

Wolf Lotter

3. September 2013, Dresden

8. Arbeitsschutzforum im Rahmen der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA)

© 2013 Wolf Lotter

Es gilt das gesprochene Wort

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

Ich freue mich sehr, heute hier bei Ihnen sein zu dürfen.

Ich möchte Ihnen gleich zu Beginn meines kleinen Vortrags ein Geständnis machen. Ich war, als ich die freundliche Einladung zu Ihrer Veranstaltung erhielt, im ersten Moment etwas ratlos. Was kann ich denn schon zum Thema Arbeitsschutz sagen?

Was weiß ein Wirtschaftspublizist über die Gefahren des Arbeitsalltags? Was kann er zum Thema Sicherheit berichten? Was zum Thema Risiko am Arbeitsplatz?

Mein Schreibtisch ist ein friedlicher Ort. Mein Bildschirm versetzt mir, wenn ich ihn anfasse, keine Stromschläge, meine Tastatur zieht mich nicht in sich hinein, und die Kabel in meinem Büro sind so weit ordentlich verlegt, dass keine unmittelbare Gefahr einer Strangulierung besteht.

Meine Beleuchtung ist quecksilberfrei, ich sitze auch einem ergonomisch geformten Bürostuhl. Mein Schreibtisch ist höhenverstellbar, und die Teppiche sind mit einem Gleitschutz unterlegt.

Und von den meisten Menschen, mit denen ich in meiner Arbeit zu tun habe, geht nur indirekt Gefahr aus – aber das ist eine andere Geschichte.

Wenn sie meine Großväter gefragt hätten – das wäre was anderes gewesen. Beide waren Angehörige einer Schicht, die man damals auch ganz unideologisch die Arbeiterklasse nannte. Mein Großvater mütterlicherseits schuftete als Forstarbeiter für ein Kloster in den österreichischen Alpen. Auf dem einzigen Foto, das es von ihm gibt, ist ein gerade mal 45jähriger Mann mit dem Gesicht eines Greises abgebildet.

Das ist das Antlitz der schweren, bis zur Erschöpfung gehenden Arbeit. Mein Großvater starb, bevor er in Rente hätte gehen können und lange, bevor ich geboren war.

Auch meinen anderen Großvater habe ich nicht mehr bewusst kennengelernt, er starb in dem Jahr, in dem ich auf die Welt kam, und auch er wurde keine 70 Jahre alt.

Er war Schmied in einem Stahlwerk, in dem es auch nach dem Zweiten Weltkrieg noch Dampfhämmer gab, die einen Lärm machten, an den sich niemand gewöhnen konnte. Ich erinnere mich noch gut daran, dass ich auf dem Schulweg, so um das Jahr 1970, an einem der letzten dieser Dampfhämmer vorbei musste. Es war jedes Mal ein Spießbrutenlaufen. Der Hammer war nicht immer in Betrieb, aber wenn er mit seinem Tonnengewicht das Erz schmiedete, dann brach die Hölle aus. Wenn das geschah, noch bevor wir am Fabriksgelände angekommen waren, warteten wir einige Minuten – und riskierten lieber, zu spät in die Schule zu kommen als sich weiter dem Monstrum zu nähern. Ich erinnere mich an eine Lehrerin, die dafür kein Verständnis hatte und uns Kinder, in der ersten, zweiten Grundschulklasse, damit sie eine Vorstellung haben, sagte: Ihr müsst euch an diese Maschinen gewöhnen. Ihr müsst auch einmal in der Fabrik arbeiten und dürft da keine Angst haben.

Was wohl gar nicht böse gemeint war, sondern nur pragmatisch und nüchtern, gehörte zu unseren schlimmsten Albträumen. Die Vorstellung, sich dem Monstrum freiwillig zu nähern, ja, sogar den ganzen Tag in seiner Umgebung zu verbringen, erschien uns grauenvoll.

