

# „Permanentes Ungenügen“ und „Veränderung in Permanenz“ – Belastungen durch neue Steuerungsformen

Wolfgang Dunkel  
Nick Kratzer  
Wolfgang Menz

Schon seit geraumer Zeit ist zu beobachten, dass sich die Leistungsbedingungen in vielen Unternehmen verschärfen. Es ist allerdings nicht nur ein „Mehr“ an geforderter Leistung, sondern es ändern sich auch Art und Weise der Anforderungen. Für neue Organisations- und Steuerungsformen sind typische Belastungskonstellationen kennzeichnend, die zu einer Destabilisierung des Leistungsbewusstseins der Beschäftigten und steigenden psychischen Erkrankungen führen können, wie die Ergebnisse aus dem Projekt „PARGEMA – Partizipatives Gesundheitsmanagement“ zeigen.

## 1 Steigender Leistungsdruck, mehr psychische Erkrankungen

Dass Leistungsdruck und Arbeitsdichte in den Betrieben schon seit einiger Zeit deutlich zunehmen, wird heute kaum mehr ernsthaft bezweifelt. Die systematischen, vergleichenden Zeitreihenstudien von Eurofound zu den Arbeitsbedingungen in Europa (EWCS-Untersuchung) belegen einen allgemeinen Trend zu höherer Arbeitsintensität bereits seit Beginn der Erhebungen im Jahr 1991. Der errechnete Index der Arbeitsintensität liegt dabei für Deutschland nicht nur deutlich über dem EU-Durchschnitt (50 gegenüber 43), er ist hier gerade in den letzten Erhebungsjahren besonders stark angestiegen (Eurofound 2007, S. 57ff., 2009, S. 25ff.).

Die Sicht der Betriebsräte bestätigt dies. In der PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung geben 79 % der Betriebsräte an, dass in ihrem Unternehmen die psychischen Belastungen in den letzten drei Jahren angestiegen sind. Auch die körperlichen Belastungen sind – dem anhaltenden Trend zur Tertiarisierung und unbezweifelbaren ergonomischen Fortschritten zum Trotz – keinesfalls gesunken (vgl. Ahlers in diesem Heft). Einer weiteren Befragung von Betriebsräten und Vertrauensleuten aus dem Organisationsbereich der IG Metall zufolge zählt die Erhöhung des Leistungsdrucks zu den drei wichtigsten Problemfeldern, mit denen die Interessenvertretungen sich aktuell konfrontiert sehen (Trinks et al. 2008, S. 15).

Inwieweit sich die gestiegenen Leistungsansprüche und Belastungen unmittelbar in Krankheitszahlen niederschlagen, ist dagegen durchaus umstritten. Bekanntermaßen ist der Krankenstand in den Betrieben bereits seit Beginn der 1990er Jahre insgesamt deutlich rückläufig (allerdings ist dieser Trend seit 2007 gebrochen). Dass dies jedoch nicht unbedingt auf eine verbesserte Gesundheitssituation der Belegschaften zurückzuführen ist, sondern dass dahinter vielmehr (auch) steigende Präsentismusraten stehen, zeigt eine aktuelle Studie im Auftrag des Wissenschaftlichen Instituts der Allgemeinen Ortskrankenkassen (AOK) (Schmidt/Schröder 2009). Gegen den generellen Trend sinkender Krankenstände steigen allerdings die Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund von psychischen Erkrankungen dramatisch an. So sind die psychisch bedingten Fehlzeiten der AOK-Mitglieder zwischen 1998 und 2008 um fast 60 % gewachsen (Heyde/Macco 2009; ähnlich BKK 2009).<sup>1</sup>

In unserem Beitrag möchten wir diese beiden statistisch gut belegten Befunde – die konstatierte Leistungsverdichtung und den Anstieg psychischer Beanspruchungen – miteinander in Beziehung setzen und eine inhaltliche Erklärung für ihren Zusammenhang auf Basis qualitativer Untersuchungsbefunde liefern. Dabei gehen wir davon aus, dass sich im wahrgenommenen *quantitativen* Anstieg von Leistungsanforderungen und Arbeitsdichte zugleich ein *qualitativer* Wandel von Leistung ausdrückt. Neue Organisations- und Steuerungsformen von Arbeit führen nicht einfach nur zu einer erhöhten Arbeitsmenge, sondern verändern zugleich die Prinzipien und Maßstäbe der Leistungserbringung im

Betrieb (Abschnitt 2). Daraus ergeben sich typische neue Belastungsarten, die wir anhand konkreter Fallbeispiele exemplarisch darstellen möchten. Anhand eines Unternehmens aus dem Bereich der Finanzdienstleistungen illustrieren wir diejenigen Dimensionen von Stress und Überforderung, die aus einer radikalisierten Form der erfolgsorientierten Leistungssteuerung resultieren können (Abschnitt 3). Am Fall eines Unternehmens aus der Kommunikationstechnik werden solche Belastungen deutlich, wie sie mit auf Dauer gestellten Reorganisationsprozessen verbunden sind (Abschnitt 4). Anschließend fassen wir die

<sup>1</sup> Die Einschätzung solcher Zahlen ist nicht immer ganz einfach. So kann sicherlich ein Teil des Anstiegs (aber wohl kaum sein gesamtes Ausmaß) durch eine gewachsene Sensibilität gegenüber psychischen Erkrankungen erklärt werden.

**Wolfgang Dunkel, Dr., Soziologe, Mitarbeiter am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF), München. Arbeitsschwerpunkte: Qualifikation und Arbeit, Personenbezogene Dienstleistungen, Arbeit und Subjekt.**

e-mail: wolfgang.dunkel@isf-muenchen.de

**Nick Kratzer, Dr., Mitarbeiter am ISF, München. Arbeitsschwerpunkte: Leistungspolitik, Subjektivierung von Arbeit, Entgrenzung von Arbeit und Leben.**

e-mail: nick.kratzer@isf-muenchen.de

**Wolfgang Menz, Dr., Soziologe, Mitarbeiter am ISF, München. Arbeitsschwerpunkte: Leistungspolitik, Gesundheitspolitik, Arbeit und Subjekt.**

e-mail: wolfgang.menz@isf-muenchen.de

Befunde zu einem Belastungsprofil neuer Formen der Organisation und Steuerung von Arbeit zusammen (Abschnitt 5) und stellen dann die individuellen Strategien von Beschäftigten im Umgang mit diesen Belastungen dar (Abschnitt 6). Als Ausblick umreißen wir die Herausforderungen, die aus den neuen Steuerungs- und Belastungsformen für die betriebliche Gesundheitspolitik resultieren (Abschnitt 7).<sup>2</sup>

