

Was ist gute Arbeit?

Von Marianne Resch

Auf der Grundlage arbeitspsychologischer Überlegungen und Befunde werden vier Kriterien guter Arbeit ausgeführt und auf Untersuchungsergebnisse verwiesen, die diese Auswahl begründen und stützen.

Auf den ersten Blick scheint diese Frage kaum zu beantworten. Die Zahl möglicher Kriterien wirkt unüberschaubar. Zudem mag jeder Mensch eine andere Auswahl und Gewichtung vornehmen. Was also tun? Viele Menschen befragen und dann den Durchschnitt nehmen oder sich danach richten, was die Mehrzahl der Menschen als gute Arbeit empfindet?

Die handlungstheoretisch orientierte Arbeitspsychologie wählt hier eine ganz andere Herangehensweise, vor deren Hintergrund sich sehr präzise Kriterien guter Arbeit benennen lassen¹. Sie geht aus von Merkmalen und Gesetzmäßigkeiten menschlichen Handelns. Gefragt wird danach, wie weit eine Arbeit diesen Merkmalen und Gesetzmäßigkeiten entspricht und sie fördert. Grundlage hierfür ist ein humanistisches Menschenbild, nach dem der Mensch fähig ist, sich eigenständig Ziele zu setzen und sie handelnd zu erreichen. In diesem Prozess entwickelt er sich ständig weiter. Was heißt das nun konkret?

Menschliches Handeln ist *zielgerichtet*. Wenn durch die betriebliche Arbeitsaufteilung Aufgaben entstehen bzw. Ziele verfolgt werden, bei deren Erledigung keine eigenen Entscheidungen mehr zu treffen sind, wird die menschliche Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit nicht genutzt. Sie liegt brach und läuft Gefahr, zu verkümmern. Ein erstes Kriterium guter Arbeit betrifft daher den *Entscheidungsspielraum* der Arbeitsaufgaben. Er bestimmt, ob bei der Aufgabenerledigung noch eigene Ziele gesetzt und entsprechende Planungen zu ihrer Erreichung angestellt werden können. Aus Untersuchungen wissen wir, dass Menschen, deren Arbeit einen hohen Entscheidungsspielraum

aufweist, zufriedener sind und auch in ihrer Freizeit häufiger Tätigkeiten nachgehen, bei denen sie noch etwas dazulernen können.

Menschliches Handeln ist *gesellschaftlich bestimmt und sozial eingebunden*. Erst, wenn eine Aufgabe kooperativ zu erledigen ist, fordert und ermöglicht sie Kontakt und Kommunikation mit anderen Menschen. Die Erwerbslosigkeitsforschung hat aufgezeigt, dass die Kooperation und der soziale Austausch am Arbeitsplatz wichtige psychosoziale Funktionen der Erwerbsarbeit sind. Das zweite Kriterium guter Arbeit betrifft somit *Kooperations- und Kommunikationsmöglichkeiten*.

Menschen verfolgen Ziele in *unterschiedlichen Handlungsbereichen*. Die Arbeitstätigkeit ist eine von vielen Tätigkeiten. Ihre Ausführung sollte andere Tätigkeiten nicht erschweren oder gefährden. Ein weiteres Kriterium guter Arbeit beinhaltet daher die *Vereinbarkeit mit anderen Tätigkeiten* (z.B. in Haushalt und Familie).

Die Kennzeichnung guter Arbeit bliebe unvollständig, wenn man nichts darüber sagen würde, was gute Arbeit nicht ist bzw. sein sollte. Die Arbeitspsychologie kennt eine Vielzahl von Stressoren und Belastungen (wie z.B. Zeitdruck, Monotonie oder ein Mangel an Wertschätzung), deren negative Folgen für Gesundheit und Wohlbefinden belegt sind. Der Arbeitsalltag vieler Beschäftigter ist häufig durch viele kleine Ärgernisse und Hindernisse geprägt (das Arbeitsmittel, z.B. der Computer, funktioniert unzuverlässig oder Informationen erreichen den Arbeitsplatz zu spät oder unvollständig). Für sich genommen sind diese Hindernisse nicht besonders wichtig, da sie aber fast



Marianne Resch

Prof. Dr., 54 Jahre alt, zwei Kinder, Studium der Soziologie und Psychologie in Berlin. Professorin für Arbeitspsychologie an der Universität Flensburg. E-Mail: m.resch@uni-flensburg.de

täglich auftreten und das Arbeitshandeln behindern, führen sie dennoch zu einer deutlichen psychischen Beeinträchtigung durch so genannte „Regulationsbehinderungen“. Diese liegen vor, wenn solche Hindernisse auftreten, die das Arbeitshandeln unnötig erschweren, da sie zusätzlich zur eigentlichen Arbeit bewältigt werden müssen. Untersuchungen zeigen, dass der durch solche Hindernisse verursachte Zusatzaufwand das Risiko psychosomatischer Beschwerden mehr als verdoppelt. Dies gilt unabhängig davon, wie der einzelne die Situation bewertet. Das vierte und letzte Kriterium beinhaltet daher die *Freiheit von Belastungen durch Regulationsbehinderungen*.

