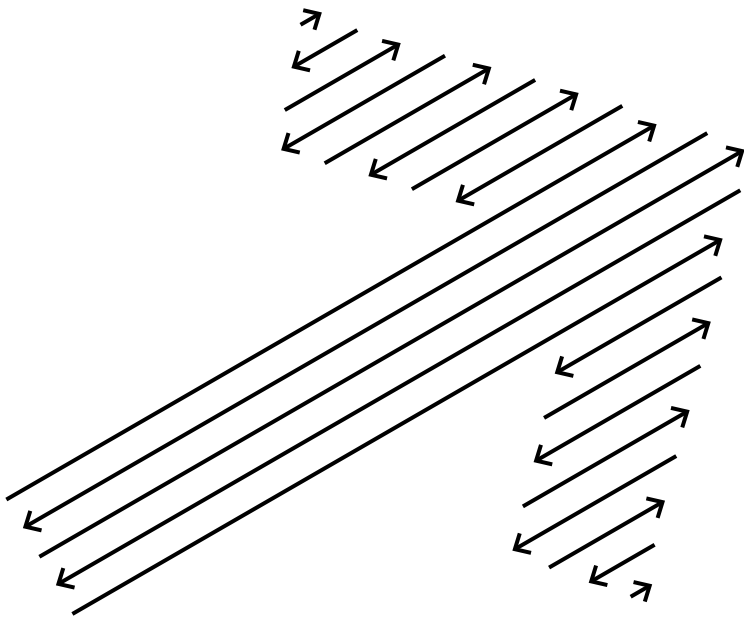


# Leistungssteuerung und Arbeitsintensität

## Eine Sonderauswertung des DGB-Index

### Gute Arbeit 2019 für den Dienstleistungssektor





# Leistungssteuerung und Arbeitsintensität

## Eine Sonderauswertung des DGB-Index

### Gute Arbeit 2019 für den Dienstleistungssektor

Studie im Auftrag der ver.di-Bundesverwaltung  
Ressort 7, Bereich Innovation und Gute Arbeit

Markus Hoppe und Ines Roth, Input Consulting, unter Mitarbeit von  
Nadine Müller und Astrid Schmidt, ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit

- 4 Vorwort
- 6 Einleitung

## 10 Methode und Stichprobe

- 11 DGB-Index Gute Arbeit
- 14 Zusammensetzung der Stichprobe
- 17 Arbeitsqualität im Dienstleistungssektor

## 20 Leistungssteuerung und Arbeitsintensität im Dienstleistungssektor

- 21 Leistungssteuerung
- 30 — Interview Nick Kratzer:  
Selbstmanagement von Überlastung
- 32 Arbeitsintensität
- 34 — Interview Beate Beermann:  
Der Arbeitsorganisation kommt eine Schlüsselrolle zu
- 36 Leistungssteuerung und Arbeitsintensität
- 48 — Interview Jan-Paul Giertz und Stefan Stracke:  
Vorausschauende Personalplanung ist zentral
- 57 Ansatzpunkte und Gestaltungsmöglichkeiten
- 60 — Interview Sabine Pfeiffer:  
Die Rahmenbedingungen müssen stimmen

## 62 Leistungssteuerung und Arbeitsintensität in ausgewählten Dienstleistungsbereichen

- 63 Alten- und Krankenpflege
- 67 — Entlastung durch mehr Personal
- 70 Einzelhandel
- 74 — Gegen Digitalisierung ohne Beteiligung der Beschäftigten
- 77 Sozialarbeiter\*innen und Sozialpädagog\*innen
- 81 — Fallzahlen begrenzen, Aufwertung durchsetzen

- 84 Finanz- und Versicherungsdienstleistungen
- 86 — Belastungen berücksichtigen und begrenzen
- 92 Wissenschaftliches Personal an Hochschulen
- 96 — Dauerhafte Perspektiven schaffen
- 99 Informations- und Kommunikationstechnologie
- 105 — Wir brauchen eine Debatte um Leistungspolitik

## 106 Anhang

- 107 Literaturverzeichnis
- 116 Impressum



# Vorwort

Die Corona-Pandemie wirft ein Schlaglicht auf die wichtige Rolle der Dienstleistungsberufe. Ohne die Beschäftigten im Gesundheitswesen, im Nahverkehr, im Einzelhandel und in vielen anderen Bereichen läuft nichts in dieser Gesellschaft. Doch die Pandemie hat in vielerlei Hinsicht auch Defizite aufgezeigt und Probleme verschärft, die schon zuvor bestanden. Das gilt auch für die Arbeitsintensität. Dass diese im Dienstleistungssektor bereits vor der Pandemie vielfach zu hoch war, zeigt die hier vorliegende Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2019.

Die vor Ausbruch der Corona-Pandemie durchgeführte repräsentative Beschäftigtenbefragung dokumentiert die hohen Belastungen und deren gesundheitliche Folgen. Und sie belegt den Zusammenhang von hoher Arbeitsintensität und (inzwischen nicht mehr ganz so) neuen Formen der Leistungssteuerung, die sich im Zuge des zunehmenden Wettbewerbs und der Digitalisierung in den Unternehmen verbreitet haben: Immer häufiger wird die Leistung von Beschäftigten (auch) über Ziele oder Kennziffern gesteuert. Die Beschäftigten selbst sollen dafür sorgen, dass die Vorgaben erreicht werden – oft ohne auf diese oder auf die Rahmenbedingungen, vor allem die Personalausstattung, Einfluss zu haben. In vielen Bereichen geben auch die Erwartungen von Kund\*innen, Klient\*innen, Patient\*innen oder Bürger\*innen den Takt vor, dem sich Beschäftigte individuell nur schwer entziehen können. Überforderung, Entgrenzung und gesundheitliche Probleme sind oftmals die Folgen.

In der Corona-Pandemie hat sich die Situation für viele nochmals deutlich verschärft. Arbeitgeber und politisch Verantwortliche setzen darauf, dass Beschäftigte über ihre Grenzen gehen, um vorhandene Defizite auszugleichen. Das Arbeitszeitgesetz wurde zeitweise für viele Beschäftigtengruppen ausgesetzt, um Schichten von bis zu zwölf Stunden und eine Verkürzung der Ruhezeit auf neun Stunden zu erlauben. Auch die ohnehin zu niedrigen Personaluntergrenzen in Kliniken wurden ausgesetzt. In Laboren, bei der Bundesagentur für Arbeit und in vielen anderen Betrieben wachsen die Überstundenberge. In Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen werden Beschäftigte weiter eingesetzt, obwohl sie in Quarantäne sein müssten. Die – auch emotionale – Belastung ist enorm.

Aus den hier vorliegenden Ergebnissen gilt es, Schlussfolgerungen zu ziehen. Beschäftigte brauchen Entlastung, Gesundheitsschutz, mehr Kolleginnen und Kollegen. Dafür setzt sich ver.di ein – in Tarifverhandlungen, auf betrieblicher Ebene und gegenüber dem Gesetzgeber. Nötig sind auch stärkere Mitbestimmungsrechte der betrieblichen Interessenvertretungen. Sie müssen Einfluss nehmen können auf die zu erbringende Arbeitsmenge. Und sie müssen bei der Einführung neuer Technik und Arbeitsmethoden frühzeitig und umfassend einbezogen werden. So kann Arbeit auf ein gesundes und nachhaltiges Maß begrenzt werden. Dafür werden wir uns weiter gemeinsam engagieren.

Frank Werneke  
Vorsitzender der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di

# Einleitung

Arbeit, das belegen zahllose Untersuchungen, wird immer schnelllebig und verlangt den Beschäftigten immer mehr ab. Die Gründe liegen häufig in betrieblichen Rationalisierungs- und Reorganisationsprozessen, die von der Anwendung neuer, meist digitaler Technik begleitet werden. Ohne geeignete Rahmenbedingungen werden Beschäftigte zum Spielball der Transformation und müssen mit Arbeitsintensivierung, steigendem Stresserleben und Überstunden außerhalb geregelter Arbeitszeiten zurechtkommen. Besonders im Dienstleistungssektor, in dem 2019 etwa 33,7 Millionen Personen und damit 75 Prozent der Gesamtzahl der Beschäftigten tätig waren (StatBA 2020), stellen sich hohe Anforderungen an die Arbeit. Diese ergeben sich maßgeblich aus einer ausgeprägten Kundenorientierung, gepaart mit herausfordernden technologischen und organisatorischen Rahmenbedingungen. Sie können häufig kaum bewältigt werden. Beschäftigte im Dienstleistungsbereich arbeiten oftmals bis an die Grenze ihrer Leistungsfähigkeit.

Eine Ursache sind neue Steuerungsmodelle, bei denen Verantwortung für das Erreichen der geforderten Leistungen an Beschäftigte delegiert wird – oft aber, ohne sie mit den entsprechenden Ressourcen und Handlungsspielräumen auszustatten. Hinzu kommt für viele Berufsgruppen eine verstärkte Flexibilisierung von Arbeitszeiten und Arbeitsorten. So arbeiten Beschäftigte auch immer häufiger im Homeoffice – ein Trend, der durch die Corona-Krise noch verstärkt wird (Leitsch und Dahl 2020). Vorteile der Arbeit im Homeoffice für Beschäftigte werden in einer verbesserten Vereinbarkeit von beruflichen und außerberuflichen Aktivitäten (Work-Life-Balance), der Reduktion von Pendelzeiten und mehr zeitlicher Autonomie gesehen, wodurch sich Arbeitszufriedenheit und Einsatzbereitschaft steigern lassen (Lott 2020b). Dies setzt jedoch voraus, dass entsprechende Rahmenbedingungen gesetzt werden, damit die Risiken (unbezahlte Mehrarbeit, psychische Belastungsfolgen, selbstgefährdendes Arbeitsverhalten) kontrollierbar bleiben.

Die hier vorliegende Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2019 für den Dienstleistungssektor widmet sich unter anderem folgenden Fragen: Wie wird die Arbeitsleistung der Beschäftigten in den Unternehmen gesteuert? Welche Effekte hat die Leistungssteuerung auf die Intensität der Arbeit? Wie gehen die Beschäftigten mit den Folgen hoher Arbeitsintensität um? Ziel ist es, durch die Analyse der spezifischen Problemkonstellationen im Dienstleistungsbereich insgesamt sowie für ausgewählte Dienstleistungsbranchen, die Handlungsbedarfe für gewerkschaftliche und betriebliche Beschäftigtenpolitik zu identifizieren. Auf dieser Grundlage können Empfehlungen formuliert werden, wie sich die Belastungssituation verbessern lässt.



### **Leistungssteuerung und Arbeitsintensität: Worum geht es?**

Die Ursachen einer zu hohen Arbeitsintensität und in der Folge krankmachender Arbeitsbedingungen sind vielschichtig. Eine wichtige Rolle spielt dabei die Frage, welche Leistungserwartungen an die Beschäftigten gestellt und wie diese in den Unternehmen gesteuert werden. Die betriebliche Leistungssteuerung gilt als zentrale Regulation hinsichtlich der zu erledigenden Arbeitsmenge.

Unter Leistungssteuerung – teilweise wird der Begriff Leistungs politik synonym verwendet – versteht man „diejenigen Strategien, Instrumente und Verfahren, mit denen das Leistungsverhalten der Beschäftigten beeinflusst und gesteuert wird“ (Kratzer et al. 2015, S. 16). Im Kern geht es um die betriebliche Gestaltung des Verhältnisses von Anforderungen und Ressourcen, indem Ziele und Anforderungen an die Beschäftigten ebenso thematisiert werden wie die Möglichkeiten und Ressourcen, die ihnen zur Verfügung stehen (ebd.).

In der Forschung zur Leistungssteuerung wird das „leistungspolitische Instrumentarium“ (Breisig 2014) differenziert nach „klassischen“ und „neuen“ Methoden, die in den Unternehmen Anwendung finden. Die klassischen Steuerungsformen stehen für hierarchisch-bürokratische, tayloristische Formen der Unternehmensführung und Mitarbeiterkontrolle, wohingegen sich die neuen Steuerungskonzepte, die seit spätestens Ende der 1980er Jahre zunehmend verbreitet sind, durch marktbezogene Formen der Leistungssteuerung, subjektiviertes Arbeitshandeln und unternehmerisches Denken und Handeln der Beschäftigten auszeichnen.

Wie verschiedene Untersuchungen zeigen, geht mit dem Wandel der Formen der Leistungssteuerung auch eine Umdeutung dessen einher, was gesellschaftlich und betrieblich als Leistung anerkannt wird. Demnach kommt es zu einer Verschiebung weg von inputorientierten Leistungsparametern (Aufwand, Anstrengung, Kompetenzen, Zeit) hin zu outputorientierten Aspekten (Arbeitsergebnis, Zielerreichung, Markterfolg) (Bahn Müller et al. 2019; Sauerland 2019). Das Leistungsverständnis, das den neuen, indirekten Steuerungsformen zugrunde liegt, lässt sich wie folgt auf den Punkt bringen: „Es zählt in erster Linie das erfolgreich gebrachte Ergebnis, nicht die investierte Zeit und Leistung“ (ver.di 2019, S. 50).

Wie sich indirekte Methoden der Leistungssteuerung auf die Arbeitsintensität auswirken, war gelegentlich Gegenstand empirischer Untersuchungen. So wurde etwa mit Blick auf die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen der Nachweis erbracht, dass indirekte Steuerungsmethoden dazu führen können, dass unrealistische Leistungsanreize gesetzt werden, zum Beispiel in Form der Vereinbarung nicht erfüllbarer Ziele. In der Folge erleben Beschäftigte eine Situation, die gekennzeichnet ist durch einen hohen Zeitdruck (Arbeitsintensität) bei gleichzeitig geringen Einflussmöglichkeiten auf die Arbeitsmenge (Baeriswyl et al. 2018). Auf diese Art können bestimmte Formen der Leistungssteuerung Fehlanreize setzen, die Beschäftigte überfordern. Die Intensität der Arbeit steigt und in der Folge nimmt selbstgefährdendes, gesundheitsschädliches Arbeitsverhalten zu.

### **Das Konzept der Arbeitsintensität: Was ist gemeint?**

Arbeitsintensität lässt sich konzeptionell aus verschiedenen Perspektiven fassen. Eine Perspektive versucht, die objektiven Bedingungen im Sinne der Ursachen hoher Arbeitsintensität in den Blick zu nehmen, wobei nicht das subjektive Erleben, sondern die Auslöser hoher Arbeitsintensität im Vordergrund stehen (Kratzer 2020). Dabei wird im einfachsten Modell Arbeitsintensität durch das Verhältnis von Arbeitsmenge und Arbeitszeit bestimmt. Diese Formel berücksichtigt jedoch nicht, dass die Arbeitsmenge von „Störfaktoren“ beeinflusst werden kann, zum Beispiel Unterbrechungen durch Vorgesetzte und Kolleg\*innen oder technische Probleme. Daher gibt es konzeptionelle Modellerweiterungen in verschiedene Richtungen und unterschiedlicher Komplexität. Neben der „Arbeitsqualität“ wird etwa auch das für die Aufgabenerfüllung notwendige „kognitive Regulationsniveau“ berücksichtigt,

wie die Frage, ob es sich um automatisiert ausführbare Handlungen, um regelbasierte oder wissensbasierte kognitive Anforderungen handelt (Rau und Göllner 2018, S. 155). Dadurch lassen sich im Modell weitere Einflussfaktoren wie Personalbemessung, Zeitbindung der Aufgabe, Hindernisse bei der Auftragsbewältigung sowie zugelassene Bewältigungsmöglichkeiten einbeziehen. Andere Autor\*innen unterscheiden abstrakter zeitliche, physische, emotionale und organisationale Dimensionen von Arbeitsintensität, die jeweils für sich, aber auch in Kombination wirksam werden (Granter et al. 2019). Mit solchen multidimensionalen Konzepten der Arbeitsintensität gehen jedoch Messprobleme einher. Zudem ist die Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse eingeschränkt (Kratzer 2020, S. 5).

Eine andere Perspektive hat einen subjektorientierten Fokus und fragt danach, inwieweit Beschäftigte die Arbeitsintensität infolge ihrer jeweils empfundenen subjektiven Arbeitsbeanspruchung als belastend wahrnehmen. Hohe Arbeitsintensität wird in dieser empirischen Zugangsweise gleichgesetzt mit Arbeitshetze sowie Zeit- und Leistungsdruck. Dieses arbeitswissenschaftlich begründete Belastungs-Beanspruchungs-Modell legen etwa die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) bei ihrer Erwerbstätigenbefragung (Rothe und Beermann 2019; Ahlers 2015) sowie auch der DGB-Index Gute Arbeit zugrunde (DGB-Index Gute Arbeit 2019).

Vorgeschlagen wird deshalb eine Verknüpfung beider Perspektiven, da sich mit einer bedingungsorientierten Analyse viel über die Entstehung hoher Arbeitsintensität in Erfahrung bringen lässt, während mit einem beanspruchungsorientierten Vorgehen die Wirkungen hoher Arbeitsintensität deutlich werden. Denn die verschiedenen Dimensionen von Anforderungen und Ressourcen kommen „in der Person“ zusammen und vereinen sich in der Wahrnehmung hohen Zeit- und Leistungsdrucks sowie des Schneller-Arbeiten-Müssens etc.