## 2

### Neue Organisations- und Steuerungsformen von Arbeit

Der grundlegende Wandel in der Organisation und Steuerung von Arbeit lässt sich als Kombination wachsender Markt- und Erfolgsorientierung in der Leistungssteuerung, permanenter Restrukturierung von Unternehmen sowie zunehmender Selbststeuerung der Leistung durch die Beschäftigten beschreiben. Der *Übergang von der Arbeitskraftorientierung zur Markt- und Erfolgsorientierung* beinhaltet die zunehmende Ergänzung und Ablösung solcher Methoden der Leistungsbestimmung, die sich an Kriterien menschlicher „Leistungsfähigkeit“ (etwa ausgedrückt im klassischen Modell der „Normalleistung“) orientieren, durch solche Verfahren, die sich abstrakter und dynamischer Ziel- und Ergebnisvorgaben bedienen (Menz 2009; Kratzer et al. 2008; Voswinkel 2010). Das Verhältnis von Aufwand und Ergebnis wird umgedreht: Am Anfang des Prozesses stehen definierte Ertrags- oder Marktziele (wie sie etwa aus systematischen Benchmarks, Marktanalysen oder den Erwartungen der Finanzmärkte gewonnen werden), die dann kaskadenförmig über die einzelnen Organisationseinheiten aufgeteilt und heruntergebrochen werden. Von den bestehenden Ressourcen, von den Kriterien menschlicher Leistungsfähigkeit wird dabei tendenziell abstrahiert. Nicht der Aufwand und die Anstrengung in Bezug zum menschlich Möglichen zählen, sondern das Arbeitsergebnis in Relation zum extern Erforderlichen.

Die *permanente Restrukturierung* von Unternehmen zeichnet sich dadurch aus, dass alle Unternehmensteile in immer kürzeren Abständen einer differenzierenden ökonomischen Bewertung unterzogen und gegebenenfalls neu strukturiert werden.

Im Ergebnis befinden sich die Organisationen in ständiger Bewegung und werden in immer kürzeren Zeitzyklen umgebaut (Sauer 2006). Bereiche, die als weniger ertragsstark oder zukunftssträchtig bewertet werden, werden verkleinert, ausgelagert oder geschlossen; ganze Betriebe oder einzelne Betriebsteile werden ein- oder ausgegliedert, Abteilungen getrennt und neu zusammengelegt, Geschäftsfelder, Bereiche und Verantwortlichkeiten neu definiert usw. Die Frage, welche Einheiten und welche Beschäftigten überhaupt zur Organisation gehören, bleibt dauerhaft akut. Nicht selten werden die Fragen des Bestands von Organisationseinheiten mit den neuen Prinzipien der Leistungssteuerung und Bewertung unmittelbar verbunden: Werden die dort definierten Ziele nicht erreicht, droht „Desinvestition“. Das Verfehlen der Ergebnisziele wird zugleich zum Arbeitsplatzrisiko. Häufig sind die Entscheidungen über Schließung oder Erhalt von Organisationseinheiten allerdings von der tatsächlichen Leistungserbringung und der Zielerreichung entkoppelt und nur im Kontext globaler Unternehmensstrategien zu erklären.

Ein durchgängiges Merkmal neuer Organisations- und Steuerungsformen besteht in wachsenden Anforderungen an die *Selbststeuerung der Beschäftigten*. Von der Organisation werden vor allem die Rahmenbedingungen definiert, innerhalb derer die Beschäftigten dann eigenverantwortlich agieren. Teils aus Not (begrenzte Steuerbarkeit komplexer, flexibler und kontingenter Anforderungen), teils aus Tugend (Steigerung von Effizienz und Motivation) setzt der Modus der Selbststeuerung auf erhöhte Verantwortlichkeit und zugleich auf steigende Anforderungen (Kratzer/Nies 2009, 2010). Diese Individualisierung der Verantwortungsbefreiung betrifft genauso das Gesundheitsthema. Sich gesund, fit und leistungsfähig zu halten, wird immer mehr zur Aufgabe individueller Selbstsorge der Beschäftigten.

## 3

### Das „permanente Ungenügen“ – Fallbeispiel Finanzdienstleistungen

Typische Belastungswirkungen neuer Formen markt- und erfolgsorientierter Leistungssteuerung lassen sich am Beispiel

eines Unternehmens aus dem Bereich der Finanzdienstleistungen studieren. In den Vertriebsbereichen dieses Unternehmens – und als Vertriebstätigkeiten werden mittlerweile sämtliche Bereiche des kundennahen Geschäfts definiert – ist ein erfolgsorientiertes System der Leistungssteuerung konsequent und umfassend umgesetzt worden. Alljährlich werden Ertragsziele von der Unternehmensspitze über die verschiedenen Hierarchieebenen hinweg bis hinunter zu den Mitarbeitern in den einzelnen dezentralen Einheiten vorgegeben. Diese Ziele sind dynamisch angelegt; sie sehen jeweils jährliche Steigerungsraten vor, die dann wiederum auf kürzere Zeiteinheiten – Monate, teils auch Wochen – umgelegt werden. Der kontinuierlichen Überprüfung der Zielerreichung dient ein umfassendes Controlling-System, das in teilweise zeitlich sehr engen Rhythmen Evaluationen möglich macht. Dadurch wird eine gesteigerte Transparenz realisiert, die zugleich zum unternehmensinternen Benchmarking genutzt wird.

