

Transfer von Ergebnissen der Arbeitsgestaltungsforschung

Der Transfer von Forschungsergebnissen aus Projekten auf dem Feld der Arbeitsgestaltungsforschung in die Praxis (für die letztlich geforscht und entwickelt wurde) hat selten wie beabsichtigt funktioniert. Die Gründe sind vielfältig und vielschichtig. Oft genug benötigt die ‚Praxis‘ die Ergebnisse nicht, oder den Akteuren - Führungskräften und Betriebsräten in Unternehmen - ist nicht bewusst, dass ihre Praxis von Ergebnissen der Arbeitsgestaltungsforschung profitieren könnte.

Oft wird versäumt, vorab geeignete Wege, Methoden und thematische Bezüge des Praxistransfers zu identifizieren. Selten wird in der Arbeitsgestaltungsforschung Ergebnistransfer in den Forschungsprozess integriert: Transfer gilt immer als Umsetzung von Ergebnissen, als eigenständige Phase, die auf das ‚Danach‘ des Forschungsprozesses verlegt wird. Auf dieser Basis ist Transfer ein kaum lösbares Problem der Arbeitsgestaltungsforschung. Dahinter liegt ein an naturwissenschaftlich orientiertes Forschungs- und Umsetzungsverständnis: Eine Methode wird unter Laborbedingungen nach Kriterien der wissenschaftlichen Gemeinde geprüft, bewertet und für den praktischen Gebrauch standardisiert. Unter festgelegten Rahmenbedingungen werden die im Versuch erreichten Effekte erzielt.

Transfer von Forschungsergebnissen auf dem Feld der Arbeitsgestaltungsforschung – so unsere These – muss, etwa im Sinne eines Simultaneous engineering, integraler Bestandteil der Forschungs- und Entwicklungsprozesse auf der Basis einer sorgfältigen Bedarfsanalyse sein. Gefragt ist ein Design in Form kleinschrittiger Zyklen: forschen – entwickeln – praktisch erproben – korrigieren – forschen – einwickeln – praktisch erproben – korrigieren usw.; ein Design also, das Forschung und Praxis eng miteinander verzahnt, bei dem Forschung und Praxis ständig einander Impulse geben, also voneinander lernen.

Die Leuchtkraft guter Beispiele

Empirisch lassen sich verschiedene Transferwege unterscheiden, die jeweils eigene Dynamiken aufweisen:

- Das Vertrauen auf **die (Leucht-) Kraft der ‚guten Beispiele‘**: Forschung entwickelt Modelllösungen - ‚Leuchttürme‘ - der Ergebnistransfer findet durch deren überzeugende Wirkung als Nachahmung statt. Marketing und breite Information sind die bevorzugten Mittel der Unterstützung des Transfers. Praktisch findet jedoch der Transfer nur modellhaft statt. Die meisten Projekte im Bereich „Humanisierung des Arbeitslebens“ und „Arbeit und Technik“ der 70er, 80er und frühen 90er Jahre sind Beispiele für dieses Leuchtturm-Transfer-Konzept.
- Gesetzliche Bestimmungen oder Normen, deren Einhaltung meist externen Kontrollen unterworfen ist, unterstützen oder erzwingen die Anwendung von Forschungs- und Entwicklungsergebnissen zur Arbeitsgestaltung in der Praxis. Z. B. die Bestimmung des § 5 Arbeitsschutzgesetz, Gefährdungsermittlungen durch den Arbeitgeber unter Einschluss psychischer Belastungen durchzuführen. Zugrunde liegt die Vorstellung, solche Regelungen wären in der Lage, einen Bedarf der Praxis, d. h. der Unternehmen zu konstituieren, der durch Arbeitsgestaltungsforschung nur noch erfüllt zu werden braucht. Oft werden beide Transferwege, gesetzliche Verpflichtungen und Leuchtturmprojekte, miteinander kombiniert.

- Sehr viel seltener findet Transfer von Forschungsergebnissen zur Arbeitsgestaltung durch Diffusionsprozesse statt. Dies wäre der Fall, wenn Unternehmen durch deren Anwendung materielle Wettbewerbsvorteile erzielen könnten, eine wachsende Anzahl von Unternehmen Arbeitsgestaltungsforschung entsprechend nutzte. Transfer würde zum Selbstläufer und Forschungsergebnisse im Diffusionsprozess zu de facto-Standards einer guten wettbewerbsfähigen Praxis – natürlich auch unterstützt durch Marketing und Informationskampagnen. Aber Marketing hat in diesem Kontext einen anderen Stellenwert als bei den vorgenannten Transferwegen: Es geht nicht darum, Nutzer zu überzeugen, sondern darum, bereits überzeugte Nutzer zu informieren.

Es ist deutlich geworden, dass **die drei skizzierten Transferwege einander ergänzen. Jedes Transferkonzept in der Arbeitsgestaltungsforschung sollte reflektieren, auf welche je spezifische Weise dies geschieht.** Erfolgsbedingung bleibt freilich, dass Transfer konstitutiv in Forschungskonzepten und –projekten einfließt und nicht additiv aufgepfropft wird.