### **Perspektiven für eine „gesunde“ Leistungssteuerung und Arbeitsintensität**

Vor dem Hintergrund, dass indirekte, den Markt internalisierende Strategien der Leistungssteuerung einerseits Beschäftigte überfordern können, indem diese ihre Arbeit sowohl intensivieren (Stress, Arbeitshetze) als auch extensivieren (unbezahlte Mehrarbeit, Präsentismus), wird aus gewerkschaftspolitischer Perspektive eine leistungspolitische Erneuerung vorgeschlagen, um dem Beschäftigtenschutz wieder breitere Wirksamkeit zu verschaffen. Arbeitszeit als Instrument des Arbeitsschutzes und der Steuerung von Leistung muss demnach wieder aufgewertet werden, weil dadurch u.a. Betriebs- und Personalräte besser in die Lage versetzt werden, Einfluss auf die Arbeitsintensität zu nehmen. Es bedarf einer „Renaissance der Lohn-Leistungs-Politik“ (Sauerland 2019), weil die mit der indirekten Leistungssteuerung einhergehende „Vermarktlichung“ des Arbeitshandelns häufig negative Begleiterscheinungen für die Beschäftigten hat, indem Arbeitszeiten individuell ausgedehnt und in die Freizeit der Beschäftigten externalisiert werden. Das sind aber nicht die einzigen gewerkschaftlichen Ansätze. Einen Überblick zu den Themen gute agile Arbeit, Personalbemessung, Einfluss auf die Arbeitsmenge, Beteiligung an einer strategischen Personalplanung etc. bietet ein 2019 herausgegebenes Handbuch zum Thema Arbeitsintensität des ver.di-Bereichs Innovation und Gute Arbeit (ver.di 2019).

Die Intensivierung der Arbeit ist kein neues, auf indirekte Formen der Leistungssteuerung begrenztes Phänomen. Im Zusammenhang mit Trends wie der Digitalisierung, dem Wandel der Leistungspolitik und der Subjektivierung von Arbeit nimmt dieses Problem jedoch zu. Zudem existieren, so Kratzer (2020), neue Instrumente und Formen sowie auf die Leistungssteuerung Einfluss nehmende Akteure (z.B. Kund\*innen), die es erforderlich machen, die Analyse der (Entwicklung der) Arbeitsintensität mit der Analyse der betrieblichen Leistungssteuerung zu verknüpfen. Eine wesentliche Rolle spielt dabei auch der Einfluss der Beschäftigten auf ihre Arbeitszeiten. Auf Basis einer Analyse von Daten des Sozio-oekonomischen Panels (SOEP) wurde in einer Studie nachgewiesen, dass „Beschäftigte mit völlig selbstbestimmten Arbeitszeiten häufig einen Spillover von Erwerbsarbeit ins Privatleben

erfahren“ (Lott 2020a, S. 43), da diese mit Arbeitsextensivierung in Form von Mehrarbeit verbunden sind. Der Grund wird darin gesehen, dass eine völlig freie Arbeitszeitgestaltung meist „Teil einer leistungssteigernden Managementstrategie [ist], die den Leistungsdruck bei den Beschäftigten erhöht“ (ebd.). Wenn sich Beschäftigte unter Leistungsdruck gesetzt sehen, werden demnach sowohl die Grenzziehung als auch das Grenzmanagement zwischen den Sphären des Berufs- und Privatlebens erschwert. Hoch flexible Arbeitszeiten gelten demnach unter den Bedingungen hohen Leistungsdrucks, hoher Leistungsanforderungen, unverhältnismäßiger Arbeitsmengen und knapper personeller Ressourcen als Treiber der Arbeitsintensität und damit als Belastungsfaktoren für Beschäftigte.

Diese Entwicklungen lassen sich auch als Ausdruck des Erodierens des „tayloristischen Leistungskompromisses“ in Form seiner gesetzlich wie tariflich bestimmten „Normalleistung“ verstehen (Haipeter 2020). Dabei werden gleichzeitig Chancen auf eine „erneuerte Leistungspolitik“ gesehen, bei der Beschäftigte, Personal- und Betriebsräte sowie Mitarbeitervertretungen beteiligungsorientiert und in enger Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften stärker als bisher Einfluss auf die betrieblichen Rahmenbedingungen der Arbeit nehmen – zum Beispiel bei der Personalbemessung. Mit Blick auf die Leistungssteuerung sind die betrieblichen Interessenvertretungen auch in Bezug auf die „hausgemachten betriebsstrategischen Rahmenbedingungen (z.B. dauerhafte Personalengpässe, betriebliche Umstrukturierungen)“ gefragt, da diese die Arbeitsintensität ebenfalls maßgeblich bestimmen (Ahlers 2020).

Die vorliegende Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2019 für den Dienstleistungssektor nimmt u.a. die Verbreitung und Formen der Leistungssteuerung in den Blick. Daran anschließend wird analysiert, wie sich die Arbeitsintensität der Dienstleistungsbeschäftigten darstellt und unter welchen Bedingungen diese als (zu) hoch empfunden wird. Darüber hinaus wird gefragt, wie sich verschiedene Formen der Leistungssteuerung auf die Arbeitsintensität auswirken und in welcher Weise Beschäftigte auf Fehlbeanspruchungen reagieren. Schließlich werden Handlungsansätze aus den Erkenntnissen zur Leistungssteuerung und Arbeitsintensität identifiziert, aus denen Empfehlungen hinsichtlich einer guten Arbeitsgestaltung abgeleitet werden können.

# Methode und Stichprobe

# DGB-Index Gute Arbeit

Der DGB-Index Gute Arbeit wird seit 2007 in der Regel jährlich repräsentativ erhoben und verfolgt das Ziel, die Arbeitsbedingungen und die daraus resultierende Beanspruchung aus Sicht der abhängig Beschäftigten in Deutschland zu erfassen. Befragt werden Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aller Branchen, Berufsgruppen, Betriebsgrößen, Einkommensgruppen, Regionen und Beschäftigungsverhältnisse. Das Ergebnis ist ein repräsentatives Bild der Arbeitssituation der abhängig Beschäftigten in Deutschland.

Der DGB-Index Gute Arbeit bildet auf der Basis arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse die Qualität von Arbeit in drei maßgeblichen Bereichen der Arbeitswelt ab, die als „Teilindizes“ bezeichnet werden. Der erste Bereich befasst sich mit den für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer verfügbaren Ressourcen. Hier geht es u.a. um die Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten, die Führungsqualität und Unternehmenskultur sowie um die persönlichen und beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten. Der zweite die Arbeitsqualität maßgeblich beeinflussende Bereich umfasst Fragen zu körperlichen und psychischen Belastungen bei der Erwerbsarbeit sowie zur Arbeitszeitlage und Arbeitsintensität. Der dritte Bereich beschäftigt sich mit Einkommen und Sicherheit – sowohl mit der Qualität der materiellen Absicherung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer durch Einkommen, Rente und Arbeitsplatzsicherheit als auch mit der Frage der Leistungsgerechtigkeit des Einkommens.

Der DGB-Index Gute Arbeit erfasst die Arbeitsqualität anhand von insgesamt elf Kriterien, die auf Grundlage des aktuellen arbeitswissenschaftlichen Forschungsstands als Bedingungsfaktoren einer menschengerechten und persönlichkeitsförderlichen Arbeitsgestaltung ausgewählt und konzipiert wurden (vgl. Abb. 1).

Die Antworten der Beschäftigten werden sowohl auf der Ebene der Kriterien als auch in den drei Teilbereichen zu Indexwerten verdichtet, so dass aussagekräftige Vergleiche zwischen den Kriterien bei der jährlichen bundesweiten Repräsentativbefragung möglich sind.

Die Ermittlung der Indexwerte in den oben dargestellten elf Kriterien basiert auf insgesamt 42 Fragen zur Qualität der Arbeitsbedingungen, die in Abbildung 2 in Kurzform dargestellt sind. Mit diesen sogenannten indexbildenden Fragen wird erhoben, ob und in welchem Ausmaß arbeitsimmanente Belastungen (wie beispielsweise Arbeitshetze) vorliegen und Ressourcen (wie beispielsweise Einflussmöglichkeiten in der Arbeit) vorhanden sind. Zusätzlich werden die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nach dem Grad der Belastung gefragt, der sie sich durch die Präsenz bzw. Absenz solcher Faktoren ausgesetzt sehen.

Abb. 1 DGB-Index Gute Arbeit

Ressourcen	Gefährdungen / Belastungen	Einkommen und Sicherheit
Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten	Lage und Planbarkeit der Arbeitszeit	Einkommen
Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten	Soziale und emotionale Belastungen	Betriebliche Sozialleistungen
Führungsqualität und Unternehmenskultur	Körperliche Belastungen	Arbeitsplatzsicherheit/ berufliche Zukunftsaussichten
Sinngehalt der Arbeit	Widersprüchliche Anforderungen und Arbeitsintensität	

Quelle: DGB-Index Gute Arbeit

Die Indexwerte ergeben sich aus den einzelnen Antworten bzw. Antwortkombinationen. Die jeweils positivste Antwortmöglichkeit erreicht 100 Punkte, die negativste wird mit 0 Punkten versehen. Die Wertezuweisung erfolgt nach einem auf arbeitswissenschaftlichen Standards basierenden Modell, bei dem die Indexwerte zwischen 0 und 100 gleichmäßig in Schritten von 16,66 Punkten abgestuft werden (Holler 2013, 26f).

Die Kategorisierung der Indexwerte erfolgt in Anlehnung an die Standarddefinition menschengerechter Arbeit nach Luczak und Volpert. Als menschengerecht definieren diese Arbeit, wenn die Arbeitenden „in produktiven und effizienten Arbeitsprozessen, schädigungslose, ausführbare, erträgliche und beeinträchtigungsfreie Arbeitsbedingungen vorfinden, Standards sozialer Angemessenheit nach Arbeitsinhalt, Arbeitsaufgabe, Arbeitsumgebung sowie Entlohnung und Kooperation erfüllt sehen, Handlungsspielräume entfalten, Fähigkeiten erwerben und in Kooperation mit anderen ihre Persönlichkeit erhalten und entwickeln können“ (Schlick et al. 2010, S. 7). Solche Arbeitsbedingungen erreichen bei der Befragung mit dem DGB-Index Gute Arbeit zwischen 80 und 100 Punkte und fallen somit in die Kategorie „Gute Arbeit“. „Da sich der Großteil der erhobenen Arbeitsqualitäten im Bereich zwischen guter und schlechter Arbeit befindet und – wie Analysen gezeigt haben – sich die Arbeitslagen des oberen Mittelfeldes doch deutlich von denen des unteren Mittelfeldes unterscheiden, wird dieser Bereich in zwei Gruppen unterteilt, so dass [...] insgesamt vier Qualitätsstufen unterschieden werden“ (Holler 2013, 24f). Diese sind:

- Schlechte Arbeit (DGB-Index < 50)
- Arbeitsqualität im unteren Mittelfeld (DGB-Index ab 50 bis < 65)
- Arbeitsqualität im oberen Mittelfeld (DGB-Index ab 65 bis < 80)
- Gute Arbeit (DGB-Index Gute Arbeit ab 80)

Die Teilindizes für „Ressourcen“, „Belastungen“ sowie „Einkommen und Sicherheit“ errechnen sich aus den Durchschnittswerten der dazugehörigen Kriterien. Der Gesamtindex wird aus dem Durchschnitt der drei Teilindexwerte ermittelt.

Abb. 2 **DGB-Index Gute Arbeit – Die 11 Kriterien zur Ermittlung der Arbeitsqualität, sämtliche Fragen in Kurzform**

Teilindex Ressourcen	
<b>1. Gestaltungsmöglichkeiten</b>	Können die Beschäftigten Einfluss auf die Arbeitsmenge nehmen? Ist es ihnen möglich, die Gestaltung ihrer Arbeitszeit zu beeinflussen? Können sie ihre Arbeit selbstständig planen?
<b>2. Entwicklungsmöglichkeiten</b>	Bietet der Betrieb berufliche Weiterbildungsmöglichkeiten? Können die Beschäftigten eigene Ideen in ihre Arbeit einbringen? Ihr Wissen und Können weiterentwickeln? Haben Sie Aufstiegschancen?
<b>3. Betriebskultur</b>	Gibt es Wertschätzung durch Vorgesetzte? Hilfe von Kolleg*innen? Ein offenes Meinungsklima? Wird rechtzeitig informiert? Planen die Vorgesetzten gut? Wird Kollegialität gefördert?
<b>4. Sinn der Arbeit</b>	Haben die Beschäftigten den Eindruck, dass sie mit ihrer Arbeit einen wichtigen Beitrag für die Gesellschaft leisten? Einen wichtigen Beitrag für den Betrieb? Identifizieren sie sich mit ihrer Arbeit?
Teilindex Belastungen	
<b>5. Arbeitszeitlage</b>	Wird am Wochenende gearbeitet? In den Abendstunden? In der Nacht? Wird von den Beschäftigten erwartet, ständig für die Arbeit erreichbar zu sein? Leisten sie auch unbezahlte Arbeit für den Betrieb?
<b>6. Emotionale Anforderungen</b>	Sind die Beschäftigten respektloser Behandlung ausgesetzt? Müssen sie ihre Gefühle bei der Arbeit verbergen? Kommt es zu Konflikten oder Streitigkeiten mit Kund*innen, Patient*innen, Klient*innen?
<b>7. Körperliche Anforderungen</b>	Muss in ungünstigen Körperhaltungen gearbeitet werden? Bei Kälte, Nässe, Zugluft? Müssen die Beschäftigten körperlich schwer arbeiten? Sind sie bei der Arbeit Lärm ausgesetzt?
<b>8. Arbeitsintensität</b>	Gibt es Arbeitshetze? Unterbrechungen des Arbeitsflusses? Schwer zu vereinbarende Anforderungen? Werden alle wichtigen Arbeitsinformationen geliefert? Müssen Abstriche bei der Qualität der Arbeitsausführung gemacht werden?
Teilindex Einkommen und Sicherheit	
<b>9. Einkommen</b>	Wird die Arbeit leistungsgerecht bezahlt? Hat das Einkommen ein Niveau, dass sich davon leben lässt? Wird die Rente, die sich aus der Erwerbstätigkeit ergibt, später zum Leben reichen?
<b>10. Betriebliche Sozialleistungen</b>	Gibt es ausreichend Angebote zur Altersvorsorge im Betrieb? Werden Maßnahmen zur Gesundheitsförderung offeriert? Werden weitere Sozialleistungen geboten, z.B. Kinderbetreuung, Fahrtkosten- oder Essenszuschläge?
<b>11. Beschäftigungssicherheit</b>	Sind die Beschäftigten in Sorge, dass ihr Arbeitsplatz durch technische Veränderungen oder Umstrukturierungen überflüssig wird? Machen sie sich Sorgen um ihre berufliche Zukunft? Um ihren Arbeitsplatz?

Quelle: Institut DGB-Index Gute Arbeit (2012)

# Zusammensetzung der Stichprobe

Gegenstand der vorliegenden Auswertung sind die Arbeitsbedingungen der abhängig Beschäftigten im Dienstleistungssektor. Der thematische Schwerpunkt liegt dabei auf der Verbreitung unterschiedlicher Formen der Leistungssteuerung sowie deren Auswirkungen auf die Arbeitsintensität. Die Abgrenzung des Dienstleistungssektors erfolgt anhand der Wirtschaftszweigklassifizierung des Statistischen Bundesamts (2008) (StatBA 2007). Insgesamt umfasst die Stichprobe 4.731 abhängig Beschäftigte im Dienstleistungssektor. Die Abbildungen 3 und 4 zeigen die Zusammensetzung der Stichprobe.

Der höchste Anteil an den Beschäftigten in der vorliegenden Stichprobe entfällt mit 20,0 Prozent auf den Bereich Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen, gefolgt vom Gesundheits- und Sozialwesen mit einem Beschäftigtenanteil von 18,6 Prozent und dem Bereich Öffentliche Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung, der 11,4 Prozent der Beschäftigten umfasst. Relevante Beschäftigtenanteile bilden des Weiteren die Bereiche Erziehung und Unterricht (10,1 Prozent), Verkehr und Lagerei (7,6 Prozent) sowie die Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen (7,5 Prozent). Geringere Beschäftigtenanteile vereinen die Bereiche Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen (6,2 Prozent), Finanz- und Versicherungsdienstleistungen (4,5 Prozent) sowie Information und Kommunikation (4,3 Prozent) auf sich. Die Beschäftigtenanteile der verbleibenden Dienstleistungsbranchen sind entsprechend geringer.