Was uns Kinder anging, war die Vorstellung der Apokalypse fest mit dem Bild von Dampfhämmern verbunden, deren unglaubliche Wucht die Erde so erzittern ließ, dass sie ja irgendwann einmal untergehen musste.

Doch die Welt ging nicht unter, dafür aber die Ursache unserer Ängste. Irgendwann in den frühen 1970er Jahren war der Dampfhammer stillgelegt worden, und das graue Betriebsgebäude dazu wurde bald abgerissen. Von nun an wurde es draußen sehr viel friedlicher und ruhiger, doch schon bald verwandelte sich die anfängliche Freude darüber, dass die Lärmmaschinen und Dampfhämmer der Stahlindustrie weniger wurden, in eine neue Beunruhigung. Was wir erlebten, war sozusagen die Ruhe vor dem Maschinensturm – und zwar dem wahren Maschinensturm.

Ich bin 1962 zur Welt gekommen, in einer Stahl- und Eisenregion Österreichs. Zehn Jahre später begann sich diese Welt zu verändern. Die Dampfhämmer verschwanden. Der Lärm wich zurück. Die Transformation hatte begonnen, aber dieses Wort benutzte noch lange niemand.

Die alte Industriegesellschaft schrumpfte mal schneller, mal langsamer, aber unaufhaltsam. Der Konsumkapitalismus hatte den Industriekapitalismus, der seit dem späten 18. Jahrhundert buchstäblich die Welt verändert hatte, schon in den 60er Jahren als neue Norm des Ökonomischen abgelöst. Noch wusste, als der Dampfhammer verschwand, bei uns noch niemand etwas mit dem Begriff der Wissensgesellschaft anzufangen. Doch am Ende des Jahrzehnts, an dem die Dampfhämmer aus meinem Leben verschwanden und bald auch die Stahlfabriken, gab es die ersten Homecomputer zu kaufen, und im

nächsten Jahrzehnt eroberte der Personal Computer alle Lebens- und Arbeitsbereiche, und nochmals ein Jahrzehnt, und das Internet verband all das zu einer Struktur, die wir uns als Kinder nicht einmal hätten vorstellen können.

Und was den Weltuntergang angeht: Für einige fand er statt, für all jene, die in der alten Industrie zu verwurzelt waren, um sich noch zu verändern – und das waren damals, in den 70er Jahren, auch noch Menschen, die Mitte 30 waren. Wer so alt war, hatte bereits die Hälfte seines Lebens in der Fabrik verbracht, zunächst als Lehrling, als Auszubildender, dann als Arbeiter. In einem Alter, in dem gar nicht so wenig heute erst nach einer intensiven Ausbildung ins Berufsleben eintreten, gehörten diese Menschen schon zum alten Eisen. Und das man in einer Kultur lebte, in der sich alles und jedes an den Bedürfnissen des Schichtbetriebs der Industriegesellschaft richtete, in der alles entlang den Produktionsbedürfnissen der Fabrik ausgerichtet war, machten die Sache nicht einfacher.

Man sah damals staunend zu, wie Menschen zum Mond flogen – aber aus seiner eigenen Haut kommt man nicht so leicht raus.

Und das ist ja auch gar nicht so einfach. Die Transformation von der Industrie- zur Wissensgesellschaft ist auch in unseren Tagen noch voll im Gange. Und gerade vor dem Hintergrund der vielfältigen Krisen der letzten Jahren sieht es eher so aus, als ob wir weitaus mehr Rückschritte als Fortschritte machen, was das Bewusstsein für die neuen Rahmenbedingungen angeht.

Ökonomisch unsichere Zeiten sind immer politisch unsichere Zeiten, und sie sind auch kulturell unsichere Zeiten. Der normale Mensch klammert sich, wenn die Komplexität ihn zu sehr stört, an das, was er kennt. Die deutsche Sprache kennt ausgerechnet für den Prozess des abstrakten Verstehens, also der Erkenntnis, das Wort „begreifen“.