Aus der Perspektive der Mitarbeiter bietet dieses System auf der einen Seite die Möglichkeit, eigenverantwortlich die definierten Ziele anzustreben. Und es eröffnet Chancen auf Erfolgserlebnisse, etwa wenn man bessere Ergebnisse als die unternehmensinterne Konkurrenz aufweist oder wenn man die gesetzten Ziele in einer Weise erreicht, die nicht nur mit sozialer, sondern auch mit finanzieller Anerkennung (Bonuszahlungen) vergütet

<sup>2</sup> Die dargestellten Überlegungen und Ergebnisse basieren auf dem Projekt „Partizipatives Gesundheitsmanagement – PARGEMA“, das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Rahmen des Förderschwerpunkts „Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz“ gefördert wurde; die Projekträgerschaft liegt beim Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) – Arbeitsbereich „Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen“. Die Datenbasis bilden rund 110 qualitative Interviews, die das ISF München in vier Unternehmen durchgeführt hat. Wir konzentrieren uns im Folgenden vor allem auf zwei Fallbeispiele, in denen in besonders pointierter Weise solche Entwicklungstendenzen zum Tragen kommen, wie wir sie gegenwärtig in vielen anderen Unternehmen ebenfalls beobachten können (zum zugrunde liegenden Konzept der Fallstudienmethodik am ISF vgl. Nies/Sauer 2010). Einerseits handelt es sich um ein großes Unternehmen aus dem Bereich der Finanzdienstleistungen, das sowohl im Privat- wie im Firmenkundengeschäft tätig ist und einige zehntausend Beschäftigte umfasst, andererseits um den Standort eines international tätigen Unternehmens der Kommunikationstechnik mit etwa 1.500 Mitarbeitern.

werden. Auf der anderen Seite generiert eine solche Form der Leistungssteuerung jedoch typische Belastungen. So werden die jährlichen Steigerungen der Ertragsziele als permanent wachsende Beanspruchung erlebt. Gegenüber dynamisch wachsenden Anforderungen erscheint die eigene Leistungsfähigkeit als ungenügend. Die Beschäftigten stellen ernsthaft infrage, dass sie den ständig steigenden Zielen dauerhaft gerecht werden können, wenn sie sich bereits jetzt an den Grenzen ihrer eigenen Leistungsfähigkeit angelangt sehen. Ein auch nur mittelfristiges Bestehen am eigenen Arbeitsplatz kann sich ein erheblicher Anteil der Vertriebsbeschäftigten nicht mehr realistisch vorstellen. Zugleich fehlen – dem Bewusstsein der Beschäftigten nach – aber inner- und außerbetriebliche Beschäftigungsalternativen, sehen sie doch die steigenden Leistungsanforderungen keineswegs als Ergebnis spezifischer Intensivierungsstrategien des eigenen Unternehmens, sondern vielmehr als Ausdruck unhintergebar ökonomischer Handlungszwänge. Diese Infragestellung der eigenen beruflichen Zukunft betrifft im Übrigen gerade auch gut qualifizierte jüngere Beschäftigte und solche im mittleren Alterssegment, die hoch motiviert sind, über eine ausgeprägte Leistungsbereitschaft verfügen und sich mit der neuen Vertriebs- und Erfolgsorientierung des Unternehmens sehr weitgehend identifizieren.

Verstärkt wird diese belastende Wirkung durch eine geringe Flexibilität der Zieldefinition: Zielvorgaben bleiben über das Geschäftsjahr unverändert, selbst dann, wenn Mitarbeiter krank werden und in dieser Zeit keinen Ertrag erwirtschaften können, und auch dann, wenn sich der Markt in negativer Weise verändert und damit die Erreichung der gesetzten Ertragsziele erschwert. Aber auch das Controllingssystem selbst kann zu einer Verringerung der zur Verfügung stehenden Ressourcen beitragen: Die umfangreichen Dokumentationspflichten, über die die Mitarbeiter klagen, lassen ihnen immer weniger Zeit für die Vertriebstätigkeit, die die Befragten als ihr „eigentliches Geschäft“ ansehen.

Darüber hinaus entstehen Probleme durch widersprüchliche Arbeitsanforderungen: Die Ertragsorientierung schlägt sich nicht nur darin nieder, wie viel, sondern auch darin, was verkauft werden soll. Solche Vorgaben wiederum können einem ethischen und professionellen Selbstver-

ständnis der Beschäftigten im Vertrieb zuwiderlaufen, dem zufolge die Kundenberatung zum Besten des Kunden zu geschehen habe. Moralische Dilemmata solcher Art (Zielerreichung versus Kundenorientierung) müssen von den Beschäftigten selbst gelöst werden und werden in besonderer Weise als belastend wahrgenommen.

## 4

### „Veränderung in Permanenz“ – Fallbeispiel Kommunikationstechnik

Langjährige und tief greifende Umbauarbeiten in Unternehmen ohne Aussicht auf ein gutes Ende – permanente Restrukturierung also – gehören zum Alltag vieler Beschäftigter in verschiedensten Branchen. Anhand eines zweiten Großunternehmens, das auf dem Feld der Kommunikationstechnik tätig ist, lässt sich zeigen, mit welchen psychischen Belastungen Arbeitsbedingungen verbunden sind, die fortwährend umgewälzt werden, ohne dass damit eine Fortschrittserwartung verbunden wäre. Der Schwerpunkt der Untersuchungen lag bei diesem Unternehmen auf der Arbeits- und Beschäftigungssituation in der unternehmensinternen Informationstechnik (IT).

Die zurückliegenden Jahre und Jahrzehnte der Unternehmensgeschichte werden von einigen der Befragten als eine Abfolge von Managementfehlern wahrgenommen. Während diese Fehler in weiter zurückliegenden Zeiten vor allem darin bestanden, dass man Marktchancen verschlafen habe, ohne dass sich dadurch die Arbeitsplatzsicherheit grundlegend verschlechtert hätte, war die jüngere Zeit vor allem von Restrukturierungsmaßnahmen gekennzeichnet, die mit Personalabbau und einer entsprechenden Verunsicherung der Belegschaft einhergingen. Die Vertrauenskrise der Belegschaft kulminierte angesichts einer Entlassungswelle in der Krise 2001/2002, deren Rigorosität bis dahin gültige unternehmenskulturelle Maßstäbe einer fairen Personalpolitik über den Haufen warf. Auch wenn dann Entlassungen auf juristischem Wege wieder rückgängig gemacht werden konnten – das Verhältnis der Belegschaft zur Unternehmensleitung hatte erheblichen Schaden genommen, Vertrauen war zerstört worden.

Der wiederholte Personalabbau hat aber nicht nur Folgen für die Unternehmenskultur, sondern auch für die Arbeitsbelastung. Denn die Aufgaben, die eine ausgedünnte IT zu bewältigen hat, sind nicht geringer geworden. Eine erste Konsequenz dieser Entwicklung ist eine starke Arbeitsverdichtung. Eine zweite Konsequenz dessen, dass die Restrukturierungsmaßnahmen nie abgeschlossen waren, sondern vielmehr auf Dauer gestellt wurden, besteht darin, dass keine Zeit mehr bleibt, so etwas wie einen „eingeschwungenen Zustand“ zu erreichen. Bevor das System so richtig funktionieren kann, wird es schon wieder verändert. Das Unternehmen ist immer mehr mit sich selbst und seiner permanenten Neuerfindung beschäftigt und immer weniger mit den eigentlichen Arbeitsaufgaben. Eine dritte Konsequenz schließlich besteht darin, dass eine längerfristige Teamentwicklung nicht mehr möglich ist, da die Teams immer wieder neu zusammengestellt werden.