Abb. 3 **Abgrenzung des Dienstleistungssektors im Rahmen der Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit „Leistungssteuerung und Arbeitsintensität“**

Wirtschaftsabschnitt	Wirtschaftszweig	Bezeichnung	Stichprobe Sonderauswertung „Leistungssteuerung und Arbeitsintensität“ (n=4.731)
C	18	Herstellung von Druckerzeugnissen; Vervielfältigung von bespielten Ton-, Bild- und Datenträgern	0,9 %
D	35	Energieversorgung	1,8 %
E	36–39	Wasserversorgung; Abwasser- und Abfallversorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen	0,5 %
G	45–47	Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen	20,0 %
H	49–54	Verkehr und Lagerei	7,6 %
J	58–63	Information und Kommunikation	4,3 %
K	64–66	Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	4,5 %
L	68	Grundstücks- und Wohnungswesen	0,8 %
M	69–74	Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen	6,2 %
N	77–82	Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen	7,5 %
O	84	Öffentliche Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung	11,4 %
P	85	Erziehung und Unterricht	10,1 %
Q	86–88	Gesundheits- und Sozialwesen	18,6 %
R	90–93	Kunst, Unterhaltung und Erholung	1,6 %
S	94–96	Erbringung von sonstigen Dienstleistungen	3,9 %
T	97–98	Private Haushalte mit Hauspersonal; Herstellung von Waren und Erbringung von Dienstleistungen durch private Haushalte für den Eigenbedarf ohne ausgeprägten Schwerpunkt	0,2 %

Quelle: Statistisches Bundesamt (2008): Klassifikation der Wirtschaftszweige ver.di-Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2019 für den Dienstleistungssektor, Input Consulting

In der Stichprobe überwiegen mit 54,9 Prozent die weiblichen Beschäftigten. Hinsichtlich des Alters der Beschäftigten bilden die mittleren Altersgruppen (36 bis 55 Jahre) zusammen einen Anteil von 55,4 Prozent. Die Anteile der jüngeren Beschäftigten (bis 35 Jahre) und der älteren Beschäftigten (über 55 Jahre) sind mit 26,8 bzw. 17,6 Prozent (s. Abb.) geringer. Etwa die Hälfte der Beschäftigten des Dienstleistungssektors hat eine Lehre bzw. Berufsfachschule erfolgreich absolviert (51,3 Prozent, s. Abb.). Über einen (Fach-)Hochschulabschluss verfügen 24,5 Prozent der Beschäftigten. Zusammen 9,2 Prozent haben eine Fachschul-, Techniker- oder Meisterausbildung absolviert. Der Anteil jener ohne berufliche Ausbildung liegt bei 14,7 Prozent. Das Berufsbildungsniveau der Beschäftigten korrespondiert dabei mit der Anforderungsstruktur der Dienstleistungsberufe. In Helferberufen arbeiten 6,4 Prozent der Beschäftigten. Die Mehrheit von 56,1 Prozent ist in Berufen des Fachkräfteniveaus tätig. Komplexe Spezialistentätigkeiten üben 17,3 Prozent, hochkomplexe Tätigkeiten 20,2 Prozent der Beschäftigten aus. Etwas mehr als ein Viertel der Beschäftigten (26,7 Prozent) bekleidet eine Tätigkeit mit Führungsverantwortung.

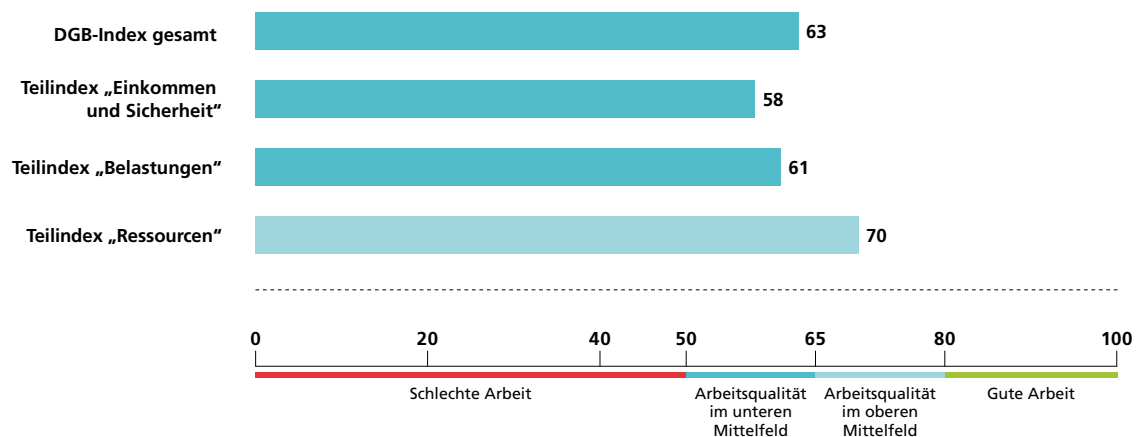
Abb. 4 Zusammensetzung der Stichprobe (n=4.731)

Geschlecht	
Frauen	54,9 %
Männer	45,1 %
Alter	
15 bis 25 Jahre	9,9 %
26 bis 35 Jahre	16,9 %
36 bis 45 Jahre	27,0 %
46 bis 55 Jahre	28,4 %
56 bis 65 Jahre	17,6 %
Führungskraft	
Ja	26,7 %
Nein	73,3 %
Höchster beruflicher Bildungsabschluss	
Kein Abschluss	14,7 %
Lehre/Berufsfachschule	51,3 %
Fach-/Hochschule	24,5 %
Meister/Techniker/Fachschule	9,2 %
Komplexität der Tätigkeit	
Hilfs-/Angelernte Tätigkeit	6,4 %
Fachliche Tätigkeit	56,1 %
Komplexe Spezialistentätigkeiten	17,3 %
Hochkomplexe Expertentätigkeit	20,2 %

# Arbeitsqualität im Dienstleistungssektor

Die Arbeitsqualität erreicht im Dienstleistungssektor insgesamt 63 Punkte und liegt damit im unteren Mittelfeld (vgl. Abb. 5). Differenziert nach Teilindizes zeigt sich der höchste Wert mit 70 Punkten im Bereich der „Ressourcen“. Die „Ressourcen“ weisen damit eine Arbeitsqualität im oberen Mittelfeld auf. Schlechter schneiden der Teilindex „Belastungen“ mit 61 und der Teilindex „Einkommen und Sicherheit“ mit 58 Punkten ab. Beide Teilindizes liegen damit im unteren Mittelfeld.

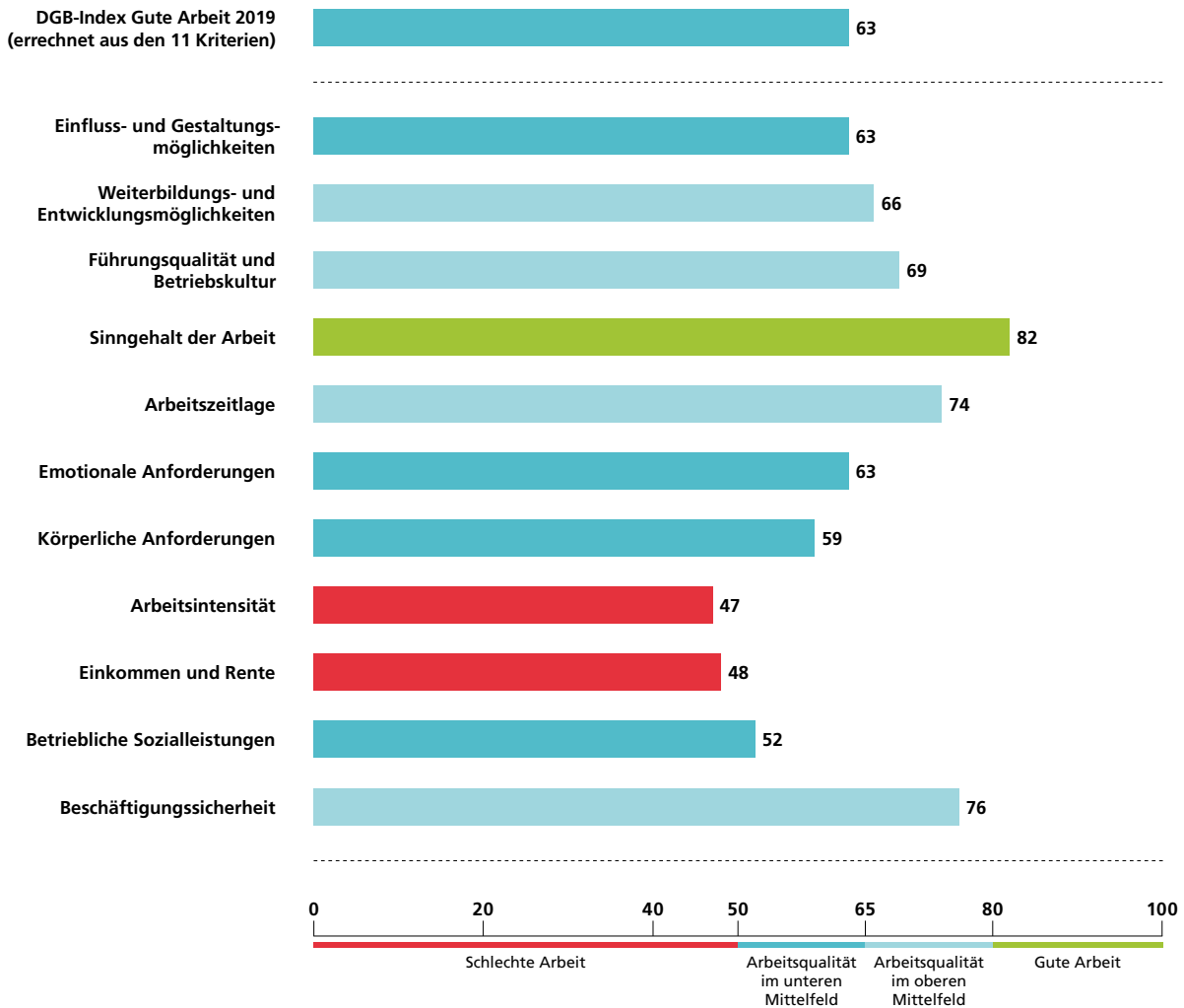
Abb. 5 Die Arbeitsqualität im Dienstleistungssektor – der Gesamtwert und die Werte für die Teilindizes



n=4.393–4544

Angaben in Indexpunkten; ver.di-Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2019 für den Dienstleistungssektor, Input Consulting

Abb. 6 Die Arbeitsqualität im Dienstleistungssektors – das Ergebnis nach Kriterien



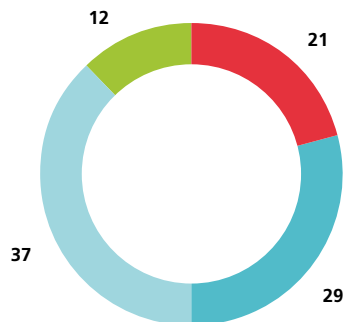
n=4.446–4.545

Angaben in Indexpunkten; ver.di-Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2019 für den Dienstleistungssektor, Input Consulting

Den höchsten Wert bei den Kriterien (vgl. Abb. 6) weist der Sinngehalt der Arbeit mit 82 Punkten auf, der somit im Bereich „Gute Arbeit“ liegt. An zweiter Stelle rangiert der Aspekt der Beschäftigungssicherheit bzw. der beruflichen Zukunftsaussichten mit 76 Punkten, gefolgt von der Arbeitszeitslage mit 74 Punkten. Ebenfalls im oberen Mittelfeld schneiden die Kriterien „Führungsqualität und Betriebskultur“ mit 69 Punkten und „Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten“ mit 66 Punkten ab. Im unteren Mittelfeld liegen die Kriterien „Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten“ und „Emotionale Anforderungen“ mit jeweils 63 Punkten, ebenso wie „Körperliche Anforderungen“ mit 59 und „Betriebliche Sozialleistungen“ mit 52 Punkten. In den Bereich „schlechte Arbeit“ fallen die Kriterien „Einkommen und Rente“ mit 48 Punkten und „widersprüchliche Anforderungen und Arbeitsintensität“ mit 47 Punkten.

Der Gesamtindexwert wird in die Qualitätsstufen gut, mittel und schlecht eingeteilt. Im Dienstleistungssektor fallen dieser Kategorisierung entsprechend lediglich zwölf Prozent der befragten Beschäftigten in den Bereich Gute Arbeit. Das bedeutet, dass der Gesamtindex bei diesen Beschäftigten bei 80 Punkten und mehr liegt. 37 Prozent der Beschäftigten erreichen eine Arbeitsqualität im oberen Mittelfeld, d.h. ihr Gesamtindexwert bewegt sich zwischen 65 und 79 Punkten. 29 Prozent der Befragten weisen mit 50 bis 64 Punkten eine Arbeitsqualität im unteren Mittelfeld auf. 21 Prozent fallen in den Bereich „schlechte Arbeit“. Ihre Arbeitsqualität liegt bei unter 50 Punkten (vgl. Abb. 7).

Abb. 7 **Stufen der Arbeitsqualität im Dienstleistungssektor**



n=4.393

■ schlechte Arbeit (unter 50 Punkte) 
 ■ Arbeitsqualität im unteren Mittelfeld (50 bis unter 65 Punkte) 
 ■ Arbeitsqualität im oberen Mittelfeld (65 bis unter 80 Punkte) 
 ■ gute Arbeit (80 Punkte und mehr)

Angaben in Prozent; Abweichungen von 100 sind rundungsbedingt;

ver.di-Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2019 für den Dienstleistungssektor, Input Consulting

# Leistungssteuerung und Arbeitsintensität im Dienstleistungssektor

# Leistungssteuerung

Warum steuern Unternehmen die Arbeitsleistung ihrer Beschäftigten? Als Grundlage des Beschäftigungsverhältnisses dient zunächst der Arbeitsvertrag als rechtlicher Rahmen – auf Basis verschiedener Gesetze und ggfs. tariflicher wie betrieblicher Vereinbarungen. Dort ist jedoch nur geregelt, dass Arbeitnehmer\*innen ihr Arbeitsvermögen im Rahmen der Stellen- bzw. Tätigkeitsbeschreibung innerhalb einer festgelegten Zeitspanne zur Verfügung stellen – nicht jedoch im Detail, welche und wie viel Leistung das Unternehmen dafür erhält. „Für den Arbeitgeber ergibt sich das Erfordernis, die zur Verfügung gestellte Arbeitskraft in manifeste Arbeitsleistung zu transformieren“ (Kleemann et al. 2019, S. 69). Zur Bewältigung dieses „Transformationsproblems“ (Braverman 1985) werden unternehmensseitig Strategien angewandt, die gewährleisten sollen, dass die Beschäftigten während ihrer Arbeitszeit tatsächlich produktiv sind und ihre Arbeitsleistung erbringen. Dazu gehört u. a., dass die Arbeitsprozesse organisiert sowie die Arbeitsausführung gesteuert werden. Der betrieblichen Arbeitsorganisation kommt dabei die Funktion zu, die Art und Weise zu bestimmen, wie betriebliche Strukturen und Ablaufprozesse gestaltet werden. Als Leistungssteuerung gelten dabei „alle organisationalen Aktivitäten der Schaffung und Anwendung von Rahmenbedingungen und Instrumenten [...], die der Anpassung des Verhaltens der Organisationsmitglieder an die Ziele der Organisation dienen“ (FaBauer 2008, S. 141).

Mit der Zuordnung von Beschäftigten zu arbeitsorganisatorisch eingebundenen Arbeitsplätzen kommt gleichzeitig auch ein Interessengegensatz zum Tragen: Während das Unternehmen Gewinn durch den effizienten Einsatz menschlicher Arbeitskraft maximieren will, geht es den Beschäftigten mindestens um ein gerechtes Entgelt einschließlich einer langfristigen Sicherung der Reproduktion der eigenen Arbeitskraft. Als „lange gültige Richtschnur zur Lösung des Transformationsproblems“ (Kleemann et al. 2019, S. 69) galten die allgemeinen Leitprinzipien betrieblicher Arbeitsorganisation in Anlehnung an die „Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung“ von Frederick W. Taylor, die in der Arbeits- und Industriesoziologie unter dem Schlagwort des „Taylorismus“ Beachtung fanden. Ziel der tayloristischen Arbeitsorganisation war eine weitgehende Optimierung der Arbeit mit dem Ziel, die Arbeitskraft der Beschäftigten möglichst effizient auszunutzen. „Das Erfassen und Bewerten der Tätigkeiten objektiviert das individuelle Handeln, entzog es so seinen Trägern und eliminierte (durch Standardisierung und kleinschrittige Arbeitsteilung) den ‚subjektiven Faktor‘ aus der Arbeit“ (Kleemann et al. 2019, S. 70). Die Folge war eine hochgradig arbeitsteilige und bürokratisch-hierarchische Betriebsorganisation, bei der spezialisierte Planungsstäbe dafür sorgten, dass den Produktionsarbeiter\*innen lediglich noch ausführende Funktionen zukamen. Mit diesem Idealtypus klassisch-hierarchischer Unternehmens- und Arbeitsorganisation gehen auch bestimmte Formen der Leistungssteuerung einher, und zwar solche, die nach Breisig (2014) dem „klassischen“ Spektrum zugeordnet werden können. Dazu zählen u. a. Plan- und Prozessvorgaben, Anweisungen durch Vorgesetzte und hierarchische Formen der Personalführung.

Eingeleitet durch die Globalisierung der Produkt- und Dienstleistungsmärkte seit den 1980er Jahren und im Zuge der Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft erwiesen sich klassische Steuerungsformen, insbesondere der Taylorismus, nicht mehr als adäquat. Dieser Wandel ging einher mit sich verändernden gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Normen und Wertvorstellungen, die auch aus den gesellschaftspolitischen Kämpfen in den 1960er und 70er Jahren resultierten.

Damit verloren auch die „klassischen“ Prinzipien der Leistungssteuerung an Bedeutung – wenngleich sie keineswegs komplett verschwunden sind – zugunsten von Prinzipien, die Leistung stärker am Ergebnis und Markterfolg festmachen. In diesem Kontext haben Zielvereinbarungen, Kennzahlenvergleiche, Benchmarking, variable Vergütungsformen oder flexible Arbeitszeitmodelle sowie Projektarbeit an Relevanz gewonnen.

Im Wandel der Methoden der Leistungssteuerung, bei dem der „Steuerungsimpuls von den Voraussetzungen (Input) und dem Ablauf (Verfahren) zum Ergebnis (Output) des Leistungserstellungsprozesses“ (Hilgers et al. 2010, S. 35) verschoben wird, was als „Ausdruck eines allgemeineren Umschwungs der Steuerungsrationalität“ (ebd.) gilt, lässt sich auch ein Perspektivwechsel im Verständnis von Leistung erkennen. Nicht mehr nur aufwandsorientierte Leistungsparameter (Fähigkeiten, Qualifikationen, Anstrengung, Belastung), sondern vor allem ergebnisorientierte Leistungsmerkmale (Menge, Qualität, Problemlösung, Ertrag, Gewinn) stehen bei den neuen Formen der Leistungssteuerung im Vordergrund.

