

Sozialpolitische Schriften

Band 93

**Leistung(sdruck),
Arbeitssystem und Gesundheit**

**Eine quantitativ empirische Auswertung
der WSI-Betriebsrätebefragungen zu
ergebnisorientierten Arbeitssystemen**

Von

Elke Ahlers



Duncker & Humblot · Berlin

ELKE AHLERS

Leistung(sdruck), Arbeitssystem und Gesundheit

Sozialpolitische Schriften

herausgegeben von
Ute Klammer, Simone Leiber und Sigrid Leitner

Band 93

Leistung(sdruck), Arbeitssystem und Gesundheit

Eine quantitativ empirische Auswertung
der WSI-Betriebsrätebefragungen zu
ergebnisorientierten Arbeitssystemen

Von

Elke Ahlers



Duncker & Humblot · Berlin

Die Fakultät für Bildungswissenschaften
an der Universität Duisburg-Essen
hat diese Arbeit im Jahre 2014
als Dissertation angenommen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in
der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Alle Rechte vorbehalten
© 2016 Duncker & Humblot GmbH, Berlin
Fremddatenübernahme: TextFormA(r)t, Daniela Weiland, Göttingen
Druck: buchbücher.de gmbH, Birkach
Printed in Germany

ISSN 0584-5998
ISBN 978-3-428-14617-8 (Print)
ISBN 978-3-428-54617-6 (E-Book)
ISBN 978-3-428-84617-7 (Print & E-Book)

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier
entsprechend ISO 9706 ☼

Internet: <http://www.duncker-humblot.de>

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung	17
Abstract	18
Einleitung	19

Teil 1

Theoretischer Teil 25

I. Ergebnisorientiert gesteuerte Arbeitssysteme	25
1. Definition und Begriffswahl	25
2. Beschreibung typischer Formen ergebnisorientierter Arbeitssysteme	27
a) Zielvereinbarungen	28
b) Kennziffernorientierung	34
c) Gruppen-/Projektarbeit	36
d) Benchmarking-Systeme	37
e) Profit-Center	38
f) Kundenorientierung	39
g) Controlling	39
h) Erfolgsabhängige Einkommensbestandteile	40
i) Vertrauensarbeitszeit	41
3. Was ist das eigentlich Neue an diesen Arbeitsformen?	42
a) Selbstorganisation	42
b) Subjektivierung	43
c) Leistung und Kontrolle	46
d) Entgrenzung der Arbeit	48
4. Sind ergebnisorientiert geführte Arbeitssysteme eine Antwort auf die Forderung nach einer Humanisierung der Arbeit aus den 1970er Jahren?	49
5. Wie verbreitet sind diese Arbeitsformen?	53
6. Wie wird die Thematik rund um neue, ergebnisorientiert geführte Arbeitssysteme in der Wissenschaft diskutiert?	54
a) Ergebnisorientiert geführte Arbeitssysteme in der Industriegesellschaft	54
b) Ergebnisorientiert geführte Arbeitssysteme in der Betriebswirtschaftslehre ..	58

aa)	Das Human Resource Management	59
bb)	Die Steigerung der Arbeitsmotivation als veränderter Grundgedanke im Personalmanagement	59
c)	Ergebnisorientiert geführte Arbeitssysteme in der Arbeits- und Organisationspsychologie	61
d)	Ergebnisorientiert geführte Arbeitssysteme in der Familiensoziologie	63
7.	Zusammenfassung	66
II.	Bisherige wissenschaftliche Befunde zu Arbeitsbedingungen in ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen	67
1.	Arbeits- und Leistungsverdichtung	75
2.	Arbeitsdruck durch widersprüchliche Arbeitsanforderungen	80
3.	Gesundheit	82
4.	Arbeitsfreude, Sinnstiftung, Ambivalenzerfahrungen	83
5.	Entgrenzung	87
6.	Unsicherheitserfahrungen	91
7.	Regulierung von Arbeitsbedingungen	93
a)	Möglichkeiten des Arbeits- und Gesundheitsschutzes	96
b)	Definition von Leistung	98
c)	Bedeutungsgewinn sozialer Kontakte, Diskursivität	99
8.	Fazit	100
III.	Arbeitsbedingungen, Gesundheit und Regulierung	102
1.	Der Zusammenhang zwischen den Arbeitsbedingungen der Beschäftigten und ihrer Gesundheit	102
a)	Statistiken zum Krankenstand von Arbeitnehmer/innen	103
b)	Stressmodelle – die gängigen wissenschaftlichen Erklärungsmodelle im Blickwinkel ergebnisorientierter Arbeitssysteme	106
c)	Machen psychische Fehlbelastungen krank?	107
d)	Der Einfluss von betrieblichen Rahmenbedingungen auf die Gesundheit ..	111
e)	Die steigende Bedeutung gesunderhaltender Potentiale (Salutogenese) in der Arbeitsmedizin	112
2.	Regulierung von Arbeitsbedingungen	114
a)	Gesetzliche Regelungen zu Arbeitszeit, Arbeits- und Gesundheitsschutz ...	114
aa)	Das Arbeitsschutzgesetz	114
bb)	Bildschirmarbeitsverordnung	116
cc)	Das Arbeitszeitgesetz	116
b)	Die betriebliche Interessenvertretung	117
3.	Zusammenfassung	118