Die in der jüngeren Vergangenheit durchgeführte Fusion des Unternehmens mit einem anderen Unternehmen der Kommunikationstechnik wurde zunächst von der Belegschaft positiv gesehen, da nach Jahren eher orientierungslos erscheinender Restrukturierungen zum ersten Mal wieder eine bestimmte Entwicklungsrichtung und gewisse Zukunftsperspektiven erkennbar schienen. Diese optimistische Phase wich aber schnell der Enttäuschung und Desillusionierung. Grund hierfür ist, dass es keine eindeutigen Signale von der Unternehmensleitung dafür gab, dass man längerfristig auf die Beschäftigten setzt. Die nähere Zukunft stellt sich vielmehr so dar, dass nach dem Auslaufen einer Beschäftigungsgarantie mit Entlassungen gerechnet werden muss. Von der privilegierten Beschäftigungssituation vor der Fusion (hohe Arbeitsplatzsicherheit, guter Verdienst, gewachsene Betriebskultur) ist lediglich die gute Bezahlung erhalten geblieben. Die Arbeitsplatzsicherheit ist geschwunden, die Betriebskultur besteht als Ganzes nicht mehr, es gibt aber Reste solidarischen Handelns auf der Ebene der Teams. In den Gesprächen finden sich allerdings Anzeichen dafür, dass Teamarbeit mehr und mehr durch Einzelarbeit abgelöst wird.

Die Restrukturierungen und die Fusion werden oftmals als psychisch belastend thematisiert. Die Befragten schildern Belastungen, die sie selbst erleben, aber

auch Belastungen, die sie an Kolleginnen und Kollegen beobachten: Beschrieben werden innere Kündigung, Müdigkeit und Erschöpfung, Existenzängste, Gefühle der Ohnmacht, Hass, Zynismus sowie psychische Erkrankungen, die zu stationärer Behandlung geführt haben. Solche Belastungen entstehen zum einen aus einer schlicht überfordernden Arbeitsmenge und -vielfalt, zum anderen aus einem Gefühl der Enttäuschung: Das Unternehmen hat den psychologischen Vertrag (also gegenseitige Erwartungen und Ansprüche von Arbeitnehmer und Unternehmen, die mit einem Arbeitsvertrag unausgesprochen eingegangen werden – zum Beispiel die Erwartung, dass sich Leistung lohnt) aufgekündigt, man fühlt sich verraten.

Die Beschäftigten strengen sich auf der einen Seite an, um die aktuelle Arbeit befriedigend zu gestalten; zugleich müssten sie aber eigentlich darauf achten, ihre Arbeitskraft nicht zu verschleißen, um im Falle der Entlassung fit in den Arbeitsmarkt gehen zu können. Gemeinsam ist den Beschäftigten, dass sie kein Vertrauen mehr in ihr Unternehmen haben. Die innere Loslösung vom Unternehmen ist jedenfalls bereits relativ weit fortgeschritten. Die gemeinsamen Erfahrungen führen jedoch nicht zu kollektivem Handeln. Denn die Beschäftigten schätzen ihre Einflussmöglichkeiten auf die Entwicklung zum einen als äußerst gering ein; zum anderen sind sie, wenn sie angesichts des aktuellen hohen Arbeitsanfalls überhaupt Zeit zum Nachdenken haben, allenfalls mit individuellen Risikoabschätzungen und Überlegungen zu Alternativen zu ihrem gegenwärtigen Arbeitsplatz beschäftigt. Ähnliches gilt für die Prävention gesundheitlicher Belastungen, die durch die Gleichzeitigkeit von Arbeitsüberlastung und Arbeitsplatzunsicherheit entstehen: Die Beschäftigten versuchen, individuell und selbst gesteuert mit psychischen Belastungen fertig zu werden. Solche Versuche stoßen jedoch an Grenzen.

## 5

### Das Belastungsprofil neuer Formen der Organisation und Steuerung von Arbeit

Anhand der beiden Fallbeispiele zeigen sich sechs typische Belastungsphänomene, wie wir sie in ähnlicher Weise auch in anderen Unternehmen vorfinden:

(1) *Prekarisierung des Leistungsbewusstseins*: Die prinzipielle Maßlosigkeit markt- und erfolgsorientierter Leistungspolitik drückt sich in typischen Zielspiralen aus: Im regelmäßigen Turnus wird den Ertragszielen, die man bereits im vorangegangenen Jahr nur mit letztem Kraftaufwand erreicht hatte, ein neuer Prozentsatz aufgeschlagen. Die Erfolge von gestern sind heute nur noch der Ausgangspunkt für neue Steigerungsraten: Was zuvor noch Erfolg war, gilt jetzt schon als Versagen. Es herrscht das „Prinzip des ständigen Vorbehalts“. In der Vergangenheit erbrachte Leistungen summieren sich nicht langfristig auf zu einem (halbwegs) gesicherten betrieblichen Status (etwa im Sinne von nach und nach erarbeiteten „Plateaus“); vielmehr steht das Erreichte ständig wieder infrage. Dies führt selbst dort, wo die Ziele in der Praxis letztlich doch – die Beschäftigten fügen häufig an: „irgendwie“, „mit letzter Kraft“ – erreicht werden, zu Erfolgslosigkeitserfahrungen und Insuffizienzempfindungen, zu einer verbreiteten Selbsteinschätzung permanenten Ungenügens. Einen Stolz auf die eigene Leistung, einen stabilen „sense of accomplishment“ zu entwickeln, wird im System „permanenter Bewährung“ (Boes/Bultemeier 2008) systematisch erschwert.

(2) *Widersprüche zwischen neuen Steuerungsformen und inhaltlichen Arbeitsorientierungen*: Was im skizzierten Beispielfall Finanzdienstleistungen als „ethische“ Belastungen beschrieben wurde (der Zwang zum Verstoß gegen die eigenen Ansprüche guter Kundenorientierung), lässt sich allgemeiner als typische Belastungsfolge benennen, die sich aus den Widersprüchen zwischen den neuen Ergebniszielen und den persönlichen inhaltlichen und professionellen Ansprüchen an das eigene Arbeitsverhalten ergibt. Belastend wirkt dieser Konflikt nicht zuletzt deshalb, weil er sich häufig „im eigenen Kopf“ bewegt: Es handelt sich nicht notwendigerweise um einen Widerspruch zwischen „eigenem“ Wollen und „fremden“ Anforderungen, sondern um einen inneren Konflikt, werden doch die Markt- und Erfolgsorientierungen von vielen Beschäftigten durchaus geteilt. Dadurch fehlt ein möglicher Adressat, dem die Verantwortung für das Eintreten von Misserfolgen zugewiesen werden könnte. Stattdessen werden diese als individuelles Versagen erlebt und damit der eigenen Person zugeschrieben.

