‚Gesundheit in der Arbeit‘. Viel

aufschlussreicher aber ist das innovationstheoretische Erklärungsmodell. Ihm zufolge ist das Netzwerk eine Antwort auf eine substantielle Krise des herrschenden Systems des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Es ist nicht mehr in der Lage, die heute dominierenden Gesundheitsrisiken einzudämmen. Seine Konstruktion, die früher gepasst hat, ist heute inadäquat.

Der Arbeitsschutz in Deutschland funktioniert nach dem Steuerungsprinzip Hierarchie. Er basiert auf Gesetzen, Verordnungen, Vorschriften, die der Staat über bestimmte Verfahren und institutionelle Vorkehrungen durchzusetzen trachtet. Die Verfahren tragen einen eindeutigen Aufsichts- und Kontrollcharakter – sowohl in ihrer überbetrieblichen als auch in ihrer betrieblichen Ausprägung. Der Staat setzt dieses eigentlich einer Polizeilogik entspringende Instrumentarium ein, weil er davon ausgeht, dass die Unternehmen im Zweifelsfall ihren Zweck, die Gewinnerzielung, höher stellen als den Schutz der Gesundheit. Er zwingt sie gewissermaßen zu einem pfleglichen Umgang mit der Arbeitskraft. Das Gedankenmodell, das hinter der Struktur und Verfahrensweise des Arbeitsschutzes steht, ist ein *immunologisches*. Es lebt von einer klaren Unterscheidung zwischen Innen und Außen, zwischen Freund und Feind, zwischen Eigenem und Fremden. Es ist von einem militärischen Dispositiv beherrscht, Angriff und Abwehr bestimmen das immunologische Handeln. Das andere ist das Negative, das in das Eigene einzudringen versucht. Dagegen immunisiert sich das Eigene durch Prophylaxe, durch die Stärkung der Abwehrkräfte. Es führt Fragmente des Anderen in sich ein, um die Immunreaktion hervorzurufen und dadurch das Andere eliminieren, ausschließen zu können. Im Arbeitsschutz sind Belastungen das Fremde. Sie kommen von außen, wirken auf das Arbeitsindividuum ein, treffen auf ihm auf und lösen in ihm Beanspruchungen bzw. Fehlbeanspruchungen aus. Sie werden behandelt wie Infektionen, gegen die man sich schützen muss: durch Ergonomie oder durch soziale Impfstoffe wie gute Führung, Kooperation, Gruppe oder durch Training und Selbstertüchtigung. Die Abwehr gegen das Fremde übernimmt ein Expertensystem, das um die Gefahren und Wirkungen der Belastungen weiß und in der Lage ist, das von ihnen ausgehende Gefährdungs- und Schädigungspotential zu beurteilen. Seine Vorgehensweise ist weitgehend standardisiert und folgt einem vorab festgelegten Verfahren. Der Interventionstypus, den es verkörpert, ist der der Expertenintervention und des Paternalismus – und zwar eines wohlmeinenden Paternalismus.

Seine große Zeit hatte das immunologische Modell in der kapitalistischen *Disziplinargesellschaft*. Da hat es auch seine großen Erfolge eingefahren. Die Disziplinargesellschaft hat versucht, durch Gebote, Verbote, Gesetze den Gehorsam der Subjekte zu erzwingen. Gegen ihre Übergriffe und Zumutungen galt es sich zu wehren, und man hat dies mit den Mitteln der Disziplinargesellschaft gemacht: Verbote, Grenzwerte, Vorschriften und Verordnungen. Weil der Disziplinarkapitalismus Subjektivität der Tendenz nach unterdrückt hat und weil er die Arbeit banalisiert hat, deshalb war es einmal fast revolutionär, ganzheitliche, anforderungsreiche, sinnvolle, lernhaltige, autonome, vollständige Arbeit mit viel Handlungs- und Entscheidungsspielräumen als Gegengift gegen die Belastungen des Disziplinarkapitalismus zu fordern.

Die kapitalistische Disziplinargesellschaft ist heute im Begriff, sich aufzulösen. Sie, die im Unternehmen die Form des *Kommandosystems* und der betrieblichen Planwirtschaft angenommen hat, wird abgelöst durch die Leistungs-, Aktiv-, Chancengesellschaft, die im Betrieb die Form der *indirekten Steuerung* und Vermarktlichung annimmt. Nicht mehr Unterdrückung und Begrenzung sind ihre Merkmale, sondern Entgrenzung, Entfesselung, Empowerment, Enhancement, Aktivierung. Es werden keine Gehorsamssubjekte mehr gebraucht, sondern unternehmerische Leistungssubjekte. Das Nein der Verbote und die Negativität des Sollens haben ausgedient, heute geht es um das Ja, die

Positivität des Könnens. Wie wirksam und produktiv diese neuen Formen der Steuerung, die auf eine kleinliche Kontrolle des Arbeitshandelns verzichten und den Arbeitspersonen viel Freiheit und Verantwortung einräumen, sind, zeigt sich am in aller Welt bestaunten wirtschaftlichen Erfolg Deutschlands. Er rührt nicht nur vom Verzicht der Beschäftigten auf einen angemessenen Anteil am Erwirtschaftetem her, sondern von mindestens ebensolcher Bedeutung ist der Regimewechsel vom Kommandosystem zur indirekten Steuerung. Es ist eine Hyperarbeitsgesellschaft, eine Hochleistungsökonomie entstanden, die die Steigerung der Konkurrenzfähigkeit verinnerlicht hat, deren Beschäftigte den Unternehmenserfolg zu ihrer Sache machen und nicht mehr geführt werden müssen, sondern sich selbst führen.