IV. Hypothesen und Fragen	119
1. Verbreitung von Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen ..	120
2. Arbeitsbedingungen von Belegschaften in ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen	120
3. Regulierung von Arbeitsbedingungen in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen	122

Teil 2

Empirie – Befunde aus der WSI-Betriebsrätebefragung 2008/09	125
I. Methodik	125
1. Wer wird befragt?	125
2. Die WSI-Betriebsrätebefragungen	126
3. Grundgesamtheit und Stichprobenziehung	128
II. Bildung von Betriebstypen nach Art der Leistungssteuerung	130
1. Arbeit und Leistung – Verbreitung ergebnisorientierter Formen der Leistungserbringung	131
2. Bildung von Typen der Betriebe nach Leistungssteuerung	134
a) Betriebe mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen	138
b) Betriebe mit traditioneller Leistungssteuerung	139
c) Betriebe mit gemischter Leistungssteuerung	140
III. Deskriptive Beschreibung der Betriebstypen	141
1. Verteilung nach Betriebsgröße	141
2. Verteilung nach Branchenzugehörigkeit	142
3. Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	142
a) Wettbewerbsposition	143
b) Auftragslage	143
c) Börsennotierung	145
4. Betriebliche Reorganisationen	145
5. Tarifbindung	149
6. Beschäftigungsstruktur	150
a) Allgemeine Beschäftigungsentwicklungen	150
b) Beschäftigungsformen	152
c) Qualifikation	153
d) Gewerbliche Beschäftigte	154

7.	Verteilung des Samples im Hinblick auf neue Arbeits- und Organisationsformen	155
a)	Kundenorientierung	157
b)	Leistungsorientiertes Entgelt	158
c)	Arbeitszeit	162
8.	Zusammenfassung und Prüfung der Hypothesen	163
IV.	Arbeitsbedingungen in den Betriebstypen im Vergleich	165
1.	Einschätzung der Arbeitsbedingungen in den Belegschaften durch die Betriebsräte	166
2.	Einschätzung von positiven Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz	167
3.	Entwicklung der Arbeitsbelastungen	171
4.	Ausmaß und Gründe für die Arbeitsbelastungen – Einschätzungen der Betriebsräte	172
a)	Umstrukturierungen und ihre Folgen für die Belegschaften	178
b)	Einzelne Arbeitsbedingungen und -belastungen in den Belegschaften	179
c)	Exkurs: Die Arbeitsbedingungen der gewerblichen Mitarbeiter	183
5.	Multivariate Erklärungsfaktoren für erhöhten Zeit- und Leistungsdruck, Verantwortungsdruck und hohes Arbeitsvolumen in den Belegschaften	185
a)	Modellbildung	185
b)	Die multivariate logistische Regression	192
c)	Arbeitsdruck in den Belegschaften und Verarbeitungsmuster	196
6.	Zusammenfassung und Klärung der Hypothesen	201
V.	Regulierung von Arbeitsbedingungen im Vergleich der Betriebstypen	204
1.	Der betriebliche Arbeits- und Gesundheitsschutz	204
a)	Stellenwert des Themas „Gesundheitliche Arbeitsbelastungen“ auf unterschiedlichen Betriebsebenen	204
b)	Organisation des betrieblichen Gesundheitsschutzes	205
aa)	Statistiken oder Kennzahlen zum Krankenstand	205
bb)	Existenz einer betrieblichen Gesundheitsförderung	207
c)	Verankerung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes über Gesetze und betriebliche Verordnungen	209
d)	Gefährdungsbeurteilungen nach dem Arbeitsschutzgesetz	210
e)	Die betriebliche Interessenvertretung im Kontext ergebnisorientierter Arbeitssysteme	220
2.	Zusammenfassung zur Regulierung von Arbeitsbedingungen und Klärung der Hypothesen	226