(3) *Gleichzeitigkeit neuer Leistungssteuerung und Standardisierung*: So gering die Handlungsfreiheiten angesichts tendenziell maßloser Ergebnisziele in der Praxis auch sein mögen – ihrem Anspruch und ihrer Struktur nach beinhalten die neuen Steuerungsformen von Leistung durchaus neue Autonomiepotenziale, wenn sie das Prinzip detaillierter Tätigkeitsvorgaben und direkter hierarchischer Kontrolle durch eine Steuerung qua Rahmenbedingungen ersetzen. Wir beobachten allerdings immer wieder, dass diese Potenziale von den Unternehmen wieder begrenzt werden, und dies durchaus im Widerspruch zu den eigenen Prinzipien. So wird der eigenständigen Zielorientierung der Mitarbeiter nicht recht getraut, und die Ergebnisziele werden doch wieder durch konkrete Prozess- und Tätigkeitsvorgaben durchkreuzt. Unseren Ergebnissen zufolge sind die Beanspruchungen der Beschäftigten unter aktuellen Leistungsbedingungen gerade dort besonders ausgeprägt, wo sich die typischen Belastungen aus neuen Steuerungsformen mit den Belastungen aus Standardisierungsprozessen gegenseitig überlagern. Die neuen Verfahren der Kennzahlensteuerung entwickeln zudem eigentümliche expansive Tendenzen; die Unternehmen werden immer mehr von einer ausufernden Zahlenwirtschaft durchdrungen. Wenn Dokumentationsaufgaben und Kontrollarbeiten beständig ausgeweitet werden, bleibt für die Kerntätigkeiten, die durch die Kennzahlensteuerung eigentlich unterstützt werden sollen, immer weniger Zeit.

(4) *„Halbseitige“ Entkopplung von Leistung und Erfolg*: Die neuen Formen der Steuerung von Arbeit stellen die Leistungsanstrengungen der Beschäftigten unter dauerhaften Vorbehalt. Die Zielgrößen, an denen sich das Arbeitshandeln orientieren soll, sind in ständiger Bewegung und erfordern eine fortwährende Intensivierung des eigenen Bemühens. Zugleich wird immer unsicherer, ob dieses Bemühen sich auch in angemessenen Formen der (monetären wie auch immateriellen) Anerkennung niederschlägt. Das typische Wechselverhältnis zwischen Organisation und Beschäftigten, das nicht zuletzt für die Arbeitsmotivation der Beschäftigten und ihr Gerechtigkeits- und Gratifikationsempfinden zentral ist, löst sich tendenziell auf: Leistung und Gegenleistung wiegen einander nicht mehr auf, aus Ersterer folgt kein reziproker

Anspruch mehr auf entsprechenden Lohn und Wertschätzung. Anerkennung wird abhängig von den Gelegenheitsstrukturen der Märkte.

(5) *Entkopplung von Leistung und Beschäftigungssicherheit als Vertrauenskrise:* Ein weiterer Vorbehalt gegenüber den Leistungsanstrengungen von Beschäftigten entsteht dann, wenn hohe Leistung betrieblich zwar gefordert wird, das Erbringen der Leistung aber nicht dazu beiträgt, den eigenen Arbeitsplatz zu sichern, da dieser Gegenstand unternehmerischer Umstrukturierungen geworden ist. Im Fallbeispiel „Kommunikations-/Informationstechnik“ ist diese Entkopplung bereits sehr weit fortgeschritten und hat zu einer massiven Erosion des Vertrauens der Beschäftigten gegenüber ihrem Unternehmen geführt. Gleichwohl strengt sich der große Teil der Beschäftigten weiterhin an, wohl wissend, dass eine Belohnung in Form einer langfristigen Beschäftigungsperspektive unwahrscheinlich ist. Motive wie die, eine gute Arbeit leisten zu wollen, die Kollegen nicht im Stich lassen zu können oder eben doch eine Nische zu finden, die das individuelle Überleben im Unternehmen sichern könnte, halten die Leistungsbereitschaft weiterhin hoch – und erhöhen mithin wiederum die Gefahr, sich selbst zu überlasten.

(6) *Dauerhafter Ausnahmezustand und Normalitätsfiktion:* Die Leistungsvorgaben und -ziele in den Unternehmen orientieren sich häufig an einer Annahme von Normalität, die in der praktischen Arbeit Fiktion geworden ist. Bei auf Dauer gestellten Reorganisationsprozessen ist der Ausnahmezustand längst Normalität, während die Arbeitsanforderungen sich noch am Idealbild einer stabilen Organisation orientieren. Eine ähnliche Gleichgültigkeit gegenüber den Besonderheiten von Zeit und Raum zeigt sich in den neuen Instrumenten der Leistungssteuerung: Zielvorgaben berücksichtigen häufig nicht die regionalen Besonderheiten und Kundenstrukturen, sie vernachlässigen geschwundene Ressourcen (etwa reduzierten Personalstand bei Krankheit) ebenso wie veränderte Marktbedingungen (etwa in der aktuellen gesamtwirtschaftlichen Krisensituation). Die neuen Bedingungen mit den alten Normalitätsunterstellungen in Einklang zu bringen, wird zur individuellen Anforderung an die Beschäf-

tigten – eine Leistung, die häufig unsichtbar erbracht und damit kaum anerkannt wird.