Die Schattenseite dieses Erfolgsmodells, die immer unübersehbarer wird, ist die Ausbreitung psychischen Leids in der Arbeitswelt. Während im Disziplinarkapitalismus der allmähliche Verschleiß, die Abnutzung der Arbeitskraft, die Chronifizierung von Beschwerden, die Infizierung durch Gifte und gefährliche Stoffe das dominante Krankheitsmuster war, ist das Krankheitsmuster der Aktivgesellschaft die neuronale Krankheit: Depression, Burnout, Angststörungen, Erschöpfung. Solche Erkrankungen sind keine Infektionen, sondern Infarkte von Subjekten, die unter dem Leistungsdruck, der Beschleunigung, der Verantwortung und der andauernden Initiative zusammenbrechen. Sie brechen nicht zusammen, weil sie von außen bedroht und befallen werden, sondern sie brechen durch sich zusammen. Sie werden schaffens- und könnensmüde. Gegen den Infarkt hilft keine immunologische Technik, er kommt plötzlich, er kündigt sich nicht an und er gibt keine konkreten Gründe für sein Eintreten an. Er ist die Krankheit der paradoxen Freiheit: einer Freiheit, die den Druck, der auf einem lastet und den man sich macht, beständig steigert, bis der Körper einschreitet.

Der Gesundheitsschutz, so wie er bisher ausgelegt ist, stößt hier bei den psychischen Belastungen an eine Grenze. Seine Akteure machen eine Ohnmachtserfahrung. Sie erleben, dass die Beschäftigten, um ihre Ziele zu erreichen, sich selbst gefährden, ja Regelungen zum Arbeitsschutz umgehen, ihre Gesundheit willentlich aufs Spiel setzen. Die indirekte Steuerung setzt diese interessierte Selbstgefährdung frei, die man von Selbständigen und Freiberuflern kennt, die sich keine Krankheit leisten können. Gegen die andauernde psychische Anspannung, den inneren Druck, gibt es keine einfache Medizin, die man von außen verabreichen könnte. Die populäre Forderung etwa nach Reduzierung des Leistungsdrucks geht ins Leere, weil keine Instanz da ist, die ihn ausübt und daher auch verringern könnte.

Angesichts der Wirkungslosigkeit des traditionellen Arbeitsschutzes gegenüber psychischen Belastungen stehen wir heute vor der Aufgabe, den Gesundheitsschutz quasi neu zu erfinden. Er kann nicht mehr an Experten delegiert werden, die ihn zu den Beschäftigten bringen, sondern er muss eine Aufgabe des gesamten Betriebes werden. Die Interventionstypen der Überwachung, Belehrung und Kontrolle sind obsolet, aber welche Alternativen sind denkbar? Es gilt erst einmal zu verstehen, was sich derzeit in den Unternehmen psychologisch und sozial zuträgt, wieso die indirekte Steuerung, die doch ein Freiheitsgewinn ist, in Angst und Druck umschlägt, weshalb die Beschäftigten ohne Androhung von Sanktionen und die Aussicht auf Belohnung sich überfordern und überarbeiten. Es ist eine Zeit großer Unsicherheit, eines hohen Bedarfes an Verständigung über das, was läuft, und das, was man anders machen müsste. Es ist Netzwerk-Zeit. Eigentlich sogar Zeit für Expeditionen, Aufbrüche ins Ungewisse.

Gesundheitspolitische Empfehlungen für Netzwerke

Was im Angesicht des neuen Belastungs panoramas ansteht, ist nicht weniger als ein Paradigmenwechsel im Arbeits- und Gesundheitsschutz. Erfahrungsgemäß sind damit sowohl die Unternehmen als auch einzelne gesundheitspolitische Akteure überfordert. Im Netzwerk hingegen können die Akteure ihre Kräfte bündeln, erste Gehversuche in eine andere Richtung machen, experimentieren, Elemente eines neuen Paradigmas entwerfen und auf die Unternehmen beratend, unterstützend, helfend, sensibilisierend einwirken.