Teil 3

Zusammenfassung und Ausblick	230
I. Hypothesen	230
1. Hypothesenblock I: Verbreitung von Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen	231
2. Hypothesenblock II: Arbeits- und Rahmenbedingungen von Belegschaften in ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen	231
a) Arbeits- und Leistungsumfeld	232
b) Ambivalente Arbeitsbedingungen	233
c) Arbeitsbelastungen	233
3. Hypothesenblock III: Regulierung	239
II. Weiterer Forschungsbedarf	244
Anhang	247
Literaturverzeichnis	255
Sachverzeichnis	273

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Anforderungen an die Zielvereinbarung nach der SMART-Regel	30
Tabelle 2: Der Nutzen von Zielvereinbarungen unterteilt auf die drei Ebenen Mitarbeiter, Führungskraft und Unternehmen	34
Tabelle 3: Objektivierung und Subjektivierung nach Moldaschl (2002)	46
Tabelle 4: Synopse der hier verwendeten empirischen Studien zu flexibler und selbstorganisierter Erwerbsarbeit	69
Tabelle 5: Leistungsoptimierung und Leistungssicherung im Vergleich	78
Tabelle 6: Typische Belastungskonstellationen bei ertragsorientierter Leistungssteuerung und marktorientierter Standardisierung	79
Tabelle 7: Themenbereiche der WSI-Betriebsrätebefragung 2008/09	127
Tabelle 8: Strukturdaten der 1.700 Fälle aus der WSI-Betriebsrätebefragung 2008/09	129
Tabelle 9: Verbreitung einzelner Arbeits- und Organisationsformen in den Betrieben (PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/09)	133
Tabelle 10: Verteilung der Variablen für die Operationalisierung	136
Tabelle 11: Die Orientierung an Kennziffern und der Einsatz von Zielvereinbarungen in der Kreuztabellierung, Angabe der Betriebsräte in %	137
Tabelle 12: Kennzifferorientierung und Nutzung von Zielvereinbarungen – nach Beschäftigungsgruppen	139
Tabelle 13: Verteilung der Untersuchungsgruppen nach Branchen	142
Tabelle 14: Auf welchen Märkten ist ihr Betrieb tätig?	143
Tabelle 15: Auftragslage und Gewinn des Betriebs	144
Tabelle 16: Ist ihr Betrieb börsennotiert?	145
Tabelle 17: Gab es im Betrieb seit Anfang 2006 betriebliche Umstrukturierungen?	146
Tabelle 18: Hat es die folgenden Umstrukturierungen in ihrem Betrieb gegeben?	146
Tabelle 19: Hat es in ihrem Betrieb seit 2006 arbeitsorganisatorische Veränderungen gegeben?	147
Tabelle 20: Welche arbeitsorganisatorischen Veränderungen waren dies? (Mehrfachantworten möglich)	148
Tabelle 21: Welche personalpolitischen Veränderungen waren dies?	149
Tabelle 22: Ist ihr Betrieb gebunden an	150