Das ist eine feine Ironie. In der Agrar- und der Industriegesellschaft war die Abstraktion die

Ausnahme von der Regel. Die Welt war physisch, handgreiflich, haptisch – und also an sich begreifbar.

In der neuen Wissenswelt müssen wir uns erst was vorstellen können, um etwas zu begreifen. Die Wissensgesellschaft fördert die Kreativität und die Ideenfindung – aber alles in ihr muss begriffen, abstrahiert, mit dem Kopf erarbeitet werden.

Natürlich verlaufen diese Prozesse komplementär.

Die Wissensgesellschaft schafft die Welt der Dinge und der Produktion ja nicht ab, sie verändert nur die Spielregeln und die Wahrnehmung. Die Massenproduktion ist längst global und fern – „Entfremdung“, das Zauberwort des Karl Marx, hat wie fast alles, was er einst dachte, eine völlig neue Bedeutung erfahren.

Die Industriegesellschaft hat ja die Landwirtschaft nicht abgeschafft, aber ihre Methoden verändert, und zwar durch das große Wunder der Automation, das man in unseren Zeiten geringschätzt – ich fürchte einfach deshalb, weil unser Schulen und Universitäten wie auch unsere übrigen kulturellen Leitsysteme die Grundlagen unseres Wohlstandes nicht ausreichend zu vermitteln können oder wollen.

Die Industrie bemächtigt sich der Arbeit in der Landwirtschaft in einem ungeheuren Tempo. Ein Beispiel: Bis in die zweite Hälfte des 19. Jahrhunderts hinein ist ein Viertel aller Arbeitskräfte im landwirtschaftlichen Bereich allein mit dem Dreschen von Getreide beschäftigt. Ein Viertel.

In der Agrargesellschaft braucht man einige Bauern und Landarbeiter, um einen Städter zu ernähren. In der mittleren Industriegesellschaft des Jahres 1910 hat sich das Verhältnis bereits geändert: 1 Landmann kann nun sich selbst und zehn andere Bürger mit Nahrungsmittel versorgen. Zu Ende des 20. Jahrhunderts ist das Verhältnis auf 1:144 angewachsen.

Auch wenn heute etwas anderes behauptet wird: Wachstum und Expansion sind zentrale Faktoren des

Wohlstands und damit auch die Grundlage dafür, dass der Einzelnen sein Glück machen kann – worauf, das nur nebenbei, es auch in der Wissensgesellschaft keinen Rechtsanspruch geben wird. Jeder Kapitalismus, jede Technologie, jede Methode kann nur die materiellen Grundlagen, die Ausgangsbasis, für das Individuum verbessern. Der Fortschritt macht nicht uns nicht glücklich, aber er sorgt dafür, dass wir das Glück selbst leichter beim Schopf packen können, weil wir nicht, wie unsere Vorfahren, durch tausende Mängel und Defizite daran gehindert werden. Der Fortschritt kann nicht leisten, was wir selbst nicht zustande bringen wollen.

In der Welt meiner Großväter wären Klagen und Jammern mehr als gerechtfertigt gewesen – aber es blieb die Ausnahme, denn Schwierigkeiten waren die Regel für die meisten.

Wir befinden uns heute in einer Übergangszeit, in der es sich die Allermeisten leisten können, zu jammern und zu klagen, was das Zeug hält. Das ist ja auch keineswegs normal. Denn dazu muss man ja erst mal die Möglichkeiten haben. Wer um seine nackte Existenz kämpft, hat für die vielfältigen Beschwerden und Befindlichkeitsstörungen, die die Bürger in der sogenannten Risikogesellschaft artikulieren, schlicht keine Zeit.

Und ich meine das wirklich nicht ironisch, sondern ganz pragmatisch.

Natürlich sind die Gefahren, denen Büromenschen und Wissensarbeiter und Manager heute in ihrem Arbeitsumfeld ausgesetzt sind, nicht mit jenen unserer Vorfahren zu vergleichen.