Während das klassische Instrumentarium zur Steuerung der Arbeitsleistung der Beschäftigten Instrumente wie Pläne, tayloristische Formen der Arbeitsorganisation, Prozessvorgaben, Anweisungen und hierarchische Formen der Personalführung beinhaltet, zeichnet sich die „neuere“ Leistungspolitik durch die methodische Einbeziehung von Zielvereinbarungen, Kennzahlensteuerung, Balanced Scorecard, Benchmarking, variable Formen der Vergütung, flexible Arbeitszeiten, Vertrauensarbeitszeit, Zielkostenmanagement, Activity Based Costing aus (Breisig 2014). Anhand dieses Wechsels der Methoden der Leistungssteuerung werden die zwei verschiedenen Organisationsprinzipien von Arbeit deutlich: Auf der einen Seite steht die klassisch-hierarchische Linienorganisation, die eher dezentrale und projektförmige Arbeitsorganisation auf der anderen. Das aus den sich widersprechenden Organisationsprinzipien resultierende Spannungsverhältnis gilt für die Leistungssteuerung als ein Politikum mit Konfliktpotenzial (Kalkowski und Mickler 2013, S. 98f): Durch das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Fachkulturen, Rationalitäten und Sichtweisen sowie als Folgen divergierender Ansprüche an die Arbeit und von Auseinandersetzungen um Ressourcen und Einflussmöglichkeiten treten in den Projektteams teils offene, teils verdeckte Interessengegensätze zutage.

Abb. 8 Merkmale aufwands- und ergebnisbezogener Formen der Leistungssteuerung

Aufwand		Ergebnis		
<b>Ressource</b>	<b>Einsatz</b>	<b>sachlich</b>	<b>sozial</b>	<b>ökonomisch</b>
Fähigkeit Qualifikation	Bemühung Anstrengung Belastung	Menge Qualität	Problem- lösung gesellschaft- licher Verdienst	Ertrag Gewinn



Bei den klassischen Formen der Leistungssteuerung geht es vor allem darum, im Rahmen der vereinbarten Arbeitszeiten die Vorgaben der Führungskräfte zu erfüllen, die wiederum die Arbeitsergebnisse direkt bewerten. Die Anforderungen für Beschäftigte, deren Arbeitsleistung anhand eher „indirekter Formen“ der Leistungssteuerung bemessen und bewertet wird, erscheinen komplizierter. Zum einen können sich aus einem Nebeneinander klassisch-hierarchischer und indirekter Steuerungsmethoden widersprüchliche Arbeitsanforderungen ergeben. Zum anderen folgen, wie Studien belegen (Hilgers et al. 2010), sich widersprechende Anforderungen an Beschäftigte auch aus den spezifischen Rollenerwartungen, die mit bestimmten Formen der Leistungssteuerung verbunden sind. Diese bestehen nicht selten darin, dass die Verantwortlichkeit hinsichtlich der Arbeitsergebnisse gegenüber den Unternehmenszielen und dem „Markt“ (Kund\*innen, Geschäftspartner etc.) oft im Zuge indirekter Steuerung auf die Beschäftigten übertragen wird. Beschäftigte fühlen sich somit gegenüber dem Unternehmen und seinen Kund\*innen stärker verpflichtet. „Dies fördert die Bereitschaft, auch außerhalb der Arbeitszeiten des Betriebs erreichbar zu sein“ (Waltersbacher et al. 2019, S. 103). Dies alles trägt dazu bei, dass indirekte Formen der Leistungssteuerung die Arbeitsintensität steigern und unter Belastungsaspekten ein erhöhtes Risiko für den Arbeits- und Gesundheitsschutz der Beschäftigten darstellen (ver.di 2019, 50 ff).

### Formen der Leistungssteuerung

Wie dargelegt werden in der wissenschaftlichen Diskussion neue und klassische Formen der Leistungssteuerung unterschieden. Um verschiedene Formen der Leistungssteuerung zu erfassen, wurden die Beschäftigten im Rahmen des DGB-Index Gute Arbeit 2019 danach gefragt, welche Vorgaben ihre tägliche Arbeitsmenge bestimmen. Im Hinblick auf die abgefragten Merkmale ergibt sich für die vorliegende Sonderauswertung folgende Differenzierung:

Zu den neuen Formen der Leistungssteuerung gehört die Leistungssteuerung durch

- Anforderungen von Kund\*innen, Klient\*innen, Patient\*innen etc.;
- Ziele und/oder Ergebnisse;
- gemeinsame Vereinbarungen im Team oder der Projektgruppe.

Zu den klassischen Formen der Leistungssteuerung zählen demgegenüber die Leistungssteuerung durch

- Anordnung von Vorgesetzten;
- zeitlichen Vorgaben für einzelne, kleinere Arbeitsschritte;
- technische Vorgaben.

Die vorliegende Sonderauswertung zeigt, dass die verschiedenen Formen der Leistungssteuerung im Dienstleistungssektor unterschiedlich stark verbreitet sind (vgl. Abb. 9). Auffallend ist, dass lediglich insgesamt 31 Prozent der Befragten ausschließlich über neue oder klassische Formen gesteuert werden. Hinzu kommen 5 Prozent, deren Leistung laut eigenen Angaben nicht gesteuert wird. Bei der überwiegenden Mehrheit (64 Prozent) werden sowohl neue als auch klassische Formen der Leistungssteuerung angewandt. Hiervon entfällt ein Viertel auf ausgeglichene Mischformen, d.h. es kommen die gleiche Anzahl an neuen und klassischen Formen zur Anwendung. 30 Prozent weisen eine Tendenz zu neuen Formen auf, d.h. es gibt im Verhältnis mehr neue als alte Formen. 9 Prozent haben eine Tendenz zu klassischen Formen, d.h. es gibt im Verhältnis mehr klassische als neue Formen.

Nur 9 Prozent der Befragten arbeiten ausschließlich oder überwiegend mit klassischen Formen, während 22 Prozent über neue indirekte Formen gesteuert werden (vgl. Abb. 9). Dazu passt, dass die Digitalisierung insgesamt eine relativ hohe Bedeutung für die Beschäftigten hat: 23 Prozent der Befragten geben an, sie seien in ihrer Arbeit in sehr hohem Maß von Digitalisierung betroffen, weitere 33 Prozent meinen, dies sei in hohem Maß der Fall; das sind zusammen 56 Prozent.

Bezüglich der Steuerungsintensität lässt sich feststellen, dass bei 16 Prozent nur eine Steuerungsform zur Anwendung kommt. Die übrigen Beschäftigten werden über verschiedene Instrumente gesteuert: 20 Prozent der Befragten geben an, über zwei Formen, 24 Prozent über drei Formen, 20 Prozent über vier Formen, 11 Prozent über fünf und 3 Prozent über sechs Formen gesteuert zu werden (vgl. Abb. 10).

61 Prozent der Befragten geben an, die Leistungssteuerung erfolge durch Anforderungen von Kund\*innen, Klient\*innen, Patient\*innen oder anderer Personen außerhalb des Betriebs (vgl. Abb. 11). Diese Form der Leistungssteuerung ist also im Dienstleistungssektor am stärksten verbreitet, insbesondere bei Beschäftigten, die sehr häufig oder oft im direkten Kontakt mit Kund\*innen arbeiten (70 Prozent vs. 39 Prozent im Vergleich zu Beschäftigten mit wenig oder ohne Kundenkontakt).

Jeweils 58 Prozent der Befragten meinen, ihre Leistungen würden durch Ziele, Ergebnisse oder durch die Anordnung von Vorgesetzten gesteuert. Bei 53 Prozent der Befragten wird die Arbeitsmenge über gemeinsame Vereinbarungen im Team oder einer Projektgruppe bestimmt, bei 40 Prozent über zeitliche Vorgaben für einzelne, kleinere Arbeitsschritte. Nur etwa jede\*r fünfte Befragte gibt als Form der Leistungssteuerung technische Vorgaben wie beispielsweise eine Software oder maschinelle Vorgaben an.

In der betrieblichen Praxis vermischen sich die Formen der Leistungssteuerung oftmals bzw. sind nicht klar voneinander abzugrenzen, beispielsweise bei technischen Vorgaben. So macht die Technik an sich keine Leistungsvorgaben. Vorgaben sind von Menschen gemacht, die Technik vermittelt diese lediglich an die Beschäftigten. Lediglich fünf Prozent der Befragten des Dienstleistungssektors antworten, dass keine der abgefragten Formen für die Steuerung ihrer Leistung relevant ist.

Abb. 9 **Verbreitung verschiedener Formen der Leistungssteuerung im Dienstleistungssektor (n=4.545)**

Reinformen (36 %; n = 1.635), davon:	Mischformen (64 %; n = 2.911), davon:
Keine Leistungssteuerung: 5 % (n = 236)	Ausgeglichene Mischformen <sup>1</sup> : 25 % (n = 1.114)
Neue Formen: 22 % (n = 990)	Tendenz neue Formen <sup>2</sup> : 30 % (n = 1.372)
Klassische Formen: 9 % (n = 409)	Tendenz klassische Formen <sup>3</sup> : 9 % (n = 424)

1 Gleiche Anzahl neuer und klassischer Formen, d.h. 1:1; 2:2; 3:3

2 Mehr neue Formen, d.h. Verhältnis neuer zu alter Formen ist 2:1, 3:1 oder 3:2

3 Mehr klassische Formen, d.h. Verhältnis alter zu neuer Formen ist 2:1, 3:1 oder 3:2

Ziele oder Ergebnisse, die in einem längeren Zeitraum erreicht werden müssen, sind als Methode der Leistungssteuerung bei 45 Prozent der Befragten mit einer Hilfs- oder Anlernfähigkeit relevant. Bei Beschäftigten, die fachlich ausgerichtete Tätigkeiten ausführen, ist diese Ziel- oder Ergebnisorientierung für 54 Prozent handlungsleitend. Noch deutlich höher liegen die Anteile bei Beschäftigten, die komplexe Spezialisten- oder hochkomplexe Expertentätigkeiten erledigen. In diesen Gruppen spielen Ziele bei 70 bzw. 78 Prozent eine Rolle bei der Leistungssteuerung.

Auch hinsichtlich der gemeinsamen Vereinbarungen im Team oder der Projektgruppe ist ein eindeutiger Zusammenhang zum Anforderungsniveau der Tätigkeiten erkennbar. 40 Prozent der Un-/Angelernten treffen Team- oder Gruppenvereinbarungen. Auf Fachkräfteniveau trifft dies bei 49 Prozent der Befragten zu, bei den Spezialist\*innen auf 65 Prozent und bei den Expert\*innen 69 Prozent.

Abb. 10 Anzahl der Formen der Leistungssteuerung

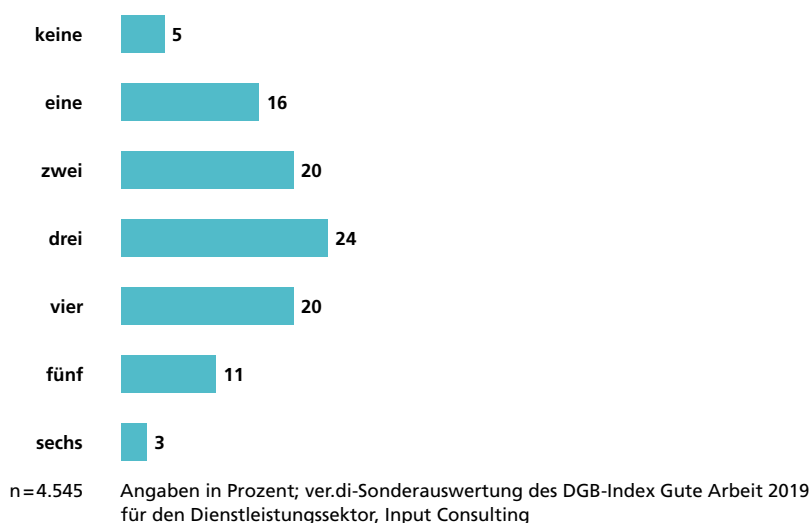
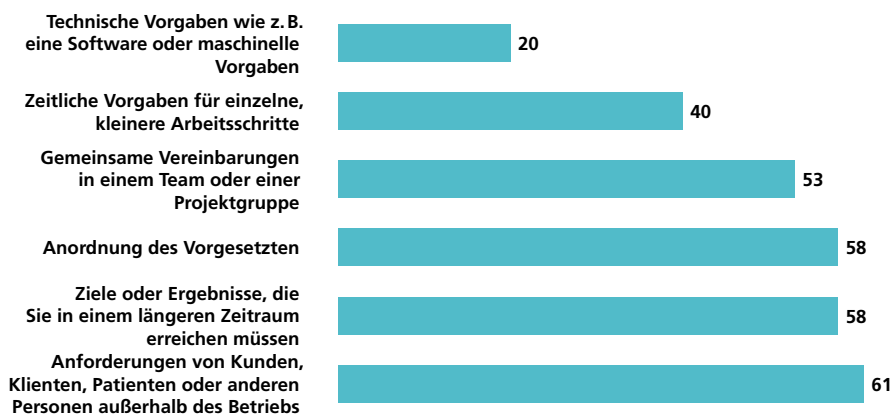


Abb. 11 Formen der Leistungssteuerung

Wodurch wird die Arbeitsmenge bestimmt, die Sie an einem typischen Arbeitstag erledigen?



n=4.430–4.482 Angaben in Prozent; Mehrfachantworten möglich; ver.di-Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2019 für den Dienstleistungssektor, Input Consulting

Abb. 12 Formen der Leistungssteuerung, differenziert nach Anforderungsniveau der Tätigkeit

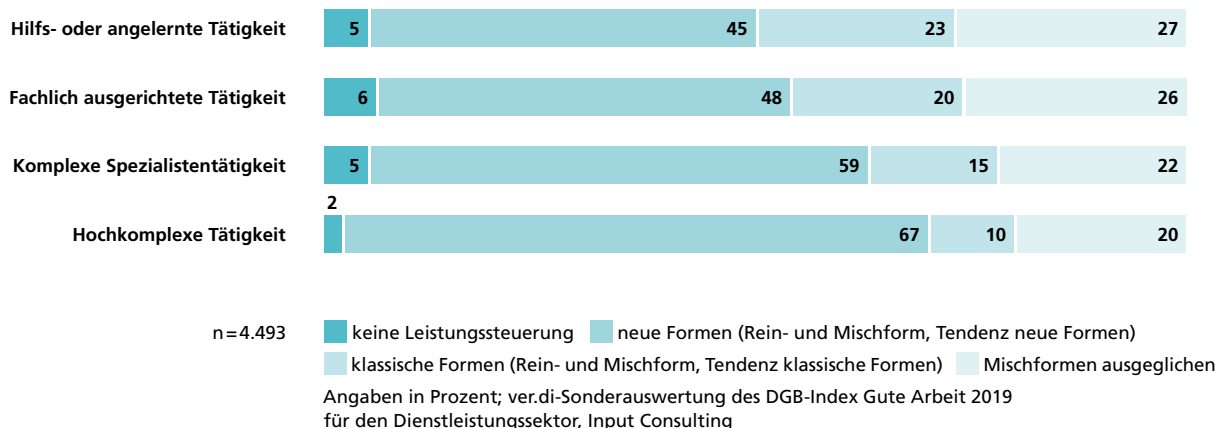
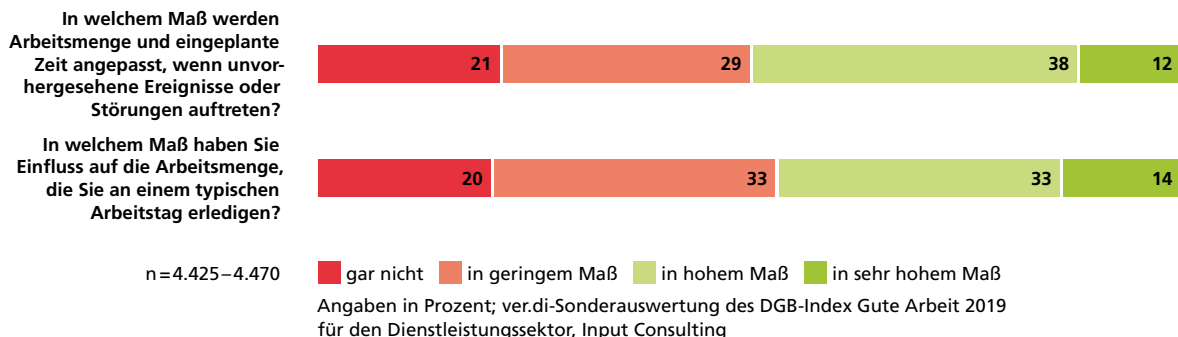


Abb. 13 Einfluss auf die Arbeitsmenge



Ähnlich gelagert, wenn auch weniger stark ausgeprägt, ist der Einfluss des Anforderungsniveaus der Tätigkeiten bei Anforderungen von Kund\*innen, Patient\*innen oder Klient\*innen. Bei 58 Prozent der Beschäftigten, die Hilfs- oder Anlerntätigkeiten ausführen, sind solche externen Anforderungen für die Leistungssteuerung bedeutsam. Bei fachlich ausgerichteten Tätigkeiten beträgt der Anteil 59 Prozent, bei komplexen Spezialistentätigkeiten 63 Prozent und bei hochkomplexen Tätigkeiten 67 Prozent.

Ein umgekehrter Zusammenhang zeigt sich bei der „Anordnung durch Vorgesetzte“, einem eher dem klassisch-hierarchischen, auf direkter Kontrolle beruhenden Instrument der Leistungssteuerung. Hier nimmt der Anteil von Beschäftigten mit steigendem Anforderungsniveau der Tätigkeit ab. Er beträgt bei Hilfs- oder Anlerntätigkeiten 61 Prozent, bei fachlich ausgerichteten Tätigkeiten 58 Prozent, bei komplexen Spezialistentätigkeiten 59 Prozent und bei hochkomplexen Tätigkeiten 55 Prozent.