Tabelle 23: Ist die Zahl der Beschäftigten seit 2006 ...	151
Tabelle 24: Ist in ihrem Betrieb seit 2006 strukturell Personal abgebaut worden, obwohl sich die Beschäftigtenzahl generell entweder erhöht hat oder gleich geblieben ist?	151
Tabelle 25: Anteile unterschiedlicher Beschäftigtengruppen unterteilt nach der Form der Leistungssteuerung	153
Tabelle 26: Qualifikationsniveau der Beschäftigten – klassifiziert	154
Tabelle 27: Anteil Arbeiter (gewerbliche Arbeitnehmer) an der Gesamtbelegschaft nach Art der Leistungssteuerung	155
Tabelle 28: Arbeits- und Leistungsbedingungen im Betrieb	156
Tabelle 29: Werden in ihrem Betrieb von der Leistung der Beschäftigten abhängige Einkommensbestandteile gezahlt?	158
Tabelle 30: Was ist dabei ausschlaggebend?	159
Tabelle 31: Wie werden leistungsbezogene Entgeltbestandteile in ihrem Unternehmen ausgezahlt?	160
Tabelle 32: An welche Beschäftigtengruppen werden diese ausgezahlt?	160
Tabelle 33: Wie wird der Leistungsbeitrag eines/einer Beschäftigten ermittelt?	161
Tabelle 34: Wie wird der Leistungsbeitrag einer Arbeitsgruppe ermittelt?	162
Tabelle 35: Welche Arbeitszeitregelung gilt in ihrem Betrieb?	163
Tabelle 36: Wie schätzen Sie im Großen und Ganzen die Arbeitsbedingungen in ihrem Betrieb ein?	167
Tabelle 37: Positive Arbeitsbedingungen im Vergleich	168
Tabelle 38: Positive Arbeitsbedingungen nach Branche	169
Tabelle 39: Veränderungen der Arbeitsbedingungen nach Art der Leistungssteuerung im Betrieb	171
Tabelle 40: Gibt es Beschäftigte, die auf Dauer unter hohem Zeit- und Leistungsdruck arbeiten? – Deskriptiv	174
Tabelle 41: Gibt es Beschäftigte, die auf Dauer unter hohem Zeit- und Leistungsdruck arbeiten? – Nach Art der Leistungssteuerung	176
Tabelle 42: Um welche Personengruppen handelt es sich bei den Beschäftigten mit hohem Zeit- und Leistungsdruck?	177
Tabelle 43: Gründe für den Arbeitsdruck?	177
Tabelle 44: Welche Folgen hatten die Umstrukturierungen für den Betrieb?	179
Tabelle 45: Wie sehr ist die Arbeit im Betrieb geprägt durch die folgenden Aspekte – unterteilt nach Art der Steuerungsform	182

Tabelle 46: Wie sehr ist die Arbeit der <i>gewerblichen</i> Beschäftigten geprägt durch die folgenden Aspekte – unterteilt nach Art der Steuerungsform –	184
Tabelle 47: Beschreibung der unabhängigen Variablen im Modell der multivariaten logistischen Regression	186
Tabelle 48: Abhängige Variablen zur Prüfung ihres Einflusses auf den Arbeitsdruck	188
Tabelle 49: Anteil der Betriebsräte, die starken bis sehr starken Termin- und Zeitdruck bzw. hohen Verantwortungsdruck bzw. hohes Arbeitsvolumen bei den Beschäftigten beobachten	190
Tabelle 50: Ergebnisse der logistischen Regression, abhängige Variablen „Termin- und Zeitdruck“, „hoher Verantwortungsdruck“, „hohes Arbeitsvolumen“ („1“ = starker bis sehr starker Zeitdruck in den Beschäftigten, „0“ = trifft nicht zu)	193
Tabelle 51: Welche Konsequenzen sind in ihrem Betrieb mit der Nichterfüllung von Zielen verbunden?	197
Tabelle 52: Was tun Beschäftigte ihrer Erfahrung nach, die ihre Ziele nicht erreichen?	198
Tabelle 53: Gibt es in ihrem Betrieb Begriffe, um Beschäftigte anhand ihrer Leistung zu kategorisieren, z. B. Low Performer, Leistungsträger?	198
Tabelle 54: Multivariate Einflussgrößen für den Gebrauch von leistungskategorisierenden Begriffen (wie „High-Performer“ etc.)	200
Tabelle 55: Anteil der Betriebe, die dem Thema „Gesundheitliche Arbeitsbelastungen“ einen hohen bis sehr hohen Stellenwert beiseineigen	205
Tabelle 56: Verbreitung von Kennzahlen zum Krankenstand, zur Mitarbeiterzufriedenheit, zu körperlichen und psychischen Arbeitsbelastungen – nach Art der Steuerungsform	206
Tabelle 57: Gibt es in ihrem Betrieb ein betriebliches Gesundheitsförderungsprogramm?	208
Tabelle 58: Welche externen Organisationen sind am Arbeits- und Gesundheitsschutz beteiligt?	208
Tabelle 59: Gibt es weitere Personen(gruppen), die speziell für die Umsetzung des Gesundheitsschutzes zuständig sind?	209
Tabelle 60: Die Regulierung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes im Betrieb	210
Tabelle 61: Werden Gefährdungsbeurteilungen durchgeführt?	212
Tabelle 62: Sind in den Gefährdungsbeurteilungen auch psychische Belastungen wie sie z. B. durch Arbeitsinhalte, Arbeitsorganisation, Führung und soziale Beziehungen entstehen können, berücksichtigt?	213
Tabelle 63: Werden die Gefährdungsbeurteilungen seither regelmäßig durchgeführt?	214
Tabelle 64: Wie oft schätzen Sie, sind in ihrem Betrieb Gefährdungsbeurteilungen durchgeführt worden?	214
Tabelle 65: Wurden die aufgrund der Gefährdungsbeurteilungen abgeleiteten Maßnahmen umgesetzt?	215