Kein Dampfhammer verbreitet heute außerhalb von Museen seinen Höllenlärm, kein Transmissionsriemen stellt eine tödliche Gefahr dar. Aber sie haben Nachfolger gefunden: Das Gefühl der Ohnmacht angesichts der zunehmenden Komplexität, mit der wir nicht gelernt haben, umzugehen, weil dies einen gewaltigen Lernschritt in der Menschheitsgeschichte bedeutet – von der Mangelkultur hin zu einer hochkomplexen Welt, die

ich im positiven Sinne eine Welt der verschwenderischen Möglichkeiten nenne.

Der Transmissionsriemen, der uns droht, das sind die vielfältigen Möglichkeiten, unter denen wir auswählen müssen. Viele haben nicht gelernt, sich zu entscheiden. In der alten Mangelwelt war die Entscheidung als solche ebenfalls Mangelware. Es wurde gegessen was auf den Tisch kommt.

In der Arbeitswelt gab es strikte Anweisungen, die in Frederick Winslow Taylors „Wissenschaftlicher Betriebsführung“ und dem Fordismus mündeten, der dem Arbeiter praktisch jeden Freiraum der Gestaltung abnahm.

Die Fabrik ging, aber der Fordismus blieb, meine Damen und Herren. Er steckt dem Gewerbe des Managements tief und untrennbar in den Knochen. Ich vertrete die Auffassung, dass eine Reform des Kapitalismus und seiner Organisationen vor allen Dingen in einer Veränderung seiner bürokratischen Strukturen bestehen muss.

Die Wissensgesellschaft ist ja nicht bloß eine leichte Veränderung des ökonomischen und gesellschaftlichen Zustands. In ihr verlagert sich vor allen Dingen die Verantwortung vom Kollektiven ins Individuelle. Der Fordismus als industrielle Hochkultur forderte die Hierarchie und die absolute Unterordnung des Einzelnen in einen Ablauf. Damit ließen sich die Produktionsprozesse, genauer die Reproduktionsprozesse, optimal gestalten. Zur Massenproduktion ist das System das beste, das wir kennen.

Aber: Der Konsumkapitalismus, der zunächst auf exzessiver Massenproduktion und deren Konsum baut, muss sich seit vielen Jahren schon mit Sättigungsbeschwerden auseinandersetzen.

Wir können das auch in der Sozialpsychologie nachvollziehen. Die berühmte Maslowsche Bedürfnispyramide, ein, wie ich finde, zeitlos kluges und richtiges Modell menschlicher Entwicklung, lehrt uns ein fünfstufiges Modell, dessen erste und

fundamentale Stufen die Grundbedürfnisse wie Essen, Schlafen und Trinken, das Sicherheitsbedürfnis und schließlich, auf Stufe drei, das soziale Bedürfnis aufweist.

Heute stehen mehr Menschen als je zuvor auf der dritten Stufe. Sie leiden keine existenzielle materielle Not, sie arbeiten und leben in relativer Sicherheit, und die Vergesellschaftung aller Lebens- und Arbeitsbereiche ist weit fortgeschritten im entwickelten Sozialstaat.

Nun aber kommen die neuen, großen Hürden auf uns zu, die Stufe vier und die Stufe Fünf. Stufe vier umfasst das Bedürfnis nach Anerkennung und Respekt, Stufe Fünf das nach Selbstverwirklichung.

Als der letzte Dampfhammer in meiner Heimat fiel, also Anfang der 70er Jahre, machten sich über das Wort Selbstverwirklichung noch alle lustig. Das hatten die Hippies in die Diskussion eingebracht, und die politisch motivierte 68er Bewegung. Selbstverwirklichung war was für Gammler. Leute, die keine „ehrliche Arbeit“ machten.

