

Expertenworkshop,  
19. Sep. 2008, Universität Bremen

**These 4:  
Neue betriebliche Leistungskulturen in der  
Wissensökonomie erfordern organisationale  
Achtsamkeit**

*Guido Becke, Peter Bleses, Sandra Schmidt, Eva Senghaas-Knobloch*

---

Gefördert durch:



# Betriebliche Leistungskulturen in der IT- und Medienbranche

- Dynamisches und wettbewerbsintensives Marktumfeld
  - Primäraufgabe: kundenindividuelle technische Problemlösungen
  - Primäraufgabe als Nukleus für quasi-unternehmerisches Tätigsein
  - Professionelles Selbstverständnis
- ***4 gesundheitsbezogene Problemanzeigen***

# Betriebliche Leistungskulturen in der IT- und Medienbranche

## Gesundheitsbezogene Problemanzeigen:

1. Aufgabenstrukturen und indirekte Steuerungsmechanismen
2. Professionskulturelle Einbindung
3. Psychische Belastungen als ‚blinde Flecken‘
4. Gratifikationskrisen bei organisationskulturellem Wandel

# 1) Aufgabenstrukturen und indirekte Steuerungsmechanismen

- Ergebniskontrollierte Autonomie: Aufgabenbezogene Strukturierungsleistungen und Selbstorganisation
- Bindungswirkung von Zielvereinbarungen
- Gefahr der Maßlosigkeit und der Überschreitung eigener Belastungsgrenzen

## 2) Professionskulturelle Einbindung

- Aufrechterhaltung hoher professionskulturell verankerter Qualitätsstandards, auch unter ‚widrigen Umständen‘
- Diskrepanz zwischen professionellen und betrieblichen Qualitätsstandards
- Mögliche Gefährdung: Psychische Überforderung und Informalisierung von Arbeitszeiten, auch zu Lasten der Privatsphäre

### 3) Psychische Belastungen als ‚blinde Flecken‘

- Normalisierung psychischer Belastungen als unabänderliches Merkmal der Arbeitssituation
  - Ertragen psychischer Belastung als Ausweis von Belastungsresistenz → beruflicher Habitus
  - Kein Eingeständnis individueller Belastungsgrenzen
- Von der ‚Normalisierung‘ zur ‚Tabuisierung‘ psychischer Belastungen

### 3) Psychische Belastungen als ‚blinde Flecken‘

- Ideal ‚hegemonialer Männlichkeit‘ als arbeitskulturelles Orientierungsmuster

→ sozialer Anpassungszwang

- Mögliche Folgen: Psychosomatische Beschwerden, psychische Erschöpfung und Chronifizierung von Krankheiten

## 4) Gratifikationskrisen bei organisationskulturellem Wandel

- Reorganisation und Ökonomisierung  
→ Wandel impliziter sozialer Erwartungsstrukturen
  - Verunsicherung von Beschäftigungsstabilität
  - Umwertung von Anerkennungsverhältnissen
  - Redefinition von Arbeits- und Qualitätsstandards
- Mögliche Folgen: Reziprozitätsungleichgewicht  
→ Gesundheit schädigende Gratifikationskrise

# Empfehlungen zur Gestaltung organisationaler Achtsamkeit

- Gestaltungsansätze nachhaltiger Arbeitsqualität  
→ Reflektion und ggf. Veränderung arbeits- und organisationskultureller Orientierungsmuster
- Sensibilisierung von Führungskräften
- ‚Geschützte Dialogräume‘ für Beschäftigte und Alleinselbständige
- Beachtung der Balance von ‚Geben und Nehmen‘ bei der Gestaltung flexibler Arbeitsstrukturen