Tabelle 66: Wurde im Anschluss an die Gefährdungsbeurteilung eine Wirksamkeitskontrolle und Dokumentation durchgeführt?	216
Tabelle 67: Wurden die Beschäftigten an der Gefährdungsbeurteilung	216
Tabelle 68: Warum wurde in ihrem Betrieb bisher keine (ganzheitliche) Gefährdungsbeurteilung durchgeführt?	218
Tabelle 69: Welche der folgenden Auslöser haben dazu geführt, dass erstmalig eine ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung durchgeführt wurde?	220
Tabelle 70: Gibt es eine Betriebsvereinbarung zum Arbeits- und Gesundheitsschutz – und werden darin auch psychische Belastungen berücksichtigt?	221
Tabelle 71: Gibt es einen Ausschuss des Betriebsrats, in dem Fragen zur Mitarbeitergesundheit beraten werden? – Wenn ja, tagt dieser regelmäßig?	221
Tabelle 72: Wurde der Betriebsrat an der Gefährdungsbeurteilung	222
Tabelle 73: Wenn der Betriebsrat beteiligt wurde, für welche Etappen trifft dies zu? ...	223
Tabelle 74: Welchen der folgenden Aussagen stimmen die befragten Betriebsräte zu? ..	224
Tabelle 75: Kommt es aus folgenden Gründen zu Konflikten mit der Belegschaft?	225
Tabelle 76: Verteilung der Bruttostichprobe 2007 nach Wirtschaftsbereich und Größenklasse	248
Tabelle 77: Panelbestand der WSI/PARGEMA-Betriebsrätebefragungen 2008/09	250
Tabelle 78: Synopsis zum Studiendesign der PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/09	251

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Das Konzept der Balanced-Scorecard	32
Abbildung 2:	Vergleich „inhumaner Arbeitsbedingungen“	51
Abbildung 3:	Anteil der Betriebe, in denen Zielvereinbarungen genutzt werden	54
Abbildung 4:	Aspekte/Stufen psychischer Arbeitsbelastungen im Wirkungsgefüge	62
Abbildung 5:	Verlust von Kohärenzsinn	83
Abbildung 6:	Spannungsverhältnis von entgrenzter Erwerbsarbeit und entgrenzter Familie	90
Abbildung 7:	Anteil der zehn wichtigsten Krankheitsarten an Tagen der Arbeitsunfähigkeit – in Prozent	103
Abbildung 8:	Krankentage 2011 in Deutschland, in Millionen	104
Abbildung 9:	DGB-Index Gute Arbeit: Arbeitshetze, Arbeitsintensivierung, Entgrenzung – in Prozent	105
Abbildung 10:	Belastungs-Beanspruchungsmodell für das Zusammenspiel von psychosozialen Arbeitsbedingungen und Krankheit	109
Abbildung 11:	Verbreitung von Unternehmenskulturen bzw. von einzelnen Arbeits- und Organisationsformen in den Betrieben	132
Abbildung 12:	Verteilung des Samples nach Betrieben mit unterschiedlicher Leistungs- politik	140
Abbildung 13:	Verteilung nach Betriebsgrößenklassen in %	141
Abbildung 14:	Einschätzung der Arbeitsbedingungen mit „gut“ bis „sehr gut“ durch die Betriebsräte – nach Branchen	166
Abbildung 15:	Wie haben sich die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten verändert?	170
Abbildung 16:	Entwicklung der Arbeitsbelastungen von 2006 bis 2008 aus Sicht der Betriebsräte (n=1.700)	172
Abbildung 17:	Welche Folgen hatten die Umstrukturierungen für den Betrieb?	178
Abbildung 18:	Wie sehr ist die Arbeit im Betrieb durch folgende Bedingungen geprägt?	180
Abbildung 19:	Warum wurde in ihrem Betrieb bisher keine (ganzheitliche) Gefährdungsbeurteilung durchgeführt?	217
Abbildung 20:	Übersicht: Auswahlwahrscheinlichkeiten und Gewichtungprozess bei der WSI-Betriebsrätebefragung	254