Da hatten die Kritiker sicher eher instinktiv als intellektuell den Nagel auf den Kopf getroffen. Denn Selbstverwirklicher sind natürlich Menschen, die den Zustand der Existenzsicherung weitgehend hinter sich haben. Er mag noch eine Rolle spielen, so wie die Landwirtschaft in unserem Leben. Auch Wissensarbeiter müssen essen, trinken, schlafen und brauchen sichere Elektrogeräte, zum Beispiel. Aber das, was man noch vor einer Generation „ehrliche Arbeit“ nannte, also schwere, körperliche Arbeit mit den entsprechenden Gefahren und Risiken, ist heute die Ausnahme geworden. Das ist aber nicht alles.

Auf der vierten und fünften Maslow Stufe geht es um Individualisierung. Das ist auch der Motor des wissensbasierten Kapitalismus.

Individualisierung als zentrales Merkmal der Entwicklung ist keine neue Entdeckung, dennoch



aber eine höchst unterschätzte Angelegenheit, meine Damen und Herren. Zunächst scheint die Selbstverwirklichung ein unglaubliches Ideal zu sein. Jeder soll das tun, was er am besten kann! Jeder soll sich so entfalten, wie es ihm entspricht! Denn dann kann er nicht nur für sich selbst etwas Gutes tun, sondern auch für andere. Denn was man gerne tut, tut man bekanntlich auch gut.

Das Schöne daran ist, dass sich damit ganz ausgezeichnet auch gute Geschäfte machen lassen, denn die Personalisierung zeigt ja auch, was Wirtschaft immer: die Befriedigung möglichst individueller Bedürfnisse. Massenfertigung dient nur der Deckung von Grundbedürfnissen.

Ein Begriff, der sich dabei völlig ändert, wird der der Qualität sein. In der Industriegesellschaft wurden die ihnen bekannten Methoden der A-Priori Qualität entwickelt, also kurz gesagt die Vorstellung, dass man eine Qualität fest im Vorhinein definieren kann. Das gehört zum Kanon des industriekapitalistischen Denkens, bei dem Planbarkeit und Kalkulationssicherheit eine erhebliche Rolle spielen – deshalb neigt diese Wirtschaftsform ja auch so extrem zur Bürokratisierung.

Massenproduktion lässt sich bekanntlich auch zu einem erheblichen Maße bürokratisch organisieren – also auch politisch organisieren. Auch im Westen war man, man soll das nicht vergessen und auch heute nicht kleinreden, in Sachen Industrie und Politik immer sehr gut vernetzt, um es vorsichtig zu sagen. Jedenfalls ist der Nachweis des Staatsmonopolkapitalismus in einigen wesentlichen Branchen nicht so schwer zu führen. Industrie und Kollektivismus sind nicht voneinander zu trennen.

Inbesondere bei Dienstleistungen und Markenprodukten, bei Wissensprodukten nicht minder, entsteht Qualität aber im Auge des Betrachters. Diese subjektive Qualität ist eben nicht skalierbar und von Haus aus bestimmbar. Was gut ist und was nicht, ist immer weniger eine Frage der standardisierten Definition. Natürlich bleiben Tests, Punkte, TÜV, ISO-Normen und die vielen andern Qualitätsnormen und Qualitätskriterien immer noch wirksam - aber sie werden im 21. Jahrhundert nicht mehr den Qualitätsbegriff so beherrschen können wie dies

heute noch der Fall ist. Vielfach zeigt sich ja schon - gerade im und durch das Internet - dass wir einen weitaus personalisierteren Qualitätsbegriff brauchen, einen, der die Herausforderungen der neuen Wissensgesellschaft besser trifft als der, der im 19. und frühen 20. Jahrhundert zum Zwecke der Industriegesellschaft geschaffen wurde.

Lässt sich Qualität wirklich in Normen und Standards definieren? Natürlich kann man die Eigenschaften eines Materials, zum Beispiel, ganz gut definieren, dazu ist der neutrale Qualitätssatz ja hervorragend geeignet. Aber trifft man den Menschen, den Mitarbeitern, den Kunden damit wirklich?