Bei komplexen Spezialistentätigkeiten und hochkomplexen Tätigkeiten dominieren tendenziell neue Formen der Leistungssteuerung (vgl. Abb. 12).

Neben dem Anforderungsniveau der Tätigkeit hat auch die Frage, inwieweit jemand selbst Führungsverantwortung trägt und damit steuert, Einfluss auf die für diese Personen zum Einsatz kommenden Formen der Leistungssteuerung. So werden Führungskräfte eher über Ziele bzw. Ergebnisse (71 Prozent vs. 54 Prozent) und gemeinsame Vereinbarungen im Team oder der Projektgruppe (64 Prozent vs. 48 Prozent) gesteuert als nicht leitende Beschäftigte. Ähnlich ist es im Hinblick auf die Anforderungen durch Kund\*innen, Klient\*innen oder Patient\*innen (68 Prozent vs. 58 Prozent).

Für die Frage der Leistungssteuerung ist auch entscheidend, inwieweit Beschäftigte selbst Einfluss auf ihre Arbeitsmenge nehmen können. Dabei zeigt sich, dass 53 Prozent der Befragten keinen oder lediglich einen geringen Einfluss auf die Arbeitsmenge haben, die sie an einem typischen Arbeitstag bewältigen müssen (vgl. Abb. 13). Auch erfolgt bei der Hälfte der Befragten bei unvorhergesehenen Ereignissen oder Störungen keine oder lediglich eine geringe Anpassung der Arbeitsmenge.

Für die Leistungssteuerung im Dienstleistungssektor spielt das Entgelt eine eher untergeordnete Rolle. So geben lediglich acht Prozent der Befragten an, ihr Einkommen sei in hohem oder sehr hohem Maß von ihrer Arbeitsleistung abhängig, beispielsweise über variable Vergütungsbestandteile, Prämien oder Akkordlöhne. Bei Männern kommt eine Leistungssteuerung über variable Entgelte etwas häufiger zur Anwendung als bei Frauen (14 vs. 5 Prozent). Die Handlungsmöglichkeiten bei der Festlegung der leistungsabhängigen Bezahlung scheint für viele sehr begrenzt zu sein: Lediglich 46 Prozent der Befragten mit leistungsabhängigem Entgelt meinen, sie hätten in hohem oder sehr hohem Maß Einfluss auf die Festlegung der leistungsabhängigen Bezahlung. Über die Hälfte der betroffenen Befragten hat diesbezüglich keinen (29 Prozent) oder lediglich einen geringen Einfluss (25 Prozent).

### Formen der Leistungserfassung und -kontrolle

Für die Bewertung von Arbeitsleistungen werden in der betrieblichen Praxis unterschiedliche Verfahren angewendet, deren Verbreitung mit dem DGB-Index Gute Arbeit 2019 ebenfalls abgefragt wurde. Dabei zeigt sich, dass lediglich 43 Prozent der Befragten angeben, ihr Betrieb erfasse ihre Arbeitsleistung. Von denjenigen, bei denen dies der Fall ist, erfolgt die Erfassung zu 59 Prozent durch Vorgesetzte. 57 Prozent weisen ihre Arbeitsleistung selbst nach, und bei 55 Prozent erfolgt die Erfassung über die Arbeitszeit. 46 Prozent der Befragten geben an, ihre Arbeitsleistung werde anhand der erledigten Arbeitsmenge erfasst, und bei 45 Prozent sorgen Instrumente der technischen Überwachung für eine Transparenz der Leistung. Bei 42 Prozent der Befragten wird die Arbeitsleistung im Team erfasst, bei 35 Prozent über betriebswirtschaftliche Kennziffern (vgl. Abb. 14). Insgesamt haben 63 Prozent der Befragten den Eindruck, dass ihre Arbeitsleistung durch die Erfassung im Betrieb angemessen abgebildet wird. Bei 19 Prozent der Befragten wird die Leistung von Kund\*innen, Klient\*innen, Patient\*innen oder anderen Personen außerhalb des Betriebs kontrolliert.

Auch die Erfassung der Arbeitszeiten dient als wichtiges Instrument der betrieblichen Leistungssteuerung. 73 Prozent der Befragten bestätigen, dass die Arbeitszeit betrieblich erfasst wird. Entsprechend geben immerhin 27 Prozent an, dass es keine Arbeitszeiterfassung gibt. Wenn die Arbeitszeiten betrieblich protokolliert werden, geschieht dies bei 62 Prozent durch selbstständiges Eintragen der Beschäftigten. Bei 60 Prozent erfolgt die Arbeitszeiterfassung maschinell oder elektronisch, und bei 42 Prozent erfassen Vorgesetzte die Arbeitszeit. Wie die prozentualen Anteile zeigen, kommen nicht selten mehrere Methoden der Arbeitszeiterfassung parallel zur Anwendung (vgl. Abb. 15).

### Konsequenzen der Nichterfüllung der vorgegebenen Arbeitsmenge

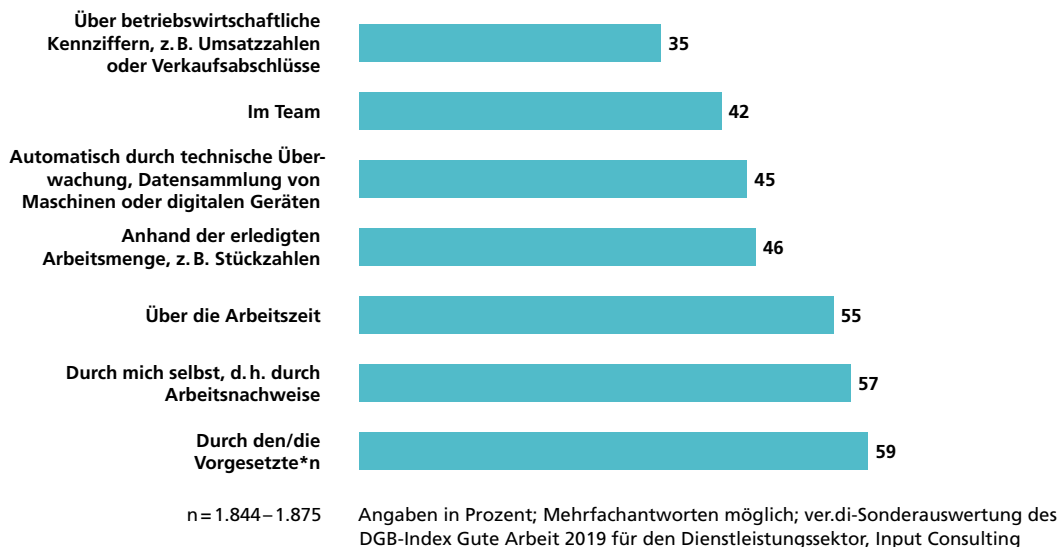
Im Dienstleistungssektor hätte es für 24 Prozent der befragten Beschäftigten Folgen, wenn sie die vorgegebene Arbeitsmenge nicht schaffen.

Als mögliche Folge wurden von 74 Prozent der Befragten Probleme mit Vorgesetzten genannt. 64 Prozent fürchten Probleme mit Kund\*innen, Klient\*innen, Patient\*innen oder anderen Personen außerhalb des Betriebs. 47 Prozent meinen, sie bekämen Probleme mit Kolleginnen und Kollegen, wenn sie ihr vorgesehene Arbeitspensum nicht schaffen. 32 Prozent würden sich Sorgen um ihren Job machen und 23 Prozent um ihre Aufstiegsmöglichkeiten. 17 Prozent rechnen mit finanziellen Einbußen.

Der Anteil der Beschäftigten, die Konsequenzen bei Nichterfüllung des vorgesehenen Arbeitspensums befürchten, wächst mit der Anzahl der Steuerungsformen. Dieser Anteil liegt bei Beschäftigten, deren Tätigkeit eine Steuerungsform aufweist, bei 14 Prozent; bei Beschäftigten, deren Tätigkeit sechs Formen der Leistungssteuerung beinhaltet, dagegen deutlich höher bei 39 Prozent. Die konkrete Form der Leistungssteuerung hat dagegen keinen Einfluss auf die Frage, ob Beschäftigte Konsequenzen bei Nichterfüllung des vorgesehenen Arbeitspensums fürchten müssen (vgl. Abb. 16).

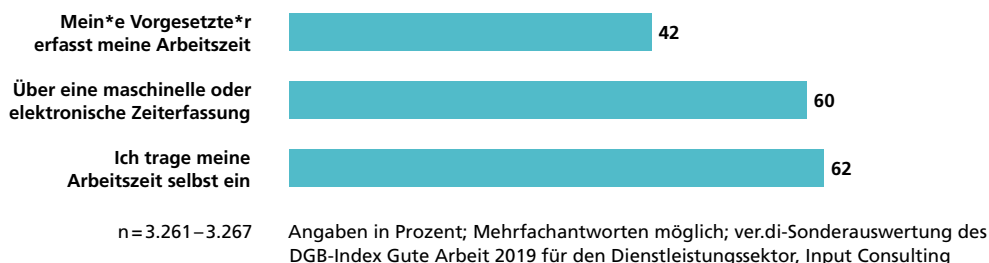
### Abb. 14 Erfassung der Arbeitsleistung

43 Prozent der Befragten geben an, ihr Betrieb erfasse ihre Arbeitsleistung. Bei diesen Beschäftigten wird die Erfassung in folgender Form vorgenommen ...



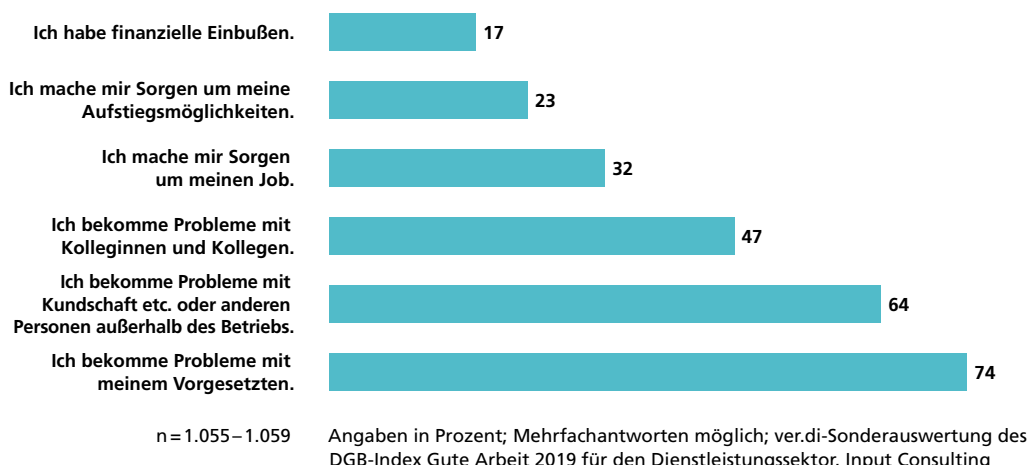
### Abb. 15 Arbeitszeiterfassung

Bei 73 Prozent der Befragten wird die Arbeitszeit vom Betrieb erfasst. Bei diesen Beschäftigten wird die Erfassung in folgender Form vorgenommen ...



### Abb. 16 Folgen bei Nicht-Bewältigung der Arbeitsmenge

Für 24 Prozent der Befragten hätte es Folgen, wenn sie die vorgesehene Arbeitsmenge nicht schaffen. Für sie wären die möglichen Folgen ...



[Interview mit Nick Kratzer](#)

## Selbstmanagement von Überlastung

**Über das Zusammenwirken von Digitalisierung und indirekten Formen der Unternehmenssteuerung**

Dr. Nick Kratzer ist Wissenschaftler am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung – ISF München.

**Mit dem DGB-Index Gute Arbeit Befragte berichten von hoher und steigender Arbeitsbelastung. Die Befragung erfasst „nur“ die subjektive Wahrnehmung der Betroffenen. Wie aussagekräftig ist das eigentlich?**

Zur Frage der Arbeitsintensität gibt es zwei Zugänge. Wie mit dem DGB-Index Gute Arbeit kann man die Menschen nach ihrer subjektiven Einschätzung fragen, wie sie ihre Arbeit und deren Veränderungen erleben. Viele Untersuchungen der letzten Jahre zeigen, dass die Beschäftigten eine Intensivierung und Beschleunigung ihrer Arbeit wahrnehmen. Demnach muss immer mehr Leistung in der gleichen oder sogar weniger Zeit erbracht werden. Der zweite Zugang ist der Versuch, die Arbeitsintensität objektiv zu messen. Das ist aber gar nicht so einfach und hat seine Tücken. Die Behauptung, die subjektiven Äußerungen von Beschäftigten hätten keine Aussagekraft, teile ich nicht. Solche Befragungen liefern durchaus ein realistisches Bild der Veränderungen in der Arbeitswelt. Die Befunde zeigen eindeutig ein Leistungsproblem: Das, was von den Beschäftigten erwartet wird und was sie auch selbst von ihrer Arbeit erwarten, ist mit normaler Anstrengung immer weniger zu schaffen.

**Seit Anbeginn des Kapitalismus versuchen Unternehmen, mehr aus ihren Beschäftigten herauszuholen, indem sie die Arbeitszeiten verlängern oder mehr Leistung in derselben Zeit verlangen. Was ist das Neue daran?**

Zwei Dinge kommen neu ins Spiel. Das ist zum einen die Digitalisierung. Wie immer bei der Einführung neuer Technologien kann man nicht eindeutig sagen, welche Wirkungen sie in Bezug auf die Arbeitsintensität hat. Sie kann zu Entlastung beitragen – eine Erfahrung, die manche auch während der Corona-Pandemie machen. Zum Beispiel, weil sie weniger reisen oder pendeln müssen. Es gibt aber auch eine Reihe von Befunden, die darauf hindeuten, dass die Digitalisierung mit einer zunehmenden Intensivierung von Arbeit verbunden ist. Hinzu kommt zweitens, dass diese neuen Technologien auf neue Steuerungsformen treffen, die die Eigenleistung der Subjekte ins Zentrum stellen. Entscheidend ist, dass die Beschäftigten bestimmte Ergebnisse erreichen – wie sie das tun, bleibt ihnen mehr oder weniger selbst überlassen.

**Welche Folgen hat das?**

Die Schere zwischen Anforderungen und Ressourcen geht auseinander. Wenn Beschäftigte diese Situation in Eigenregie bewältigen müssen, ist Arbeitsintensivierung nicht mehr ein klassischer Rationalisierungseffekt, bei dem Arbeitgeber von oben versuchen, mehr aus den Leuten herauszuholen. Stattdessen sind es die Beschäftigten selbst, die ihre Arbeit verdichten oder entgrenzen, indem sie ihre Pausen nicht nehmen oder länger und an Wochenenden arbeiten.

**Es geht also um die Kombination aus neuen Technologien und neuen Steuerungsformen. Heißt das, die Digitalisierung führt nicht automatisch zu Arbeitsverdichtung?**

Genau. Beides ist möglich und findet statt: Digitale Technik kann entlasten, sie kann aber auch zu weiterer Arbeitsverdichtung beitragen. Oder sie kann Prozesse der Extensivierung befördern, indem sie zum Beispiel ermöglicht, dass Beschäftigte auch abends und am Wochenende ihre Mails bearbeiten und sich Arbeitszeiten dadurch entgrenzen.

**Wenn Beschäftigte stärker selbst entscheiden können, wie und wann sie arbeiten, bedeutet das auch mehr Selbstbestimmung. Das ist doch etwas Positives?**

Ja, das wird von dem meisten auch so wahrgenommen. Das Problematische ist, dass dies innerhalb eines Rahmens stattfindet, der sich der Selbstbestimmung entzieht. Nämlich dann, wenn die Anforderungen steigen, die Ressourcen aber gleich bleiben. Diesem Leistungsproblem sind zunächst einmal die Unternehmen ausgesetzt. Aufgrund der scharfen Konkurrenz müssen sie oft mehr Leistung zu gleichen oder geringeren Kosten bereitstellen. Das Leistungsproblem wird auf die Beschäftigten übertragen und führt dazu, dass die Selbstbestimmung oft auf ein Selbstmanagement von Überlastung hinausläuft.

**Manche Beschäftigte berichten auch davon, dass sie weniger, nicht mehr Selbstbestimmung haben, etwa wenn Maschinen oder Kund\*innen ihnen die Arbeit zuweisen.**

Deshalb wird auch darüber diskutiert, ob wir mit der Digitalisierung eine Art Wiederkehr des Taylorismus erleben. Dafür gibt es tatsächlich einige Anhaltspunkte, zum Beispiel Berichte über die extreme Taktung und Fremdbestimmung von Tätigkeiten in den Amazon-Versandzentren. Ich meine aber, dass das nur bei ganz bestimmten Tätigkeiten überhaupt geht und es sich nicht um eine Trendumkehr handelt. Wie es nie nur den Taylorismus gab, so gibt es jetzt nicht nur eine Digitalisierung, die zu mehr Autonomie führt. Beides geschieht nebeneinander. Die Unternehmen probieren natürlich alles: Dort, wo klassische Rationalisierung nach tayloristischem Muster mit digitalen Mitteln funktioniert, wird es gemacht. Das ist aber begrenzt. Nahezu alle Tätigkeiten basieren mittlerweile darauf, dass die Menschen mitdenken. Deshalb glaube ich, dass die tayloristischen Ansätze zur Umsetzung der Digitalisierung zwar eine Rolle spielen, aber nicht die entscheidende.