Abkürzungsverzeichnis

ArbSchG	Arbeitsschutzgesetz
ArbZG	Arbeitszeitgesetz
BAG	Bundesarbeitsgericht
BAuA	Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BiBB	Bundesinstitut für Berufsbildung
BildschArbV	Bildschirmarbeitsverordnung
BKK	Betriebskrankenkassen
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BSC	Balanced Scorecard
CATI	Computer-assisted telephone interviews
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
Exp B	Effekt-Koeffizient (statistische Größe in der logistischen Regression)
HBS	Hans-Böckler-Stiftung
HDA	Humanisierung der Arbeit
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
IAG	Institut für Arbeit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung
infas	Institut für angewandte Sozialwissenschaft
ISI	Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung
NIFA	Neue Informationstechnologien und flexible Arbeitssysteme (NIFA-Panel)
PARGEMA	Partizipatives Gesundheitsmanagement (Forschungsprojekt des BMBF)
SGB	Sozialgesetzbuch
WSI	Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut in der HBS

Kurzfassung

Bei dieser Forschungsarbeit geht es darum, den Wandel in den Arbeitsbedingungen von Beschäftigten und die damit einhergehenden Regulierungserfordernisse aufzuzeigen. Im Vordergrund stehen flexible und selbstorganisierte Formen der Arbeitsorganisation und der Leistungssteuerung von Beschäftigten. Hierzu gehört u. a. das Arbeiten im Rahmen von kennziffernorientierten Zielvereinbarungen, in Projekten oder in Profitcentern. Empirische Studien hierzu sind zwar zahlreich, beziehen sich aber meist nur auf bestimmte Branchen (wie z. B. IT-Unternehmen, Pflegebereich, Finanzdienstleistungen). Breite empirische Studien zu neuen Formen der Arbeits- und Leistungssteuerung und ihre Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen von Beschäftigten liegen so gut wie gar nicht vor. Diese Forschungslücke will dieses Promotionsvorhaben schließen. Die Forschungsfrage lautet, ob sich ergebnisorientiert gesteuerte Arbeitssysteme auch branchenübergreifend auf die Arbeitsbedingungen von Beschäftigten auswirken. Wenn ja, dann stellt sich die Frage, ob konventionelle Regulierungen und Möglichkeiten zum Schutz der Beschäftigten (Arbeitsschutzgesetz, betriebliche Interessenvertretung) den Gestaltungsanforderungen ergebnisorientiert gesteuerter Arbeitssysteme gerecht werden. Mit Hilfe einer breit angelegten Befragung in 1.700 deutschen Betrieben mit Betriebsratsvertretung ist dieser Frage nachgegangen worden. Die Befunde zeigen, dass Belegschaften in Betrieben mit ergebnisorientierten Arbeitsbedingungen tatsächlich höherem Arbeits- und Leistungsdruck ausgesetzt sind. Es zeigt sich auch, dass die bestehenden Regularien kaum greifen, um den wachsenden Arbeitsdruck in den Betrieben eindämmen zu können. Damit ergeben sich große Schwierigkeiten, Arbeitsbedingungen, die mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen in Verbindung stehen, zu regulieren. Sowohl der gesetzliche und betriebliche Arbeits- und Gesundheitsschutz als auch die betriebliche Interessenvertretung stoßen mit ihren bisherigen Möglichkeiten an ihre Grenzen.

Abstract

This dissertation deals with the intensification of work for employees and the associated regulatory requirements. The main focus will be on flexible and self-organized forms of work organization and performance management of employees.¹ Such forms include, among other points, work in the framework of goal-settings with measurable performance data, in teams or projects or in profit centres. What characterizes these work forms is the fact that the performance of employees is no longer measured just about the labour *effort* (like working time), but increasingly about the measurable results (such as economic targets), in performance or other success indicators (result-oriented systems). The research question is whether, compared across sectors, result-oriented work systems do affect working conditions of employees or not. If yes, then the question arises whether conventional regulations and possibilities to protect workers (labour protection laws, workplace representation) can cope with the new design requirements in the event of result-oriented work systems. This question has been investigated by using a wide-ranging survey in 1,700 German companies with works council representatives. The findings show that employees in companies with result-oriented working systems are indeed exposed to higher working pressure and, therefore, to higher levels of mental stress.