Wenn Menschen von Qualität reden, das hat der Harvard Professor und Qualitätsforscher David A Garvin vor fast 30 Jahren in seiner Studie „What does Product Quality really mean“ festgestellt, dann meinen sie eigentlich etwas, was er, Garvin, die „transzendente Qualität“ nennt.

Transzendente Qualität - das klingt schrecklich esoterisch, ist aber ganz logisch und erdig. Menschen erkennen Qualität weniger in Marketingaussagen oder durch Normen und Testberichte, sondern im Kern nur anhand ihrer Bedürfnisse, ihren eigenen Erfahrungen und ihren eigenen, persönlichen Wünschen.

Garvin hat gezeigt, dass diese „nicht meßbare „Qualität“ sich „subjektiv von Person zu Person unterschiedlich durch Erfahrung“ fassbar macht. Diese Qualität lässt sich am besten mit dem Eindruck von Hochwertigkeit beschreiben. Hochwertig erscheint Menschen das, was in einer bestimmten Situation am besten auf sie passt.

Garvins Untersuchungen zur Qualität, auf der viele weitere Einsichten aufbauen, sind nicht kompatibel mit dem alten Verständnis von industrieller Qualität - die unser Denken bis heute entscheidend beeinflussen. Die Qualität, von der hier die Rede ist, ist weniger in verbindlichen Normen und Standards festschreibbar denn in Interaktionen, im sozialen und kulturellen Austausch. In der Wissensgesellschaft ist Qualität Definitionssache - was immer wieder für Heiterkeit sorgt, aber einen ernsten Hintergrund hat: Qualität ist, was wir

für Qualität halten. Oder nochmals anders: Die Auffassung von den Dingen und Sachverhalten in der Welt wird erheblich subjektiver als in der alten Industrielwelt. Das gilt natürlich auch für alle Fragen, die unsere gefühlte oder echte Sicherheit am Arbeitsplatz betreffen. Die „transzendente Qualität“ des Arbeitsschutzes treffen sie heute schon an: Es gibt immer mehr selbstgestaltete Arbeitsplätze. In Zukunft wird immer mehr auch vom eigenen Schreibtisch aus gearbeitet. Die Zahl der Selbständigen und Freiberufler steigt – und damit wird es auch viel schwieriger, kollektive, normierte Maßnahmen durchzusetzen. Es gibt einen Kernkonflikt zwischen alter Welt – mit ihren festen Regeln und Normen – und der neuen Welt – mit einem hohen Maß an Subjektivität – ausgesprochen.

Wir kommen aus einer Kultur des Kollektivismus und der Fremdbestimmung. Nicht zufällig hat das moderne Management seine Wurzeln im Strafvollzug und in der militärischen Disziplin. Die Menschen selbst neigen sehr dazu, sich lieber von anderen führen zu lassen als sich selbst auf den Weg zu machen. Unsere bisherige Kultur wird uns auf der Suche nach diesem Weg nicht unterstützen. Sie wird eher in den Worten Niklas Luhmanns das sein, was „zwischen uns und der Veränderung steht“, eine Barriere also, keine Hilfe.

Deshalb kann man eben die neue Welt nicht mit den Maßstäben der alten Welt messen. Wir alle kennen diese Einsicht, aber wir halten uns nicht daran.

Ich bin davon überzeugt, dass die Zunahme an psychischen Erkrankungen in unserer Welt mit der Transformation zusammenhängt.

Nehmen wir mal die sich geradezu epidemisch ausbreitenden Fälle rund um das sogenannte Burnout-Syndrom.