Diese Aussagen mögen Protest und Einwände hervorrufen, da viele Menschen Arbeit an sich mit Mühe und Last gleichsetzen. Ein solcher Einwand übersieht allerdings die verschiedenen Möglichkeiten Arbeit und ihre Bedingungen zu gestalten bzw. zu organisieren. Kurt Lewin (einer der „Väter“ der Psychologie) führte bereits 1920 in einem vielzitierten Beitrag zur Sozialisierung des Taylorsystems aus, dass Beruf wie Arbeit dem einzelnen mit zwei Gesichtern entgegentrete: mit dem Gesicht der Genussarbeit, nach dem Arbeit einen eigenen Lebenswert besitze, dem Leben Sinn und Verstand gebe und auf der anderen Seite mit dem Gesicht der Lastarbeit, nach dem Arbeit primär Last und Übel sei, nur Mittel zum Zweck, aber noch nicht eigenes Leben, lebenswert nur, soweit sie Mittel zum Leben schaffe. Lewin verwies zudem darauf, dass beide Sei-

ten jeder Arbeit innewohnten, aber je nach Ausgestaltung mehr oder weniger zu Tage traten. Lewin endet mit dem dringlichen Appell: „Weil die Arbeit selbst Leben ist, darum will man auch alle Kräfte des Lebens an sie heranbringen und in ihr auswirken können. Darum will man die Arbeit reich und weit, vielgestaltig und nicht krüppelhaft beengt. Darum sei Liebe zum Werk in ihr, Schaffensfreude, Schwung, Schönheit. Sie hemme die persönliche Entwicklungsmöglichkeit nicht, sondern bringe sie zur vollen Entfaltung. Der Fortschritt der Arbeitsweise gehe also nicht auf möglichste Verkürzung der Arbeitszeit, sondern auf Steigerung des Lebenswertes der Arbeit, mache sie reicher und menschenwürdiger“ (ebd., S.11f.).

Zusammenfassend lässt sich das Bild guter Arbeit wenigstens wie folgt kennzeichnen:

Gute Arbeit

- besitzt hohe Entscheidungsspielräume,
- ermöglicht Kooperation und Kommunikation mit anderen Menschen,
- ist vereinbar mit anderen Tätigkeiten,
- ist schädigungslos und beeinträchtigungsfrei.

Anmerkung

1 Eine weitere findet sich in dem Handbuch „Gute Arbeit“ der IG Metall.(2000).

Literatur

Lewin, K. 1920. Die Sozialisierung des Taylor-System. Schriftenreihe Praktischer Sozialismus 4 , 3-36.

Impressum

Herausgeber und Redaktionsadresse:

Bundesverband evangelische Behindertenhilfe (BeB), Postfach 330220, 14172 Berlin, E-Mail: kerbe@beb-ev.de, Internet: www.kerbe.info:

Redaktion:

Prof. Dr. Jürgen Armbruster (Redaktionsleitung), Stuttgart; Jürgen Bombosch, Düsseldorf; Karsten Groth, Hamburg; Holger Hoffmann, Bern; Dr. Klaus Obert, Stuttgart; Margret Osterfeld, Dortmund; Johannes P. Petersen, Rendsburg; Dr. Irmgard Plößl, Stuttgart; Dr. Kathrin Ratzke, Berlin; Georg Schulte-Kemna, Stuttgart; ; Cornelie Class-Hähnel (Redaktionsassistenz), Stuttgart.

Verlag und Bestelladresse:

Verlag und Buchhandlung der Evangelischen Gesellschaft GmbH, Augustenstr. 124, 70197 Stuttgart, Telefon (07 11) 6 01 00-0, Adressenänderungen bitte an: vertrieb@evangemeindeblatt.de

Bezugspreis:

Jahresabonnement für vier Hefte 26 Euro (einschließlich Versandkosten), ISSN 0724-5165

Anzeigen:

Anzeigengemeinschaft Süd, Augustenstraße 124, 70197 Stuttgart, Tel. (0711) 60100-41, Fax -76. E-Mail: kerbe@anzeigen-gemeinschaft.de. Internet: www.anzeigen-gemeinschaft.de. Es gilt die Preisliste Nr. 24 vom 1. Januar 2007.

Layout:

Atelier Reichert, Stuttgart

Druck:

Rudolf-Sophien-Stift, Stuttgart

Erscheinungstermine:

1. Februar, 1. Mai, 1. August, 1. November

KERBE

Forum für soziale Psychiatrie

Themen 2013 / 2014

1 / 2013
Gute Arbeit

Fachzeitschrift für Experten, Betroffene und Angehörige

1 / 2014
Alter

2 / 2013
Psychosen

2 / 2014
Eingliederungshilfe

3 / 2013
Krankheitsbilder

3 / 2014
Ethik

4 / 2013
Forensik

Diakonie 

Bundesverband
evangelische
Behindertenhilfe

BeB 