**Bislang reden wir darüber, wie die Unternehmen mit der Digitalisierung umgehen. Welche Handlungsmöglichkeiten haben denn die Beschäftigten? Sind sie den Entwicklungen hilflos ausgesetzt?**

Es gibt unterschiedliche Formen des Umgangs damit. Die eine nennen wir Perfektionismus, die andere Pragmatismus. In beiden Fällen gehen wir aufgrund unserer Studienergebnisse davon aus, dass sich die Beschäftigten mit dem Problem steigender Anforderungen und begrenzter Ressourcen konfrontiert sehen. Darauf gibt es idealtypisch zwei Reaktionsmuster. Die eine ist, zu sagen: „Die Anforderungen sind gesetzt, ich muss versuchen, entsprechende Ressourcen aufzubringen.“ Das machen Beschäftigte entweder über Selbstintensivierung – indem sie besser arbeiten, priorisieren, Seminare besuchen, um noch effektiver zu werden. Oder sie extensivieren ihre Arbeit, bleiben länger oder arbeiten am Wochenende. Diese Perfektionist\*innen wollen trotz der unzureichenden Rahmenbedingungen gute Ergebnisse abliefern.

Die entgegengesetzte Reaktion ist es, zu sagen: „Meine Ressourcen sind begrenzt, ich habe nur eine bestimmte Zeit, in der ich arbeiten kann.“ Diese Beschäftigten machen bei den Anforderungen Abstriche. Zwischen diesen idealtypischen Polen pendelt das Verhalten – sowohl der Beschäftigten als auch von Unternehmen. Natürlich wird in Unternehmen immer gesagt: Es geht um Perfektion, alle Anforderungen werden erfüllt. In der Praxis ist man aber doch pragmatisch und schaut, was geht. Zu bestimmen, wie man mit steigenden Anforderungen und begrenzten Ressourcen umgeht, sollte nicht nur ein individuelles Thema sein, sondern auch eine Managementaufgabe.

**Im Moment werden Beschäftigte mit der Entscheidung oft allein gelassen, ob sie Abstriche bei sich oder an der Arbeitsqualität machen. Zum Beispiel in der Pflege. Ist das nur ein Managementfehler? Oder eher eine Strategie, die Beschäftigten mit diesem Dilemma allein zu lassen, in der Hoffnung, dass sie ihre eigenen Belange ignorieren?**

Es ist ein Managementfehler, aber der Fehler hat System. Die Überlastung ist aus Unternehmenssicht Teil der Lösung. Mit der Hoffnung, dass Beschäftigte motiviert genug sind und genug Solidarität untereinander haben, das doch alles hinzukriegen. Die neuen indirekten Steuerungsformen versuchen, ein (reales) unternehmerisches Problem zum Problem der Beschäftigten zu machen.

**Sie haben die beiden individuellen Reaktionsmuster auf Überforderung beschrieben: die eigene Gesundheit hinten anzustellen oder Abstriche an der Arbeitsqualität zu machen. Gibt es nicht auch kollektive Handlungsmöglichkeiten? Was können Gewerkschaften und betriebliche Interessenvertretungen tun?**

Die Interessenvertretungen müssen klar machen: Es geht nicht nur um das Erreichen der Ziele, die Ressourcen – also

Arbeit, Zeit, Qualifikationen – müssen dazu passen. Diese Leistungs politik in der Praxis durchzusetzen ist schwer. Hierbei spielt der Arbeits- und Gesundheitsschutz eine große Rolle, zum Beispiel Gefährdungsbeurteilungen. Es ist der Versuch, dafür zu sorgen, dass Arbeit nicht übermäßig belastet. Das ist eine kollektive Aufgabe. Hinzu kommen kulturelle Fragen: Werde ich schräg angeschaut, wenn ich „schon“ um fünf oder sechs nach Hause gehe oder meinen geplanten Urlaub nehme, obwohl gerade viel los ist? Oder ist das legitim? Auch das wird kollektiv verhandelt.

Ein weiterer Aspekt ist, dass sich die Einstellung von Beschäftigten zu diesen Fragen im Laufe ihrer Berufsbiographie verändert. Beschäftigte berichten davon, dass sie heute anders arbeiten als früher, als sie jünger waren. Dahinter stehen zum Teil unangenehme Erfahrungen wie gesundheitliche oder private Probleme. Oft entsteht daraus eine eher pragmatische Praxis, die recht gut funktioniert. Aber dann kommen Jüngere in die Firma und beschweren sich, dass die Alten nicht mehr so schnell arbeiten, pünktlich Feierabend machen oder auf Pausen achten. Dass sie das tun, ist Ergebnis von Erfahrungen. Und diese sollten eine höhere Legitimität genießen.

**Wie können solche betrieblichen und auch gesellschaftlichen Kulturen beeinflusst werden?**

Es gibt zwei Ebenen, die eng miteinander zusammenhängen: Zum einen die Frage des Bewusstseins, zum anderen die der Regulierung. Gesellschaftlich wird vermehrt über Burnout, psychische Belastungen und Arbeitsintensivierung gesprochen und darüber, welche Anforderungen legitim sind. Und es gibt die Auseinandersetzungen um gesetzliche Regulierung. Zum Beispiel das Arbeitszeitgesetz, das manche gerne verwässern wollen. Doch die darin enthaltenen Regelungen sind nicht nur Ergebnis politischer Kämpfe, sondern auch wissenschaftlicher Analysen. Man weiß, was mit Menschen passiert, die dauerhaft über acht Stunden am Tag arbeiten. Arbeit muss reguliert werden, sonst regiert allein der Markt und die Menschen bleiben auf der Strecke.

*Literaturtipps:*

*Kratzer, N. (2020): Arbeitsintensität und Arbeitsintensivierung, in: WSI-Mitteilungen, Heft 1/2020, Jg. 73, S. 3–10*

*Kratzer, N. (2016): Unternehmenskulturelle Aspekte des Umgangs mit Zeit- und Leistungsdruck, in: Badura, B. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2016, Springer Verlag, Heidelberg, S. 21–31*

*Dunkel, Wolfgang; Kratzer, Nick (2016): Zeit- und Leistungsdruck bei Wissens- und Interaktionsarbeit. Neue Steuerungsformen und subjektive Praxis, Nomos/edition sigma, Baden-Baden.*

# Arbeitsintensität

Als Arbeitsintensität bezeichnet man das Maß der Arbeitsleistung in einem Zeitabschnitt, bestimmt durch das Zusammenwirken von Quantität (Arbeitszeit, Arbeitsmenge), Qualität (Komplexität, Anforderungen) und Tempo der Arbeit. Eine hohe Arbeitsintensität ist eine potenzielle psychische Belastung, die negativ auf die Gesundheit wirken kann. Anhand des DGB-Index Gute Arbeit lässt sich feststellen, dass das Kriterium Arbeitsintensität bereits seit längerem von den Beschäftigten schlecht bewertet wird, dass die Intensität also zu hoch ist. Ermittelt wird dabei nicht nur das Vorhandensein einer Belastung, wie beispielsweise Hetze und Zeitdruck, sondern auch, ob sie die betroffenen Beschäftigten negativ beansprucht. Die Intensivierung der Arbeit stellt bereits seit vielen Jahren ein ernstzunehmendes Problem dar – auch und gerade im Dienstleistungssektor (Schröder und Urban 2012; Roth 2016, ver.di 2019).

Auch der aktuellen Sonderauswertung zufolge schneidet die Arbeitsintensität im Dienstleistungssektor von allen Kriterien mit durchschnittlich 47 Indexpunkten am schlechtesten ab. Dies zeigt sich an der weit verbreiteten Arbeitshetze und den häufigen Unterbrechungen und Störungen bei der Arbeit. So fühlen sich 54 Prozent der befragten Beschäftigten sehr häufig oder oft in der Arbeit gehetzt oder stehen unter Zeitdruck. 51 Prozent berichten von (sehr) häufigen Arbeitsunterbrechungen oder Störungen, zum Beispiel durch technische Probleme, Telefonate oder Kolleg\*innen. An ein Drittel der Beschäftigten (34 Prozent) werden sehr häufig oder oft verschiedene Anforderungen gestellt, die schwer miteinander vereinbar sind. Ebenso viele haben in (sehr) hohem Maß den Eindruck, dass sie in den letzten zwölf Monaten mehr Arbeit in der gleichen Zeit als vorher schaffen mussten. 26 Prozent der Beschäftigten müssen sehr häufig oder oft Abstriche an der Qualität ihrer Arbeit machen, um das Arbeitspensum zu schaffen. 17 Prozent der Befragten erledigen sehr häufig oder oft außerhalb ihrer normalen Arbeitszeit unbezahlte Arbeit für ihren Betrieb (vgl. Abb. 17).

Die Arbeitshetze wird zudem durch Personalmangel erhöht. So antworten 74 Prozent der Befragten, die wegen fehlendem Personal eine höhere Arbeitsmenge zu bewältigen haben oder länger arbeiten müssen, dass sie sich in der Arbeit sehr häufig bzw. oft gehetzt zu fühlen. Bei Beschäftigten, die nicht wegen Personalknappheit mehr arbeiten müssen, liegt der Anteil bei 41 Prozent. Betroffen von einer höheren Arbeitsmenge aufgrund von Personalmangel sind 39 Prozent der Befragten (vgl. Abb. 18).

Arbeitshetze und Zeitdruck werden jedoch geringer, wenn die Betroffenen mehr Einfluss auf die Arbeitsmenge und -planung haben. So zeigt die Sonderauswertung, dass der Anteil derjenigen, die sich sehr häufig oder oft in der Arbeit gehetzt fühlen, unter den Beschäftigten, die in (sehr) hohem Maß Einfluss auf die Arbeitsmenge haben, deutlich geringer ist (40 vs. 61 Prozent). Ähnliches gilt für die selbstständige Planung und Einteilung der Arbeit (50 vs. 61 Prozent) und den Einfluss auf die Gestaltung der Arbeitszeit (49 vs. 59 Prozent).

Abb. 17 **Arbeitsintensität im Dienstleistungssektor**

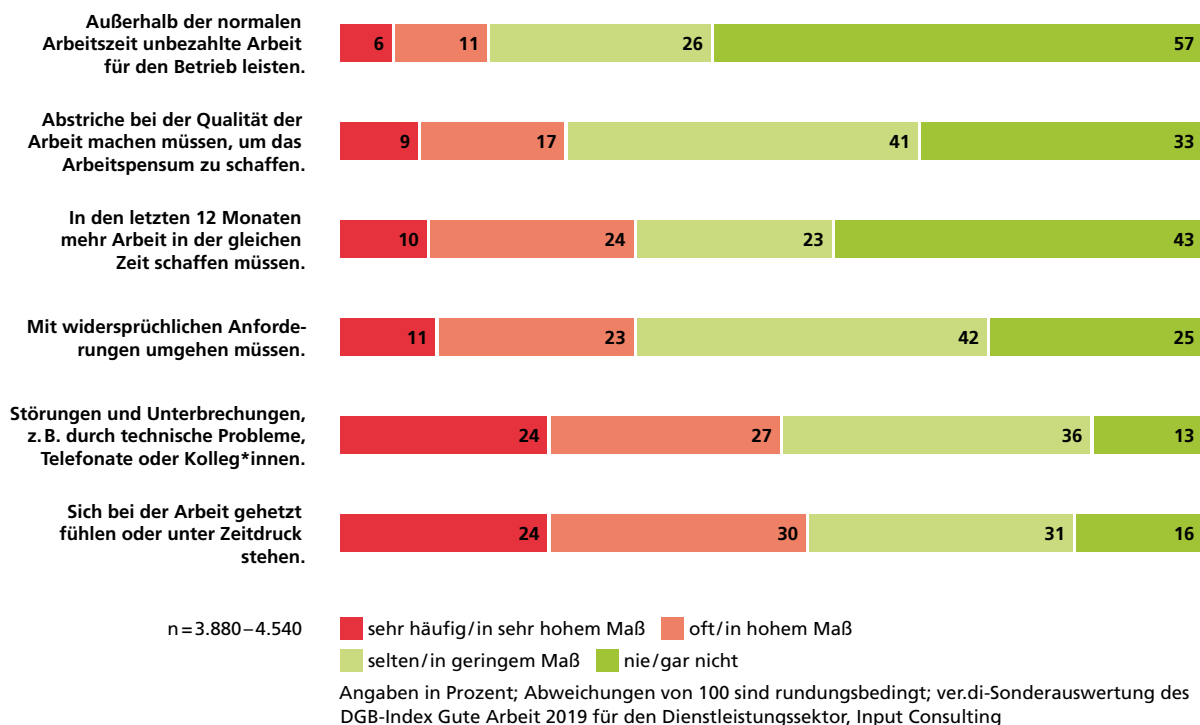
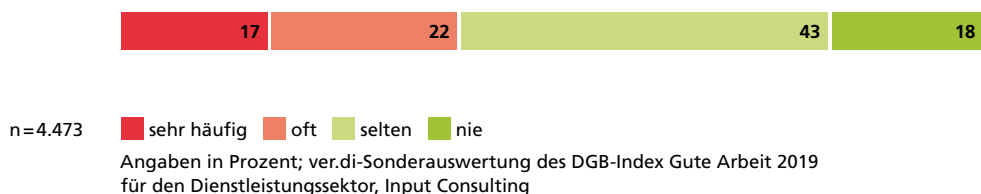


Abb. 18 **Mehr Arbeit wegen fehlendem Personal**

Wie häufig kommt es vor, dass Sie wegen fehlendem Personal eine höhere Arbeitsmenge abarbeiten oder länger arbeiten müssen?



[Interview mit Beate Beermann](#)

## Der Arbeitsorganisation kommt eine Schlüsselrolle zu

**Menschengerechte Gestaltung der Arbeit braucht soziale Unterstützung und Handlungsspielräume**

Frau Dr. Beate Beermann ist Sozial- und Arbeitspsychologin und Leiterin des Fachbereichs „Grundsatzfragen und Programme“ in der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).

**Sie haben sich in den letzten Jahren viel mit dem Thema Arbeitsintensität und Belastungen/Gesundheit – auch in Zusammenhang mit Digitalisierung sowie Arbeit mit Menschen beschäftigt. Wie entwickelt sich im Kontext der Digitalisierung die Arbeitsintensität bei den Beschäftigten, und spielen dabei „neue“ Steuerungsformen eine Rolle?**

Am Anfang der 2000er Jahre haben wir einen rasanten Anstieg der psychischen Belastung der Beschäftigten und hier insbesondere der Arbeitsintensität beobachten können. Betrachten wir z. B. die BiBB-BAuA-Erwerbstätigenbefragung so sehen wir, dass über die Befragungswellen 2006, 2012 und 2018 sich die Arbeitsintensität mittlerweile auf einem konstant hohen Niveau eingependelt hat. Ein Rückgang ist erstmal nicht in Sicht.

Die Frage, ob und wie diese Entwicklung mit der gleichzeitig voranschreitenden Digitalisierung der Arbeitswelt einhergeht, kann bislang nur eingeschränkt beantwortet werden. Aktuell fehlen uns noch belastbare Studien, denen eine gute Beschreibung/Operationalisierung des Phänomens Digitalisierung zugrunde liegen. Wie sieht denn die Digitalisierung in unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen aus?

Vorliegende erste Studien zeigen, dass die Arbeitsintensität in allen Tätigkeitsbereichen durch die Digitalisierung zu steigen scheint. Ein Anstieg der Monotonie durch die Digitalisierung zeigt sich eher in Produktionskontexten, während in eher wissensnahen Tätigkeitsbereichen die Handlungsspielräume größer werden. Leider nicht immer mit dem aus der Arbeitswissenschaft bekannten positiven Effekt der Belastungspufferung, sondern ggf. auch mit dem Ergebnis einer zunehmenden Arbeitsintensivierung wie wir sie im Zusammenhang mit der interessierten Selbstgefährdung beobachten können. Hier kommt sicherlich auch der zunehmenden – in einigen Fällen auch ausschließlich auf Leistungsaspekte abzielenden Selbststeuerung Bedeutung zu.

**Wie ist der Zusammenhang von Arbeitsintensität und psychischen Belastungen, welche gesundheitliche Folgen/Risiken resultieren daraus?**

Die menschengerechte Gestaltung der Arbeit ist ein zentrales Anliegen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes und hier kommt in den letzten Jahren gerade der Analyse und Gestaltung der psychisch belastenden Faktoren am Arbeitsplatz eine zentrale Bedeutung zu. Hier haben vielfältige Untersuchungen gezeigt, dass gerade die Arbeitsintensität und hier insbesondere auch die mengenmäßige Überforderung oder der damit verbundene Zeitdruck wesentlichen Einfluss auf die Gesundheit der Beschäftigten nehmen. Immer mehr, immer schneller bei gleichbleibenden oder sogar gestiegenen Qualitätsanforderungen geht dann nicht selten mit erhöhten Arbeitszeiten und zunehmender Entgrenzung einher. Arbeit hat dann kein Ende mehr. Mit dem Resultat, dass Erholzeiten reduziert werden und Konflikte zwischen Arbeit und Privatleben zunehmen.

Das Risiko von der Arbeit nicht mehr abschalten und Belastungen durch Erholung nicht mehr ausgleichen zu können, nimmt zu. Das Ergebnis zeigt sich dann nicht selten in einer zunehmenden Beeinträchtigung des gesundheitlichen Befindens und Unzufriedenheit mit der Work-Life-Balance.