Bis zu neun Millionen Menschen sollen daran allein in Deutschland leiden. Die Burnout-Helfer sind mittlerweile Legion. An jeder Ecke spezialisiert sich ein Therapeut darauf. Burnout wird bereits vermutet,

wenn jemand Kopfschmerzen hat, überarbeitet ist, eine erhöhte Nervosität aufweist oder über Konzentrations- und Schlafstörungen klagt. Die Weltgesundheitsorganisation WHO hat jedenfalls in ihrem Gesundheits-Klassifizierungssystem ICD 10 das Gefühl der Ausgebranntheit zur Klasse der „Probleme mit Bezug auf Schwierigkeiten bei der Lebensbewältigung“ abgelegt. Mit anderen Worten: Burnout ist keine Krankheit, sondern eine Befindlichkeitsstörung.

Da sind wir wieder bei der Wahrnehmung. Früher war Komplexität auch da, aber man hatte gar keine Zeit, um sich darum zu kümmern. Heute haben wir das. Und wir kriegen Kopfschmerzen und werden nervös.

Ich will mich nicht lustig machen über Menschen, die eine echte Depression haben oder schwer überarbeitet sind. Das gibt es selbstverständlich. Aber wirklich wichtig ist etwas anderes: Burnout passt zu unserer Leistungskultur perfekt. Denn wer vor lauter Arbeit ausgebrannt ist, der hat sich seinen Zusammenbruch redlich verdient. Und ich will auch gar nicht bestreiten, dass viele unter erheblichen Druck arbeiten müssen, mehr, als gesund ist, und dass das völlig inakzeptabel ist.

Burnout, ich habe das vor kurzem auch in brand eins geschrieben, ist kompatibel zu dem, was uns heilig ist. Burnout ist keine Krankheit, sondern ein Syndrom, ein Wort, das in seinem griechischen Ursprung so viel bedeutet wie „Zusammenspiel“

Beim Burnout Syndrom spielt einiges zusammen: Ein überholter Arbeitsbegriff, ein veralteter Leistungsbegriff, falsche Ideale und Konventionen und, vielleicht am wichtigsten, ein falsches Bild von sich selbst.

Damit ist Burnout keine Krankheit, sondern ein Kulturphänomen. Das Ausbrennen durch Arbeit ist sozial akzeptiert. Depressionen oder eine andere psychische Erkrankung aber gelten in der Arbeitsgesellschaft als Stigma. Wer so was hat, ist in den Augen vieler immer noch ein Fall für die Klappe, selber schuld, jemand, der vielleicht unser Mitleid,

keinesfalls aber unseren Respekt verdient. Wer sich hingegen zu Tode rackert oder auch nur vorgibt, es zu tun, wer sich dieser Gesellschaft im Zustand völliger Erschöpfung präsentieren kann, der hat sein Bestes und damit alles gegeben. Ausgebranntsein ist eine Auszeichnung - der Burnout wird zur Ehrensache.

In Japan gibt es das Phänomen des Karoshi, ein Begriff, der sich am besten mit "Tod durch Überarbeiten" übersetzen lässt. Das ist sozusagen die Zukunft des burnout, die finale Erschöpfung. Japan ist eine arbeitswütige Gesellschaft, Pflichterfüllung steht nach wie vor über allem, und zwar Pflichterfüllung gegenüber dem Kollektiv, nicht gegenüber sich selbst. Denn wäre es anders, dann könnte es gar kein Karoshi geben. Wir müssen uns aber über die aus unserer Sicht immer noch bizarre Hierarchie in Japan gar nicht lustig machen.

Die Todesursache bei Karoshi sind meist Herzinfarkt oder Schlaganfall, die auch in den übrigen OECD-Ländern die Liste der häufigsten Todesursachen anführen. Der Weg dorthin wurde nach dem Zweiten Weltkrieg im Westen schnell zur "Managerkrankheit" erklärt, von der vor allem die sozialen Aufsteiger des Wirtschaftswunders betroffen waren. Die Opfer waren soziale Vorbilder, die Helden ihrer Zeit, Leute, die tüchtig anpackten. Wer sich Grenzen setzt, gilt als Memme, als Spielverderber, als Würstchen. Irgendwie ist es wie bei der Tour de France. Niemand wird gezwungen, zu dopen. Jeder kann sich Grenzen setzen. Man fährt halt dann nicht vorne mit. Jeder will, dass die anderen klatschen. Die soziale Anerkennung ist in Krisenzeiten die härteste Währung. Man opfert sich für die Gemeinschaft auf oder tut wenigstens so.