The findings also show that this phenomenon is difficult to regulate. Both the statutory and company health and safety regulations, as well as institutional representation of interest at the workplace, are operating with their present possibilities at their limits. The existing regulations are far from being well-equipped in order to curtail growing work strain. Limitations of working time or break rules are little observed by many employees, mostly due to the aspect of “self-interest”: in relation to achieving economic targets and high levels of work intensification, workers have a greater interest in achieving their working goals than interrupting their working process in order to relax (as health and safety regulations would recommend). Also legal work protection regulations can achieve their objectives only with difficulty. However, the workplace representation is also overwhelmed, as the findings represent. Consequently, many works councils feel themselves increasingly powerless.

This study may contribute to a better understanding of the interactions between work, performance, regulation and health.

¹ This paper does not concentrate on the so called “High Performance work systems”, because the focus lies just on goal setting and economic targets. However, it is strongly related to it.

Einleitung

Dass sich die Welt der Erwerbsarbeit in den letzten Jahrzehnten grundlegend verändert hat und dies mit weit reichenden Ökonomisierungs- und Prekarisierungstendenzen verbunden ist, ist in den Sozialwissenschaften unumstritten (vgl. Jürgens 2006, Böhle 2010, Sauer 2005a, Kratzer 2003, Dörre 2002). So unterliegen die Arbeitskräfte – besonders im wachsenden Dienstleistungssektor – weitgehenden Rationalisierungs-, Vermarktlichungs- und Subjektivierungsprozessen, die für die Beschäftigten mit neuen Freiheiten aber auch neuen Belastungen (Entgrenzung von Arbeit und Leben) einhergehen. Allen Theorien zum Wandel der Arbeitswelt ist die Idee gemein, dass eine Anpassung der Arbeitsgesellschaft an aktuelle gesellschaftliche Strukturen notwendig ist. Auch aufgrund aktueller soziodemografischer Herausforderungen hat eine (Neu-)Gestaltung von Arbeit an Bedeutung zugenommen (vgl. Trischler/Kistler 2010). Politische Akteure sind schon heute mit den Auswirkungen prekärer und entgrenzter Arbeitsverhältnisse konfrontiert und die Themen Arbeitsüberlastung und Burn-out haben seit einigen Jahren Einzug auf Titelseiten in die Massenmedien gehalten (vgl. DIE ZEIT mit dem Leitartikel „Arbeiten bis der Arzt kommt“, 08.07.2010 Nr. 28 oder DER SPIEGEL 4/2011 mit dem Leitartikel „Ausgebrannt – Das überforderte Ich“).

Einleitend sollen daher die in der Literatur übereinstimmend diagnostizierten Entwicklungstrends in der Arbeit und die damit verbundenen veränderten Anforderungen an die Beschäftigten nachgezeichnet werden.

- Die Tertiärisierung in der Arbeit hat in den entwickelten Industrieländern zu grundsätzlich veränderten Anforderungen in der Arbeitswelt geführt. Die Arbeitsaufgaben werden geistig anspruchsvoller und komplexer, während körperlich schwere Arbeit an Bedeutung verliert (vgl. Jacobsen 2010).
- Der technische Fortschritt mitsamt der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien bringt eine enorme Beschleunigung in der Arbeitswelt mit sich. Zeitliche Fristen, innerhalb derer Arbeitsprozesse vollzogen werden sollen, haben sich aufgrund dessen ständig verkürzt (vgl. Rosa 2005). Die zu verarbeitende Informationsmenge und die Komplexität in der Arbeit nehmen in vielen Bereichen der Arbeitswelt stetig zu. Das Tempo in der Arbeit und im Leben hat deutlich zugenommen. Vielfältige und oft widersprüchliche Arbeitsanforderungen durch komplexe Markt- und Kundenanforderungen führen in Verbindung mit neuen Informations- und Kommunikationstechnologien zu einer Entgrenzung von Arbeit und Leben. Bestärkt wird dieser Prozess durch flexible Formen der Arbeitsorganisation, die auf Selbstorganisation der Beschäftigten setzen (vgl. Moldaschl 2002, Bosch 1999).