Das neue Paradigma ist erst in Umrissen erkennbar. Ich kann an dieser Stelle nur skizzieren, in welche Richtung es gehen müsste. Die Ohnmachtserfahrung, von der ich gesprochen habe, ist auch der Wissenschaft nicht fremd. Was im Moment möglich ist, ist eine Methodologie des Umgangs mit psychischen Belastungen zu entfalten, ihre Umsetzung in die betriebliche Wirklichkeit hingegen ist noch ein Feld, das weitgehend unbestellt ist.

Die Methodologie umfasst sechs Grundsätze bzw. Orientierungen:

Der erste Grundsatz lautet, dass man der psychischen Belastung nur auf den Grund gehen kann, wenn in die Betriebe *institutionelle Reflexivität* und in die Arbeitspersonen *personale Reflexivität* einzieht. Psychische Belastungen liegen nicht offen im Betrieb herum und können einfach aufgegriffen werden. Man muss das Ursachengeflecht erschließen, verstehen lernen, wie sich der Druck, der heute allenthalben verspürt wird, aufbaut. Es gilt, Mechanismen der betrieblichen und persönlichen Selbstbeobachtung zu entwickeln, Gefahrenherde zu identifizieren und ihre Beeinflussbarkeit zu prüfen.

Es ist klar, dass dies nur kommunikativ, partizipativ und qualitativ gehen kann. Deshalb heißt der zweite Grundsatz, dass eine *qualitative Methodik* zum Einsatz kommen muss. Dies meint nicht nur, dass die subjektive Perspektive der Beschäftigten Eingang in die Belastungsanalyse finden muss, sondern, dass die Beschäftigten selber die Subjekte der Belastungsanalyse werden. Und diese meint ebenso wenig nur, dass nichtstandardisierte Verfahren zum Einsatz kommen, sondern dass ein Reflexions- und Lernprozess einsetzt, der die Beschäftigten aus der von ihnen gerne eingenommenen Opferrolle herausführt.

Eng damit verknüpft ist die dritte Orientierung, nämlich das Vertrauen in die *Laienkompetenz* und die Abkehr vom Expertenarbeitsschutz. Sie ist eine Antwort auf die Unmöglichkeit kausaler Beweisführung im Falle psychischer Belastungen. Psychische Leiden sind uneindeutige Beeinträchtigungen, die sich sowohl in ihrer Entstehung als auch in ihren Manifestationen dem kausalitätsfixierten und exakten Zugriff entziehen. Ihnen kommen eher die auf die Spur, die im betrieblichen Alltag agieren, als Experten, die ihre Indikatorennetze auswerfen.

Der vierte Grundsatz besagt, dass die im Arbeitsschutz übliche Trennung zwischen *Verhältnis- und Verhaltensprävention* bei psychischen Belastungen nicht greift. Weder lässt sich der Leistungsdruck einfach so abschaffen, was Verhältnisprävention wäre, noch reicht es, die Arbeitspersonen resilient zu machen, was Verhaltensprävention intendiert. Wenn der Feind auch im Inneren steckt, geht der Kampf gegen den äußeren ins Leere. Und Feind gegen sich selber wird man nicht ohne Verstrickung in Verhältnisse, die nicht begriffen und durchschaut sind.

Der fünfte Grundsatz lautet, dass man die Verhütung psychischen Leids nicht in der Manier eines betrieblichen ‚Klassenkampfes um Gesundheit‘ bewerkstelligen kann. Dazu sind die Ursachen

psychischer Belastungen zu vielschichtig und damit würde man auch die Handlungsmacht eines einzelnen Betriebes kolossal überschätzen. Die Ohnmachtsgefühle haben ja nicht nur die Beschäftigten, sondern ebenso das Management, das sich als Gefangener der entfesselten Ökonomie wähnt. Sie zu neutralisieren liegt nicht in der Macht der Unternehmen. Was man aber machen kann, ist die Vermeidung unnötiger psychischer Belastungen durch die geduldige Suche nach selbst verursachten Organisations- und Arbeitsproblemen und die Schaffung von Belastungspuffern durch den Erhalt und Ausbau betrieblicher Gesundheitsressourcen. Es ist viel erreicht, wenn die Betriebe beginnen, hinter dem Sachzwang den eigenen Gestaltungsspielraum für ein halbwegs gesundes Arbeiten zu entdecken. Dies wird nicht im Modus des *Interessenkonflikts* funktionieren.

Schließlich steht als letzter Grundsatz die Einsicht, dass sich psychische Belastungen nicht nach einer Ingenieurlogik weglösen lassen. Dafür ist das psychische Belastungsgeschehen zu vielschichtig und vieldeutig. Die Eigenart psychischer Belastungen bringt es mit sich, dass man viel länger bei der Problemerkennung und –benennung verharren wird, dass sie möglicherweise nie abgeschlossen wird, sondern ein Prozess bleibt, der immer wieder in Gang gesetzt werden muss. Es ist deshalb eine bernsteinianische Haltung in der Prävention angezeigt: ein Sich auf den Weg machen, denn dieser Weg ist schon ein Bestandteil des Ziels. *Prozesslogik statt Lösungslogik*.