Neue Anforderungen

Der Transfer von Ergebnissen der Arbeitsgestaltungsforschung geht über den betrieblichen Bereich hinaus, die Interaktion mit individuellen und sozialen Lebensräumen der Beschäftigten muss berücksichtigt werden. Im Übergang von der Industrie- zur Informations- oder Wissensgesellschaft lässt sich die Arbeitsproduktivität immer weniger auf herkömmliche Weise, durch schnellere Maschinen, schnellere Abläufe, schnellere Informationsübertragung u. ä. steigern. Produktivitätssteigerungen nicht nur bei Dienstleistern, sondern auch in produzierenden Unternehmen hängen zunehmend davon ab,

- wie Menschen Informationen zu Problemlösungen nutzen und
- wie Menschen zusammenarbeiten bzw. miteinander kommunizieren.

Aus diesem Grund werden psychosoziale Erkrankungen und Befindensstörungen als die wesentlichen ökonomischen Hemmfaktoren betrieblicher und volkswirtschaftlicher Produktivitätsentwicklung von Unternehmen, Gesetzgeber, Wissenschaft und Forschung, Arbeitgeberverbänden, Gewerkschaften und Krankenkassen mit steigender Aufmerksamkeit behandelt.

Unternehmen, denen es nicht gelingt, in schwierigen Veränderungsprozessen die Gesundheit ihrer Mitarbeiter in einem umfassenden Sinn zu erhalten und als Produktivitätsressource zu entwickeln, werden in Zukunft nicht zu den erfolgreichen Unternehmen gehören: Denn das wesentliche Potential, das unter heutigen Bedingungen Produktivitätssprünge ermöglicht, sind die Mitarbeiter und die sozialen Beziehungen im Unternehmen.

Die Unternehmen können durch Organisations- und Personalentwicklung wie auch Arbeitsgestaltung dazu beitragen, die psychische, physische und mentale Gesundheit der Mitarbeiter sowie die Beziehungsstrukturen und Kommunikationsprozesse im Sinne einer Ressource verbessern. Allerdings ist die betriebliche Arbeitsgestaltung und Ressourcenentwicklung Restriktionen bei der Ausdehnung ihres Aktionsfeldes ausgesetzt. Der Einfluss auf private Lebensumstände oder das individuelle Verhalten der Beschäftigten bleibt den verantwortlichen Akteuren in den Unternehmen aus guten Gründen verwehrt. Hierin liegt eine Grenze für die betriebliche Prävention sehr relevanter Belastungen und Gesundheitsgefährdungen. Übergewicht, Burn-Out oder Suchtverhalten kennzeichnen die fließenden Übergänge zwischen betrieblichen und individuellen Handlungsfeldern.

In diesem Zusammenhang stellen sich einige Fragen neu, zum Beispiel: Wie werden psychische Belastung und Beanspruchung definiert, gemessen und beurteilt? Ihre Ursachen liegen weder allein in der Arbeit noch in der Freizeit, sondern in komplexen Zusammenhängen einer gestörten Balance zwischen diesen Bereichen. Herkömmliche Konzepte, die akribisch versuchen, Einzelelemente bestehender Arbeitsbelastungen in ihrer Beanspruchungswir-

kung zu untersuchen, greifen zu kurz. Eine Beurteilung psychischer Gefährdungen, wie § 5 des Arbeitsschutzgesetzes fordert, bedarf neuer Ansatzpunkte, wie sie um den Begriff der Work-Life-Balance entstehen.

Neben den bisher genannten Faktoren hängt das Gelingen des Transfers von Ergebnissen der Arbeitsgestaltungsforschung von den ‚politischen‘ Strukturen des Feldes ab: Welche politischen Akteure oder Interessenverbände beherrschen das Feld, welche Möglichkeiten haben sie, den Transfer zu unterstützen oder zu blockieren, welche Interessen und Konzepte verfolgen sie und wie kooperieren sie miteinander?

Um auf dem Feld der Arbeitsgestaltungsforschung weiter zu kommen, d. h. um die in der Praxis drängenden Probleme als Forschungs- und Entwicklungsthemen innovativ bearbeitbar zu machen, sind intensive Diskussionen der verschiedenen Akteure auf dem Feld der Arbeitsgestaltungsforschung notwendig. Nur dann haben Innovationen und Transfer eine Chance. Für solche Diskussionen werden geeignete institutionelle Plattformen bzw. organisatorische Rahmenbedingungen benötigt.

Damit wird eine Paradoxie von Plattformen deutlich: Transfer innovativer Arbeitsgestaltungsforschung braucht einerseits die Verständigung, möglichst den Konsens der Akteure, die dabei jedoch zugleich über den Rahmen ihrer ‚Claimstrukturen‘ hinaus denken und gegebenenfalls handeln müssten – ein normalerweise konfliktgeladener Prozess.

Eine zweite Schwierigkeit besteht darin, dass die neuen Themen wie die der psychischen Beanspruchung – zum Teil gerade weil sie in der Praxis sich so drängend stellen – häufig tabuisiert bzw. abgewehrt werden.

Ein umfassendes Transferkonzept für die Arbeitsgestaltungsforschung müsste nicht nur eine thematische und konzeptionelle Übereinstimmung herbeiführen, sondern die Widerstände auf geeignete Weise thematisieren, mit denen eine Bearbeitung durch Forschung und Forschungstransfer konfrontiert ist: die paradoxen Kommunikationen (sei innovativ – aber bitte schön auf der Basis traditionaler Strukturen und Diskussionen im Konsens), die Abwehrformen und Tabus (Stress haben wir doch alle, darüber müssen wir doch nicht auch noch reden). Blendet die Plattform diese Aspekte aus, wird der Konsens unter dem wachsenden Problemdruck der Praxis weiter erodieren und der Forschungstransfer misslingen.