## 6 Selbst gesteuert gesund bleiben?

In unseren Untersuchungsbetrieben ist es gang und gäbe, dass Beschäftigte ihre Arbeit als Stress erzeugend charakterisieren und dabei auf Aspekte des Belastungsprofils verweisen, das mit neuen Organisations- und Steuerungsformen von Arbeit einhergeht. Hieraus folgern sie in der Regel aber nicht, dass es primär der Betrieb ist, der für die Gesundheit seiner Mitarbeiter verantwortlich ist und deren Arbeitsbedingungen entsprechend zu gestalten hätte. Vielmehr wird Gesundheit überwiegend als individuelle Disposition gesehen: Der eine hält dem Stress stand, der andere eben nicht. Gesundheitsvorsorge und Behandlung von Erkrankungen werden deshalb auch überwiegend als Privatsache begriffen. Und dort, wo die Betriebe, wie im Fall des Finanzdienstleistungsunternehmens, durchaus Angebote zu Stressprävention und Gesundheitsförderung machen, können diese aus unterschiedlichen Gründen nicht so wirkungsvoll sein, wie dies notwendig wäre: So werden die betrieblichen Angebote, die auf psychische Belastungen zielen (z. B. Stress-Seminare), nur von wenigen Mitarbeitern angenommen, da man befürchtet, dadurch Zweifel an der eigenen Leistungsfähigkeit aufkommen zu lassen und sich damit Karrierechancen zu verbauen. Unverfängliche Angebote der Gesundheitsförderung (wie etwa gesundes Kantinenessen) werden hingegen durchaus akzeptiert, haben aber nur begrenzte Relevanz für die Prävention psychischer Belastungen.

Während betriebliche Formen der Stressprävention häufig noch kaum ausgebaut sind, ließen sich in unseren Untersuchungsunternehmen vielfältige Varianten *individueller* Bewältigung (Coping) finden. Diese Varianten reichen von der schlichten Verleugnung von Gesundheitsgefährdungen (mitunter verbunden mit Erzählungen, dass diese Negation im Falle manifester psychischer Erkrankungen nicht mehr aufrecht zu erhalten ist) über die Relativierung von Gefährdungen (Stress gibt es überall/andere sind noch stärker belastet als ich)

bis hin zu expliziten Versuchen, dem Stress etwas entgegenzusetzen. Die gängigste Variante besteht hier darin, einen Ausgleich außerhalb der Erwerbsarbeit (etwa im Sport, in der Gartenarbeit, in sozialen Beziehungen, im Faulenzen) zu suchen.

Aber es gibt auch Formen des Coping, die sich auf die Erwerbsarbeit selbst richten und die in drei Richtungen gehen können. Die erste besteht darin, die eigene Leistungsfähigkeit zu steigern (z.B. in einem verhaltenstherapeutischen Training, in dem Beschäftigte gezielt für besonders belastende Arbeitssituationen fit gemacht werden). Eine zweite zielt darauf ab, Belastungen in der Erwerbsarbeit dadurch zu reduzieren, dass man die Arbeitsbedingungen zu eigenen Kosten verändert: durch einen Abteilungswechsel, durch eine Verringerung der Arbeitszeit, durch eine Reduzierung der Ansprüche auf Status, Bezahlung oder Karrierechancen. Schließlich findet sich auch innere Distanzierung als Coping-Strategie: Unternehmerische Ziele werden nicht mehr als eigene Ziele wahrgenommen, man erfüllt zwar extern gesetzte Anforderungen, hält aber persönliches Engagement zurück.

Eine solche Distanzierung bis hin zur inneren Kündigung bedeutet jedoch keineswegs Befreiung, sondern Enttäuschung. Denn sie steht im Widerspruch zu einer Haltung, die die große Mehrheit der befragten Beschäftigten teilt: eine ausgeprägte intrinsische Arbeitsmotivation und eine hohe Bereitschaft, unternehmerische Ziele mitzutragen. Diese Haltung macht die Realisierung neuer Steuerungsformen möglich, lässt aber zugleich einen Widerspruch entstehen, der für die Gesundheitssituation der Beschäftigten folgenreich sein kann: Wenn sich die Beschäftigten Unternehmensziele, die sich um wirtschaftlichen Erfolg und dessen weitere Steigerung in der Zukunft drehen, zu eigen machen, können sie eine Verhaltenstendenz entwickeln, die *Klaus Peters* als „interessierte Selbstgefährdung“ bezeichnet. Die eigene Gesundheit wird um des Erfolges willen sozusagen freiwillig riskiert. Wenn die Beschäftigten unter Bedingungen ergebnisorientierter Steuerung ein *eigenes unternehmerisches* Interesse an der Zielerfüllung und Ergebnisreichung entwickeln (müssen), entsteht zugleich das Motiv für ein Verhalten, das die eigenen gesundheitlichen Ressourcen gefährdet und gesundheitliche Schutzregelungen unterläuft, etwa durch eigenständige Verlängerung der Arbeitszeiten und den Verzicht

auf Pausen oder auf krankheitsbedingte Abwesenheit.

Welche Möglichkeiten bestehen nun für Beschäftigte, denen es nicht mehr gelungen ist, dem betrieblichen Leistungsdruck psychisch standzuhalten, und die manifest krank geworden sind? In beiden Unternehmen (Finanzdienstleistungen und Kommunikationstechnik) wird über Burnout mit der Folge längerer Arbeitsausfälle berichtet. Meist bezieht man sich dabei auf andere, mitunter erzählen die Befragten aber auch von sich selbst. So stellt eine Führungskraft aus dem Kommunikationstechnikunternehmen eindrücklich ihre Burnout-Karriere vor, in der dauerhaft überhöhte Leistungsanforderungen, das Fehlen von Erholungszeiten und eine hohe eigene Leistungsbereitschaft in dieser Kombination so lange auf Kosten der Führungskraft aufrecht erhalten wurden, bis sie „die Reißleine ziehen“ musste und längere Phasen nicht arbeiten konnte. Nun versucht sie, sich in ihrer Position wieder zu etablieren. Dabei ist sie aber mit unverändert überhöhtem Arbeitsdruck konfrontiert; eigentlich müsste sie kürzertreten, dies ist aber in dem arbeitsorganisatorischen System, in dem sie sich bewegt, nicht vorgesehen. Denn die Arbeitsbedingungen in diesem Unternehmen sind nicht nur durch die beschriebene permanente Restrukturierung gekennzeichnet, sondern auch durch hohen Arbeitsdruck und durch Elemente indirekter Steuerung. Treten die verschiedenen Elemente neuer Organisations- und Steuerungsformen von Arbeit in Kombination und noch dazu im Kontext einer krisenhaften Situation des Unternehmens auf, sind die psychischen Belastungen besonders hoch und die Chancen, diesen ohne Aufgabe des Arbeitsplatzes zu entgehen, besonders gering.