Und das ist nun mein Punkt, auf den ich heute lange hingearbeitet habe. Der beste Arbeitsschutz ist der Selbstschutz. Die Selbsterkenntnis, was für einen selbst richtig ist. Die Selbstverwirklichung, die den Einzelnen beim Schutz seiner Gesundheit und Arbeitskraft gleichermaßen nicht mehr in den Rang eines Mündels, sondern eines Vormunds steckt. Selbstverwirklichung ohne Selbstbestimmung ist nichts wert.

Wir können jetzt versuchen, diese neue Welle an Befindlichkeitsstörungen zu regeln – oder aber den Hintergrund, die Kultur, anders anzupacken. Also die Sichtweise verändern. Das ist keine leichte Aufgabe, und es ist keine Aufgabe, die auf der Prioritätenliste unter ferner liefen steht. Es ist die Kernaufgabe. Das Wichtigste. Die Kultur ändern heißt, nicht mehr darauf zu vertrauen, dass sich alles nach Vorschrift und Norm regeln lässt, sondern die Eigenverantwortung und Selbstverantwortung der Menschen zu stärken, wo es nur geht, neue Systeme zu entwickeln, die das berücksichtigen und alten kollektiven Ballast endlich über Bord zu schmeißen.

Selbstverantwortung ist der beste Arbeitsschutz. Wir kennen das auch aus der Medizin. Wenn es nicht gelingt, das Verhalten direkt anzusprechen und die Person, das Individuum, zu einer Erkenntnis zu führen, dann können wir nur teuer reparieren. Und sehr sehr teuer verwalten und regeln. Das genau ist das Problem, wenn man in zwei Kulturen steckt – in der alten fürsorglichen, in der sich alle erwarten, dass man ihnen sagt, wo es langgeht – und in einer neuen Welt der Möglichkeiten, die aber auch ein hohes Maß an Eigenverantwortung verlangt.

Wissensgesellschaft ist immer Zivilgesellschaft – also eine Demokratie, in der der einzelne mehr Eigenverantwortung übernimmt, mehr Entscheidungen trifft und nicht alles an einen übermächtigen – und übrigens auch in allem längst überforderten Staat – delegiert.

Wir müssen das Prinzip der Selbstverantwortung, der Subsidiarität, predigen und lehren, wo immer wir können. Denn in der neuen Arbeitswelt und in der neuen Gesellschaft, die längst Formen annimmt, ist es wichtig, selbst einzuschätzen, was einem bekommt. Das soll nicht nach Gefühl passieren, sondern nach gutem Wissen, nach soliden Standards, aber eben nicht mehr als Vorschrift, sondern als Einsicht. Menschen sollen so viel arbeiten, wie ihnen gut tut. So viel, wie ihnen gut tut, nicht mehr und nicht weniger. Und ich sage das auch vor dem Hintergrund

der Geschichte meiner Großväter. Sie hatten diese Wahl nicht, wie wir sie heute haben.

Ihre Aufgabe, meine Damen und Herren, wird in den nächsten Jahren und Jahrzehnten der Transformation darin bestehen, nicht nur die „Basics“ des Arbeitsschutzes weiterhin zu pflegen und zu entwickeln, sondern auch auf den neuen, persönlichen Faktor einzugehen. Hier wird es aber eben nicht darum gehen, den Menschen an sich als standardisierte Einheit der Arbeitswelt zu schützen, sondern seine eigene Entwicklung zu fördern – und damit das Bewusstsein für das, was ihm gut tut.

Aus Arbeitsschutz wird Selbsterkenntnis. Und die ist, wie wir wissen, nicht nur im Beruf der beste Weg zur Besserung.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.