**Was sind zentrale Maßnahmen präventiver Arbeitsgestaltung, v. a. mit Blick auf diese Problematik?**

Auch wenn das etwas „old fashion“ daherkommt, ist die Berücksichtigung der Kriterien der menschengerechten Gestaltung der Arbeit auch bei der Gestaltung digitaler Arbeit von zentraler Bedeutung. Der größte Teil der relevanten Gestaltungskriterien hat auch in diesem Kontext Bestand. Dabei sollte – wie im Arbeitsschutz – das TOP Prinzip – Technik Organisation Person – berücksichtigt werden. Wir sehen heute, dass gerade der Organisation nicht selten eine Schlüsselrolle zukommt. Der Arbeitszeit, Organisation von Arbeitsabläufen und Zusammenarbeit, Rückmeldung zur eigenen Arbeit und der Autonomie kommen hier besondere Bedeutung zu. Die Arbeitsorganisation ist der Bereich, in dem gerade die Führungskräfte besonders herausgefordert sind aber auch gleichzeitig besonders positiv wirksam sein können.

Generell kann man sagen, dass den Ressourcen – soziale Unterstützung und Handlungsspielräume – eine positive Wirkung zukommen. Vorausgesetzt die Belastungen sind nicht zu hoch. Aktuell weisen erste wissenschaftliche Erkenntnisse darauf hin, dass Ressourcen dann ihre positive Wirkung verlieren, wenn die Belastungen zu hoch werden. Arbeit in der digitalisierten Welt findet zudem nicht selten – und aktuell unter den Bedingungen der Corona-Krise verstärkt – im Homeoffice oder mobil statt. Hier kommt auch den Beschäftigten als „Arbeitsgestalter“

wesentliche Bedeutung zu. Die Beschäftigten sind hier – immer nach Qualifizierung – auch Mitgestalter ihrer Guten Arbeit. Vorausgesetzt sie verfügen über hinreichend Gestaltungskompetenz und Unterstützung ihrer Führungskräfte.

Zudem stellt sich sicherlich für die Zukunft auch die Frage, welche darüberhinausgehenden Dimensionen der Arbeitsgestaltung müssen wir berücksichtigen. Hier sollten meiner Einschätzung nach durchaus auch neue Phänomene in Bezug auf ihre negativen Auswirkungen auf die Beschäftigten berücksichtigt werden. Hierzu zählen m.E. nach z. B. die zunehmende Komplexität und mangelnde Durchschaubarkeit in der Prozesssteuerung inkl. der daran gekoppelten Sammlung von Daten.

*Literaturtipps:*

*Rothe, I./Beermann, B. (2019): Transformation der Arbeit: Neue Anforderungen an eine präventive Arbeitsgestaltung, in: Jahrbuch Gute Arbeit 2019, Frankfurt/M., S. 201–12*

*Beermann, B. (2020): Menschengerechte Gestaltung der Arbeit – Arbeitsschutz in der digitalisierten Arbeitswelt, in: ver.di-Reader Gute Arbeit 2020, Frankfurt/M., S. 109–118*

# Leistungssteuerung und Arbeitsintensität

Die WSI-Betriebsrätebefragung 2018 macht deutlich, dass sich zunehmende Arbeitsintensität vor allem in zwei Dimensionen zeigt: einerseits in der Erhöhung der Arbeitsmenge und andererseits in gestiegenen qualitativen Leistungsanforderungen. Als wesentliche Ursachen steigender Arbeitsintensität werden in der Untersuchung die Leistungserwartungen an die Beschäftigten sowie die betrieblichen Leistungskulturen ausgemacht. Dabei führen indirekte Formen der Leistungssteuerung zu einer „Individualisierung von Arbeitsbelastungen und Selbstzuschreibung von Überforderungssituationen“ (Ahlers 2020, S. 35). Dies sei vor allem bei Zielvereinbarungen deutlich erkennbar, die als Instrumente der Leistungssteuerung in vielen Dienstleistungsbranchen zum Alltag gehören. Jedoch ist die betriebliche Leistungssteuerung in den Augen der befragten Betriebsräte nur eine Ursache von mehreren für die erhöhte Arbeitsintensität. Managemententscheidungen, eine unzureichende Personalausstattung, betriebliche Umstrukturierungen sowie Veränderungen in der Arbeitsorganisation haben ebenso Einfluss auf die Arbeitsintensität wie Fachkräfteengpässe, niedrige Entlohnung und ungünstige Arbeitsbedingungen im Allgemeinen.

Baeriswyl et al. (2018) haben den Zusammenhang zwischen indirekter Steuerung und Fehlbelastungen als Ausdruck zu hoher Arbeitsintensität im Rahmen einer Beschäftigtenbefragung in einem Großunternehmen des Dienstleistungsbereichs untersucht. Für Beschäftigte führt eine fehlgeleitete Leistungssteuerung auf Basis indirekter Methoden demnach dazu, dass sie einen erhöhten Zeitdruck wahrnehmen. Eine fehlgeleitete, d.h. von Widersprüchen und Konflikten geprägte indirekte Leistungssteuerung kann beispielsweise auf folgenden Ebenen vorliegen (Baeriswyl et al. 2018, S. 158):

- zwischen der Anforderung, einerseits ergebnisorientiert zu arbeiten und andererseits unternehmensinternen Vorgaben zu genügen (z.B. in Bezug auf Controlling, Reporting, Verhaltensvorschriften)
- zwischen Produktivitätszielen und Arbeitnehmerrechten (z.B. Vorgaben zur Arbeitszeit, Umgang mit Arbeitnehmerrechten)
- zwischen Produktivitäts- und Qualitätszielen
- bei sogenannten Zielspiralen („Jedes Jahr eine Schippe drauflegen“)
- bei unrealistischen Zielen

Bei Vorliegen solcher Begebenheiten nehmen Beschäftigte den Studienergebnissen zufolge eine hohe Arbeitsintensität wahr, während sie gleichzeitig nur geringe Einflussmöglichkeiten auf die Arbeitsmenge haben. Die Drucksituation entsteht dabei jedoch nicht durch die direkt steuernde Führungskraft, wie es bei klassischen Formen der Leistungssteuerung oft der Fall wäre (Arbeitsanweisungen, direkte Leistungskontrolle). Vielmehr werden für die Arbeitsintensivierung Faktoren verantwortlich gemacht, die aus den Rahmenbedingungen der Arbeit resultieren und somit als Kontextsteuerung für die Beschäftigten wirksam werden. Hierzu zählen der Studie zufolge hindernde Arbeitsabläufe, ein als hinderlich wahrgenommener Umgang mit Informationen, unpassende Arbeitsaufgaben sowie fehlende Gratifikationen und Anerkennungsdefizite in Form von Möglichkeiten zur beruf-

lichen Weiterentwicklung (Qualifizierungs- und Aufstiegsmöglichkeiten). Im Regelfall sind Führungskräfte für die Steuerung von Arbeitsabläufen, die Verteilung von Arbeitsaufgaben sowie die Personalführung und -förderung verantwortlich. Sie haben es jedoch einer Studie der Dr. Jürgen Meyer Stiftung zufolge, die sich empirisch den besonderen Problem- und Handlungskonstellationen des mittleren Managements widmet (Fifka und Kraus 2013), nicht selten mit Rollenkonflikten zu tun, die sich auf Beschäftigte bzw. die Steuerung ihrer Arbeit und Leistung nachteilig auswirken können. Demnach seien mittlere Manager\*innen „mit unterschiedlichen Herausforderungen konfrontiert, die sich besonders aus ihrer Schnittstellenfunktion, d. h. der Funktion als Intermediär zwischen ‚oben und unten‘ sowie ‚innen und außen‘ ergeben“ (Fifka und Kraus 2013, S. 38). Führungskräfte haben deshalb einen Antagonismus zwischen den Rollen als „Leader“ und „Follower“ zu bewältigen, sie müssen mit einem sich aus der „Sandwich-Position“ zwischen Top-Management und Beschäftigten resultierenden Leistungsdruck von „oben“ und „unten“ umgehen und sind mitunter gezwungen, im Kontext moralischer Dilemmata Entscheidungen um- bzw. durchzusetzen, die gegen eigene moralische Wertevorstellungen verstoßen.

Dass indirekte Formen der Leistungssteuerung problematische Auswirkungen auf die Arbeitsintensität und somit Arbeitsbelastungen haben können, ist keineswegs eine neue Erkenntnis. So legten Dunkel et al. bereits im Jahr 2010 in einer Studie (2010) dar, dass neue Organisations- und Steuerungsformen von Arbeit sowohl die Leistungsverdichtung als auch die psychische (Fehl-)Beanspruchung befördern können. Der Zusammenhang ist dabei kein eindimensionaler, indem neue Formen der Leistungssteuerung einfach zu einer erhöhten Arbeitsmenge führen. Vielmehr werden zugleich die Prinzipien und Maßstäbe der Leistungserbringung im Betrieb verändert, indem vermehrt eine „Selbststeuerung“ der Beschäftigten an die Stelle der unternehmerischen Steuerungskompetenz tritt, vermittelt durch Führungskräfte unterschiedlicher Hierarchieebenen. Das Unternehmen definiert dann vor allem den Kontext, die Rahmenbedingungen, unter denen die Beschäftigten „eigenverantwortlich“ agieren sollen. Die Zunahme der individuellen Verantwortlichkeit, die das Management auf die Beschäftigten überträgt, gilt dabei nicht nur in Bezug auf die Arbeitsergebnisse, sondern kann sich auch auf den Arbeits- und Gesundheitsschutz erstrecken. „Diese Individualisierung der Verantwortungszuschreibung betrifft genauso das Gesundheitsthema. Sich gesund, fit und leistungsfähig zu halten, wird immer mehr zur Aufgabe individueller Selbstsorge der Beschäftigten“ (Dunkel et al. 2010, S. 358). Die Autoren der Studie formulieren ein „Belastungsprofil“ neuer Formen der Organisation und Steuerung von Arbeit und Leistung, das an sechs Faktoren festgemacht wird (Dunkel 1988, S. 360f):

- Prekarisierung des Leistungsbewusstseins: Markt- und erfolgsorientierte Leistungssteuerung führt zu einer typischen Zielspirale, bei der die – nur unter großer Anstrengung erreichten – Vorjahresziele im Folgejahr um einen bestimmten Prozentsatz weiter erhöht werden, sodass die Erfolge „von gestern“ lediglich der Ausgangspunkt neuer, höherer Ziele sind. Erfolglosigkeit und Insuffizienzerfahrungen führen dann für Beschäftigte zu einer Selbsteinschätzung des permanenten Ungenügens.
- Widersprüche zwischen neuen Steuerungsformen und inhaltlichen Arbeitsorientierungen: Typische Belastungsfolgen indirekter Formen der Leistungssteuerung resultieren nicht selten aus der Diskrepanz zwischen überambitionierten Ergebniszielen und den individuellen inhaltlichen wie professionellen Ansprüchen der Beschäftigten an ihre Arbeit. Dieser Widerspruch wird häufig seitens der Beschäftigten entweder dadurch aufgelöst, dass die Arbeitsmenge nicht bewältigt werden kann oder Qualitätsabstriche zu machen sind. Das wirkt oft belastend, weil ein Adressat fehlt, der Verantwortung dafür übernimmt, wo Prioritäten gesetzt und bei welchen Aufgaben Abstriche gemacht werden. Ein nicht zu schaffendes Arbeitspensum aufgrund unrealistischer Leistungsziele wird dann von den Beschäftigten als ein permanenter Zustand des individuellen Versagens erlebt.

- Gleichzeitigkeit neuer Leistungssteuerung und Standardisierung: Neue Formen der Leistungssteuerung beinhalten durchaus auch neue Autonomiepotenziale für Beschäftigte, sofern sie das Prinzip detaillierter Tätigkeitsvorgaben und direkter hierarchischer Kontrolle durch eine Steuerung über Rahmenbedingungen (Kontextsteuerung) ersetzen. In der Praxis werden diese Potenziale jedoch – durchaus im Widerspruch zu den eigenen Zielsetzungen der Unternehmen – des Öfteren begrenzt, wenn sich alte und neue Leistungsparameter überschneiden und sich deshalb Belastungen aus neuen Steuerungsformen und Standardisierungsprozessen gegenseitig überlagern.
- „Halbseitige“ Entkopplung von Leistung und Erfolg: Bei indirekten Formen der Leistungssteuerung stehen die Anstrengungen der Beschäftigten unter einem dauerhaften Vorbehalt, der sich darauf gründet, dass sich die Zielgrößen der Leistung ständig in Bewegung befinden, während Beschäftigte fortwährend mit der Intensivierung ihrer eigenen Bemühungen konfrontiert sind. Folge ist, dass die aus Sicht der Arbeitsmotivation wichtigen Gerechtigkeits- und Wertschätzungsprinzipien fluide werden. Wenn sich Leistung und Gegenleistung nicht mehr aufwiegen, indem aus Ersterer kein reziproker Anspruch auf Anerkennung (im Entgelt, in der Wertschätzung) mehr folgt, sondern die unternehmerische Gegenleistung in Abhängigkeit von den Gelegenheitsstrukturen der Märkte gestellt wird.
- Entkopplung von Leistung und Beschäftigungssicherheit als Vertrauenskrise: Indirekt können solche Formen der Leistungssteuerung auch zu einer Erosion des Vertrauens der Beschäftigten zu ihrem Unternehmen führen, und dies insbesondere dann, wenn sie in Verbindung mit betrieblichen Umstrukturierungen und Reorganisationsmaßnahmen stehen. Zwar besteht die Erwartung des Unternehmens nach hoher Leistung fort. Im Gegenzug können Beschäftigte jedoch nicht mehr mit einem höheren Maß an Arbeitsplatzsicherheit profitieren. Beschäftigte treten dann zunehmend in Konkurrenz zueinander um die verbleibenden Arbeitsplätze, indem sie ihr Leistungsverhalten intensivieren und Gefahren von Überlastung in Kauf nehmen.
- Dauerhafter Ausnahmezustand und Normalitätsfiktion: Die Leistungsvorgaben und Ziele in den Unternehmen orientieren sich trotz neuer Formen der Leistungssteuerung an der Normalität einer stabilen Organisation, die jedoch in der Praxis längst zur Fiktion geworden ist. Die Instrumente der Leistungssteuerung gehen jedoch kaum auf den organisatorischen Wandel ein (Zielvorgaben berücksichtigen keine regionalen Besonderheiten und Kundenstrukturen, geschwundene Ressourcen oder veränderte Marktbedingungen). Deshalb ist die Anpassung der neuen Rahmenbedingungen an die alten Normalitätsvorstellungen häufig von den Beschäftigten selbst vorzunehmen – eine Leistung, die häufig unsichtbar erbracht und damit kaum anerkannt wird.

Die vorliegende Sonderauswertung geht der Frage nach dem Zusammenhang von Leistungssteuerung und Arbeitsintensität empirisch nach. Dabei zeigt sich: Der Einfluss der Leistungssteuerung auf die Arbeitsintensität der Beschäftigten hängt einerseits von der Anzahl der Formen der Leistungssteuerung ab, andererseits ergeben sich Unterschiede hinsichtlich der Art der Leistungssteuerung.

#### **Anzahl der Leistungssteuerungsformen und Arbeitsintensität**

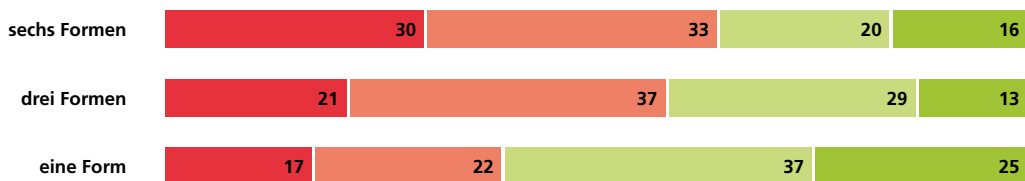
Mit der Anzahl der Steuerungsformen, die Beschäftigte in ihrer Arbeit vorfinden, steigt der Anteil der Befragten, die sich gehetzt fühlen oder unter Zeitdruck stehen (vgl. Abb. 19). 39 Prozent der Beschäftigten mit einer Form der Leistungssteuerung geben an, sich in der Arbeit sehr häufig oder oft gehetzt zu fühlen. Bei drei Steuerungsformen beträgt ihr Anteil 58 Prozent und bei sechs Steuerungsformen 63 Prozent.

Die Anzahl der Steuerungsformen hat auch einen Einfluss darauf, ob Abstriche an der Arbeitsqualität gemacht werden müssen. So geben 16 Prozent der Beschäftigten mit einer Steuerungsform an, dies sehr häufig oder oft machen zu müssen, um das Arbeitspensum zu schaffen. Bei Beschäftigten mit drei Steuerungsformen liegt dieser Anteil bei 26 Prozent, mit sechs Formen bei 46 Prozent (vgl. Abb. 20).



Abb. 19 Anzahl der Steuerungsformen und Arbeitsintensität: Arbeitshetze

Wie häufig kommt es vor, dass Sie sich bei der Arbeit gehetzt fühlen bzw. unter Zeitdruck stehen?

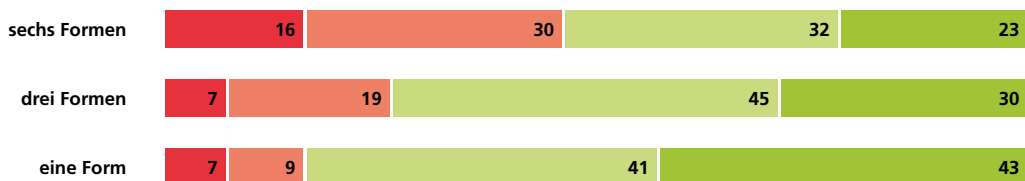


n=4.538 ■ sehr häufig ■ oft ■ selten ■ nie

Angaben in Prozent; Abweichungen von 100 sind rundungsbedingt; ver.di-Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2019 für den Dienstleistungssektor, Input Consulting

Abb. 20 Anzahl der Steuerungsformen und Arbeitsintensität: Qualitätsabstriche

Wie häufig kommt es vor, dass Sie Abstriche bei der Qualität Ihrer Arbeit machen müssen, um Ihr Arbeitspensum zu schaffen?