Generell kann man sagen, dass in den Fällen, in denen psychische Belastungen als manifeste Erkrankungen zutage treten, das (außerbetriebliche) Gesundheitssystem greift, die Beschäftigten betreut werden und eine Auszeit nehmen können. In den Unternehmen selbst werden manifeste Erkrankungen bei den Kollegen aufmerksam registriert und mitunter als Alarmzeichen dafür verstanden, dass die Arbeitsbedingungen nicht gesund sind – allerdings ohne dass sich daraus unmittelbar Aktivitäten ergäben, die den Erfolgsdruck, unter dem gearbeitet wird, vermindern würden. Kehren die Erkrankten zurück an ihren Arbeitsplatz, verlieren sie die Pri-

vilegien der Krankenrolle (nach der man legitimerweise einen – allerdings nur begrenzten – Zeitraum nichts leisten muss) und sollen wieder leistungsfähig sein. Offenkundig fehlt es an Möglichkeiten, die Arbeit betrieblich so zu organisieren, dass sie auch von Menschen mit verminderter Stressresistenz ohne erneute Überlastung zu bewältigen ist. So wundert es nicht, wenn immer wieder davon berichtet wird, dass Kolleginnen und Kollegen nach ihrer Krankheitsperiode ihren Arbeitsplatz oder auch das Unternehmen verlassen haben.

## 7

### **Defizite des Gesundheitsmanagements – Lösungsansätze für Prävention**

Ein grundlegender Befund des Projektes PARGEMA besteht darin, dass auch in solchen Unternehmen, die sich über die Beteiligung an dem Projekt durchaus mit der Problematik psychischer Belastungen auseinandersetzen, ein erheblicher Nachholbedarf bei der Prävention psychischer Belastungen besteht. Aufgrund der Dringlichkeit dieser Problematik wäre eine Neufokussierung betrieblichen Gesundheitsmanagements in höchstem Maße notwendig: Neben oftmals gut ausgebauten Systemen des Arbeitsschutzes (z. B. Schutz vor Unfällen) gilt es, die Prävention psychischer Belastungen systematisch aufzubauen. Allerdings wird ein solches Gesundheitsmanagement nicht nur einen veränderten Gegenstand haben, sondern auch eine veränderte Vorgehensweise entwickeln müssen. Diese wird in sehr viel stärkerer und in grundlegend anderer Weise auf Beteiligung der Beschäftigten zu setzen haben. Während der Status quo dadurch gekennzeichnet ist, dass Beschäftigte mit der Bewältigung psychischer Belastungen allein gelassen werden, müsste ein wirksames Gesundheitsmanagement dafür sorgen, die Individualisierung der Beschäftigten zu überwinden, zugleich aber berücksichtigen, dass Stressbewältigung ohne die aktive und selbst gesteuerte Leistung der Betroffenen nicht funktionieren kann. Darüber hinaus dürfte ein präventives Gesundheitsmanagement, das seinen Namen verdient, nicht dabei stehen bleiben, Beschäftigte bei der Verarbeitung von Stress zu unterstützen, sondern

es müsste sich zur Aufgabe machen, die betrieblichen Ursachen von Stress selbst anzugehen. Woran also kann Prävention ansetzen, die darüber hinausgehen will, den Umgang mit psychischen Belastungen als Privatsache der Beschäftigten zu begreifen?

Wenn ein zentrales Kennzeichen der neuen Belastungsformen darin besteht, dass der Umgang mit deren typischen Widersprüchen – zwischen Erfolgs- und Zielorientierung auf der einen und Gesundheitsinteressen sowie inhaltlichen Arbeitsorientierungen auf der anderen Seite – dem Einzelnen überantwortet wird, dann muss sich betriebliche Gesundheitspolitik zum Ziel setzen, die Beschäftigten zur eigenen Auseinandersetzung mit eben diesen widersprüchlichen Anforderungen zu befähigen. Nur in *kollektiven Diskussions- und Reflexionsprozessen*, bei deren Organisation die Betriebsräte eine wichtige Rolle spielen können, können die Tendenzen zur Individualisierung überwunden werden. Erst im Austausch miteinander nämlich wird deutlich, dass es sich bei den Erfahrungen permanenten Ungenügens und der Auffassung, dieses Ungenügen sei auf eigene Leistungsdefizite zurückzuführen, dass es sich bei Gefühlen der Ohnmacht und der Wut keineswegs nur um rein persönliche Dinge handelt, sondern um typische Konsequenzen aktueller Formen der Organisation und Steuerung von Arbeit. Dies ist der erste Schritt zu einem verbesserten Copingverhalten.

Allerdings genügt es nicht, allein an der Seite der Belastungsbewältigung anzusetzen. Prävention psychischer Belastungen muss auch den Versuch unternehmen, die Belastungen selbst zu reduzieren. Ein erstes wichtiges Gestaltungsfeld stellt hierbei das Verhalten von Führungskräften dar. In unseren Untersuchungen hat sich gezeigt, dass dem *Führungsverhalten* eine nicht unwesentliche Bedeutung für die Belastungssituation zukommt. Vorgesetzte können die Überforderungstendenzen ergebnisorientierter Steuerungsformen noch verschärfen – etwa durch demotivierendes (und unter Bedingungen hochgradig intrinsisch motivierter Beschäftigter ganz und gar überflüssiges) Disziplinierungsverhalten –, sie können aber auch als Coach und Unterstützer eines gleichermaßen erfolgsorientierten wie eigenverantwortlichen Leistungshandelns ihrer Mitarbeiter aktiv werden. Um ein „gesundheitsförderliches Führen“ zu ermöglichen, ist es allerdings notwendig, die Belastungs- und Beanspruchungssitua-

tion der Führungskräfte selbst zum Thema zu machen (Wilde et al. 2009) – denn auch ihre Handlungsspielräume sind natürlich durch das System der neuen Steuerungsformen definiert.

Ein zweites wichtiges Handlungsfeld besteht in der *Arbeitsgestaltung*. Erfolgsorientierte Steuerung ist häufig flankiert von steigendem bürokratischen Aufwand. Das Führen von Leistungsnachweisen zugunsten eines immer umfassenderen und detaillierteren Controllings führt dazu, dass für die eigentliche Leistungserbringung immer weniger Zeit bleibt. Abbau von Nachweispflichten, Reduzierung der Kommunikationsdichte und -geschwindigkeit, Vereinfachung komplizierter Prozessketten und anderes mehr könnten hier zu Entlastungen führen und wurden von den Befragten der Fallbetriebe auch häufig gewünscht.

Letzten Endes aber muss den Belastungen und Gefährdungen genau dort begegnet werden, wo sie ihre Ursache haben, nämlich im Kernbereich der betrieblichen *Leistungssteuerung*. Es führt kein Weg daran vorbei, die tendenziell maßlosen markt- und ergebnisbezogenen Erfolgsziele immer wieder am Maßstab ihrer menschlichen und organisationa-

len „Leistung“ zu überprüfen und das Prinzip des Arbeitskraft- und Aufwandsbezugs wieder zu stärken. Dies kann nur über „ehrliche“ Rückkopplungsprozesse hinsichtlich Leistungsmöglichkeiten und Ressourcen von unten nach oben erfolgen, d.h. immer auch unter partizipativem Einbezug der Beschäftigten.

Eine wichtige Rolle spielt aber auch die betriebliche Interessenvertretung. Einerseits besteht ihre Aufgabe darin, betriebliche Thematisierungs- und Reflexionsprozesse von Gesundheit und Leistung anzustoßen und zu befördern und die Beschäftigten in ihren eigenen interessenpolitischen Auseinandersetzungen zu unterstützen. Andererseits muss es auch darum gehen, sich die neuen leistungspolitischen Steuerungsverfahren kollektiv anzueignen. So sind die neuen ergebnis- und ertragsorientierten Instrumente der Leistungssteuerung bislang kaum von Beschäftigten- und Betriebsratsseite her interessenpolitisch reguliert. In jahrzehntelangem Kampf ist es Gewerkschaften und Betriebsräten gelungen, innerhalb des tayloristischen Leistungsarrangements Einfluss zu gewinnen (z. B. durch Mitbestimmung bei der zunächst einseitigen Ermittlung der Leistungsvorgaben). Die

aktuelle Herausforderung bestünde dann darin, einerseits Arbeitskraft- und Aufwandsbezug gegen die neue ökonomische Maßlosigkeit einzufordern, andererseits aber auch das neue betriebliche Marktregime interessenpolitisch zu besetzen, und zwar sowohl durch die Interessenvertretungen als auch unmittelbar durch die Beschäftigten. Ansatzpunkte dafür könnten im Metallbereich beispielsweise die neuen Instrumente des Entgeltrahmenabkommens (ERA) bieten.

Damit betriebliche Gesundheitspolitik erfolgreich sein kann, muss sie systematisch mit dem Politikfeld der Leistungssteuerung verbunden werden. Unter aktuellen Bedingungen kann Arbeits- und Gesundheitsschutz nicht mehr getrennt von Leistungssteuerung gedacht und praktiziert werden, Leistungssteuerung muss sich zentral an Kriterien von Gesundheit und Wohlbefinden orientieren. Erst dann verliert die betriebliche Gesundheitspolitik den Charakter eines Reparaturbetriebs, der die Beschäftigten dazu anhält, die maßlosen Anforderungen neuer Steuerungsformen individuell zu kompensieren, und führt zu wirklicher Prävention.

## LITERATUR

**Betriebskrankenkassen (BKK)** (2009): Gesundheit in Zeiten der Krise. BKK Gesundheitsreport 2009, Essen

**Boes, A./Bultemeier, A.** (2008): Anerkennung im System permanenter Bewährung. Vortrag auf dem 34. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Soziologie, 6. bis 10. Oktober

**European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound)** (2007): Fourth European Working Conditions Survey, Dublin

**European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound)** (2009): Working conditions in the European Union: Working time and work intensity, Dublin

**Heyde, K./Macco, K.** (2009): Krankheitsbedingte Fehlzeiten aufgrund psychischer Erkrankungen – Eine Analyse der AOK-Arbeitsunfähigkeitsdaten des Jahres 2008, in: Badura, B./Schröder, H./Klose, J./Macco, K. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2009. Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren – Wohlbefinden fördern, Berlin, Heidelberg, S. 32–40

**Kratzer, N./Menz, W./Nies, S./Sauer, D.** (2008): Leistungssteuerung als Feld „umkämpfter Arbeit“, in: Prokla 150, S. 11–26

**Kratzer, N./Nies, S.** (2009): Neue Leistungssteuerung bei Angestellten, ERA, Leistungssteuerung, Leistungsentgelt, Berlin

**Kratzer, N./Nies, S.** (2010): Leistungsentgelt als Instrument von Leistungssteuerung?, in: Sterkel, G./Ganser, P./Wiedemuth, J. (Hrsg.): Leistungssteuerung: neu denken. Erfahrungen – Stellschrauben – Strategien, Hamburg, S. 40–57

**Menz, W.** (2009): Die Legitimität des Marktregimes. Leistungs- und Gerechtigkeitsorientierungen in neuen Formen betrieblicher Leistungssteuerung, Wiesbaden

**Nies, S./Sauer, D.** (2010): Theoriegeleitete Fallstudienforschung. Forschungsstrategien am ISF München, in: Pongratz, H. J./Trinczek, R. (Hrsg.): Industriesoziologische Fallstudien. Entwicklungspotenziale einer Forschungsstrategie, Berlin, S. 119–162

**Sauer, D.** (2006): Von der systemischen Rationalisierung zur permanenten Reorganisation – Lange und kurze Wellen der Unternehmensreorganisation, in: Baukrowitz, A./Berker, T./Boes, A./Pfeiffer, S./Schmiede, R./Will, M. (Hrsg.): Informatisierung der Arbeit – Gesellschaft im Umbruch, Berlin, S. 84–97

**Schmidt, J./Schröder, H.** (2009): Präsentismus – Krank zur Arbeit aus Angst vor Arbeitsplatzverlust, in: Badura, B./Schröder, H./Klose, J./Macco, K. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2009. Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren – Wohlbefinden fördern, Berlin, Heidelberg, S. 93–100

**Trinks, K./Döhl, V./Sauer, D.** (2008): Arbeit unter Druck. Zur Arbeits- und Leistungssituation in den Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie, in: Wagner, H. (Hrsg.): Arbeit und Leistung – gestern & heute. Ein gewerkschaftliches Politikfeld, Hamburg, S. 13–31

**Voswinkel, S.** (2010): Das Leistungsprinzip: Wandel und Kritik, in: Sterkel, G./Ganser, P./Wiedemuth, J. (Hrsg.): Leistungspolitik: neu denken. Erfahrungen – Stellschrauben – Strategien, Hamburg, S. 20–39

**Wilde, B./Dunkel, W./Hinrichs, S./Menz, W.** (2009): Gesundheit als Führungsaufgabe in ergebnisorientiert gesteuerten Arbeitssystemen, in: Badura, B./Schröder, H./Klose, J./Macco, K. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2009. Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren – Wohlbefinden fördern, Berlin, S. 147–155