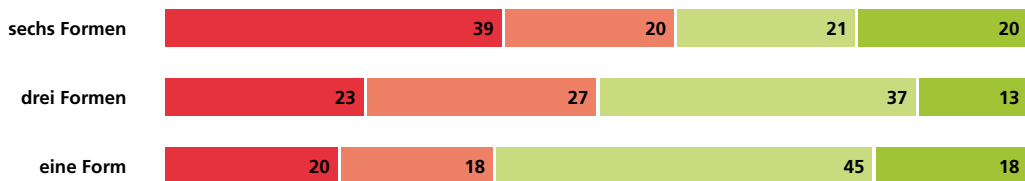


n=4.515 ■ sehr häufig ■ oft ■ selten ■ nie

Angaben in Prozent; Abweichungen von 100 sind rundungsbedingt; ver.di-Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2019 für den Dienstleistungssektor, Input Consulting

Abb. 21 Anzahl der Steuerungsformen und Arbeitsintensität: Arbeitsunterbrechungen

Wie häufig kommt es vor, dass Sie bei Ihrer Arbeit gestört oder unterbrochen werden, z.B. durch technische Probleme, Telefonate oder Kollegen?



n=4.536 ■ sehr häufig ■ oft ■ selten ■ nie

Angaben in Prozent; Abweichungen von 100 sind rundungsbedingt; ver.di-Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2019 für den Dienstleistungssektor, Input Consulting

Abb. 22 Anzahl der Steuerungsformen und Arbeitsintensität: Arbeitsverdichtung

Haben Sie den Eindruck, dass Sie in den letzten 12 Monaten mehr Arbeit in der gleichen Zeit als vorher schaffen müssen?

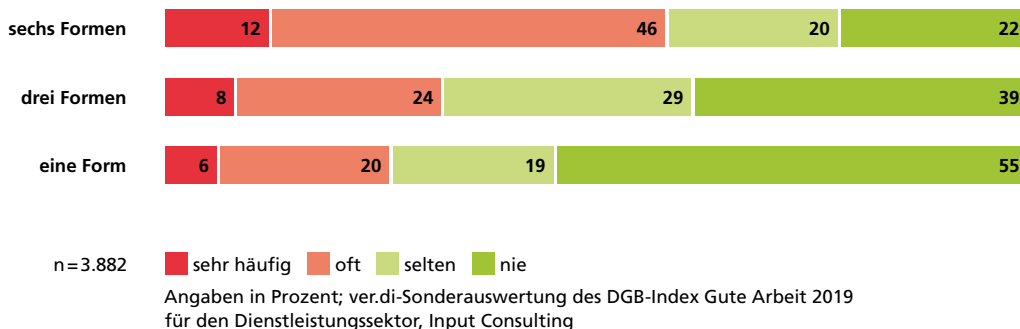


Abb. 23 Anzahl der Steuerungsformen und Arbeitsintensität: zu hohe Arbeitsmenge

Wie häufig kommt es vor, dass Sie die Arbeitsmenge nicht in der vorgesehenen Arbeitszeit schaffen können?

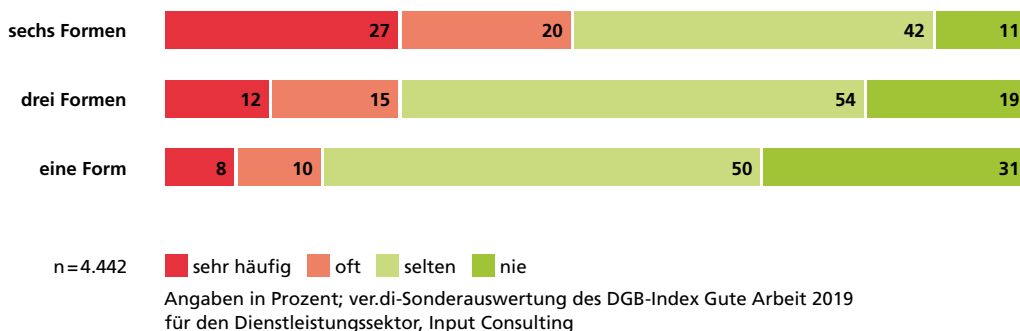


Abb. 24 Zusammenhang zwischen der Leistungssteuerung durch Ziele bzw. Ergebnisse und Arbeitshetze

Wie häufig fühlen Sie sich bei der Arbeit gehetzt oder stehen unter Zeitdruck?

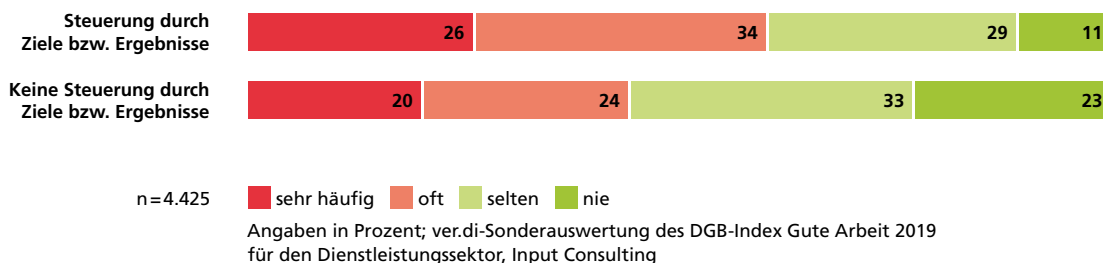
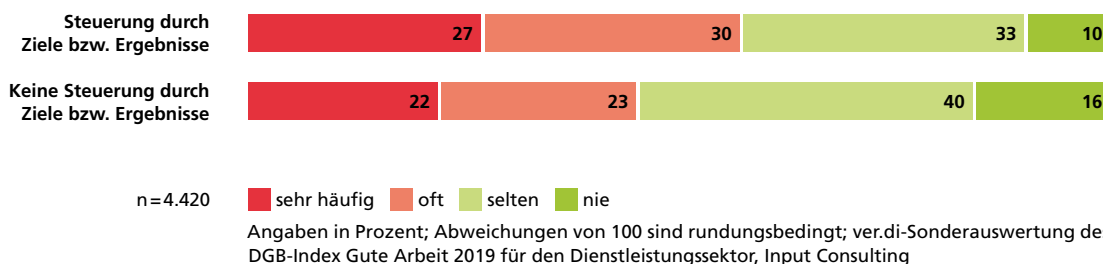


Abb. 25 Zusammenhang zwischen der Leistungssteuerung durch Ziele bzw. Ergebnisse und Arbeitsunterbrechungen

Wie häufig kommt es vor, dass Sie bei Ihrer Arbeit gestört oder unterbrochen werden, z. B. durch technische Probleme, Telefonate oder Kollegen?



Je mehr Steuerungsformen bei der Arbeit der Beschäftigten angewandt werden, desto häufiger treten auch unerwünschte Störungen auf. 38 Prozent der Befragten, deren Arbeitsleistung durch eine Form gesteuert wird, geben an, sehr häufig oder oft bei der Arbeit gestört oder unterbrochen zu werden. Bei Befragten mit drei Steuerungsformen beträgt dieser Anteil 50 Prozent, bei sechs Steuerungsformen steigt er auf 59 Prozent (vgl. Abb. 21).

Die Anzahl der Steuerungsformen hat zudem einen Einfluss auf die Arbeitsverdichtung. Es zeigt sich: Je mehr Formen der Leistungssteuerung in einer Tätigkeit zum Einsatz kommen, desto höher ist die Arbeitsverdichtung. So geben 26 Prozent der Beschäftigten mit einer Form der Leistungssteuerung an, sie hätten sehr häufig oder oft das Gefühl, dass sie in den vergangenen zwölf Monaten mehr Arbeit in der gleichen Zeit schaffen mussten als vorher. Dieser Anteil steigt bei Beschäftigten mit drei Formen auf 32 Prozent. Bei sechs Formen sind es mit 58 Prozent fast doppelt so viele (vgl. Abb. 22).

Die Ergebnisse der Sonderauswertung zeigen: Je mehr Formen der Leistungssteuerung eine Tätigkeit aufweist, desto höher ist auch die Wahrscheinlichkeit, dass die Arbeitsmenge nicht bewältigt werden kann. So geben 18 Prozent der Beschäftigten mit einer Form der Leistungssteuerung an, sehr häufig oder oft die Arbeitsmenge nicht in der vorgegebenen Zeit zu schaffen. Bei Beschäftigten mit drei Formen der Leistungssteuerung sind es 27 Prozent, bei sechs Steuerungsformen sogar 47 Prozent (vgl. Abb. 23).

### **Art der Leistungssteuerung und Arbeitsintensität**

Neben der Anzahl der Leistungssteuerungsformen hat auch die Art der Steuerung einen Einfluss auf die Arbeitsintensität der Beschäftigten.

Die Ergebnisse der Sonderauswertung zeigen, dass indirekte Formen der Leistungssteuerung wie die Steuerung durch Ziele und Ergebnisse zu einer höheren Arbeitsintensität führen können. Dafür spricht, dass 60 Prozent der Beschäftigten, deren Leistung über Ziele bzw. Ergebnisse gesteuert wird, sich sehr häufig oder oft bei der Arbeit gehetzt fühlen oder unter Zeitdruck stehen. Bei Beschäftigten, die dieser Form der Leistungssteuerung nicht unterliegen, ist der Anteil mit 44 Prozent deutlich geringer (vgl. Abb. 24).

Unterschiede ergeben sich auch hinsichtlich von Unterbrechungen oder Störungen bei der Arbeit, die zu einer höheren Arbeitsintensität beitragen. Von den Beschäftigten, deren Leistung über Ziele bzw. Ergebnisse gesteuert wird, geben 57 Prozent an, sehr häufig oder oft mit Unterbrechungen bei der Arbeit umgehen zu müssen. Bei Beschäftigten ohne Ziel- bzw. Ergebnissteuerung sind dies mit 45 Prozent beträchtlich weniger (vgl. Abb. 25).

Beschäftigte, deren Leistung durch Ziele bzw. Ergebnisse gesteuert wird, sehen sich an ihrem Arbeitsplatz eher widersprüchlichen Anforderungen ausgesetzt, was die Arbeitsintensität ebenfalls erhöht. 38 Prozent von ihnen geben an, dass in ihrer Arbeit sehr häufig oder oft Anforderungen gestellt werden, die schwer miteinander vereinbar sind. Bei Beschäftigten ohne Ziel- bzw. Ergebnissteuerung liegt dieser Anteil lediglich bei 28 Prozent (vgl. Abb. 26).

Die Steuerung durch Ziele bzw. Ergebnisse wirkt sich zudem auf die Arbeitsverdichtung aus, ebenso wie auf die Wahrscheinlichkeit, die Arbeitsmenge nicht in der vorgegebenen Zeit zu schaffen. So haben 37 Prozent der Beschäftigten, deren Leistung durch Ziele bzw. Ergebnisse gesteuert wird, sehr häufig oder oft das Gefühl, mehr Arbeit in der gleichen Zeit schaffen zu müssen als zuvor. Bei Beschäftigten ohne Ziel- bzw. Leistungssteuerung liegt der Anteil bei 30 Prozent. Zudem geben 32 Prozent der Befragten mit Ziel- bzw. Leistungssteuerung an, sehr häufig oder oft die Arbeitsmenge nicht in der vorgegebenen Zeit schaffen zu können. Unter Beschäftigten ohne Ziel- bzw. Ergebnissteuerung liegt dieser Anteil bei 23 Prozent.

Auch die Leistungssteuerung durch Kund\*innen, Patient\*innen oder Klient\*innen wirkt sich auf die Arbeitsintensität aus. So fühlen sich 58 Prozent der Beschäftigten, deren Leistung durch die Anforderungen von Kundschaft etc. gesteuert wird, sehr häufig oder oft in der Arbeit gehetzt oder stehen unter Zeitdruck. Bei Beschäftigten ohne Leistungssteuerung durch Kundschaft etc. liegt dieser Anteil bei 48 Prozent (vgl. Abb. 27).

Nicht nur Zeitdruck, sondern auch Arbeitsunterbrechungen sind bei Beschäftigten, deren Leistung durch Anforderungen von Kund\*innen, Klient\*innen, Patient\*innen etc. gesteuert wird, häufiger anzutreffen. So geben 59 Prozent dieser Befragten an, sehr häufig oder oft bei der Arbeit gestört oder unterbrochen zu werden. Dieser Anteil liegt bei Beschäftigten, deren Leistung nicht durch Kundenanforderungen gesteuert wird, mit 39 Prozent deutlich niedriger (vgl. Abb. 28).

Die Ergebnisse der Sonderauswertung weisen zudem auf einen Zusammenhang zwischen der Leistungssteuerung durch Kundenanforderungen und widersprüchliche Arbeitsanforderungen hin. Demnach berichten 39 Prozent der Beschäftigten, deren Leistung über Kundenanforderungen gesteuert wird, es würden in ihrer Arbeit sehr häufig oder oft verschiedene Anforderungen gestellt, die schwer miteinander zu vereinbaren seien. Bei Beschäftigten ohne Leistungssteuerung durch Kundenanforderungen beträgt dieser Anteil 27 Prozent (vgl. Abb. 29).

Weiterhin ergibt sich ein Zusammenhang zwischen der Leistungssteuerung durch Anforderungen von Kundschaft etc. und Arbeitsverdichtung sowie der Wahrscheinlichkeit, die Arbeitsmenge nicht in der vorgegebenen Zeit zu schaffen. 37 Prozent der Befragten, bei denen Kundenanforderungen für die Leistungssteuerung (mit-)verantwortlich sind, haben den Eindruck, dass sie in letzter Zeit mehr Arbeit in der gleichen Zeit schaffen müssen als zuvor. Bei Beschäftigten ohne Steuerung durch Kundenanforderungen liegt dieser Anteil bei 30 Prozent. Und 31 Prozent der Beschäftigten mit Leistungssteuerung durch Kundenanforderungen geben an, die Arbeitsmenge sehr häufig oder oft nicht in der vorgegebenen Zeit zu schaffen. Bei Beschäftigten ohne Leistungssteuerung durch Kundenanforderungen beträgt dieser Anteil 23 Prozent.

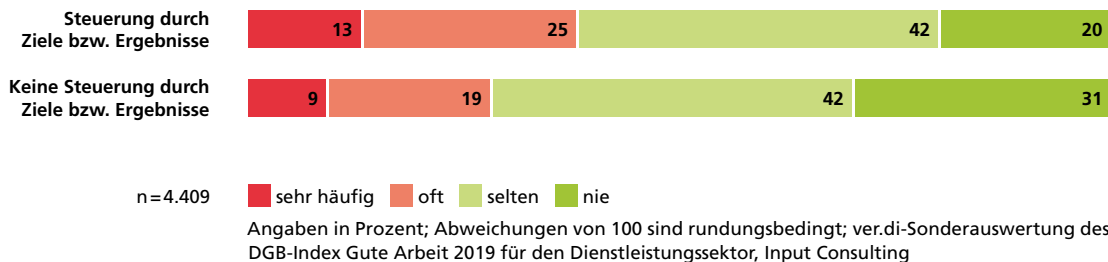
Beschäftigte, deren Leistung durch Kundenanforderungen gesteuert wird, sehen sich überdies eher gezwungen, Qualitätsabstriche bei ihrer Arbeit zu machen, um das Pensum zu schaffen als Beschäftigte, deren Leistung nicht über Kundenanforderungen gesteuert werden (31 vs. 20 Prozent)(vgl. Abb. 30).

### **Personalmangel und Arbeitsintensität**

Der Personalmangel trägt zu einer höheren Arbeitsintensität und damit zu Qualitätsabstrichen bei der Dienstleistung bei: So sehen sich Beschäftigte, die sehr häufig oder oft wegen fehlendem Personal eine höhere Arbeitsmenge schaffen oder länger arbeiten müssen, eher gezwungen, sehr häufig oder oft Abstriche bei der Qualität ihrer Arbeit zu machen als Beschäftigte, die nicht unter Personalknappheit leiden müssen (45 vs. 13 Prozent) (vgl. Abb. 31).

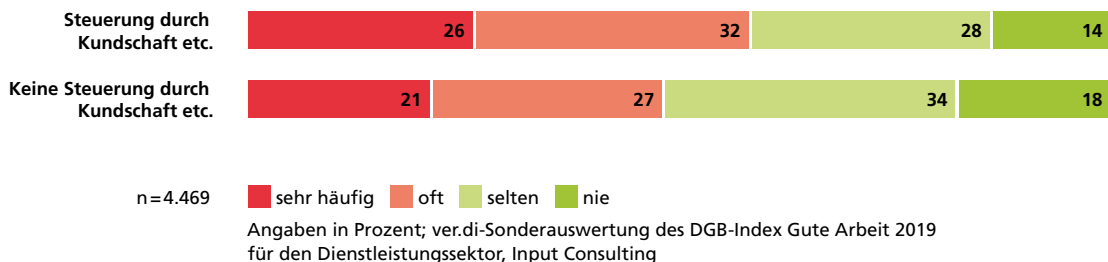
**Abb. 26 Zusammenhang zwischen der Leistungssteuerung durch Ziele bzw. Ergebnisse und widersprüchlichen Anforderungen**

Wie häufig werden bei der Arbeit verschiedene Anforderungen an Sie gestellt, die schwer miteinander zu vereinbaren sind?



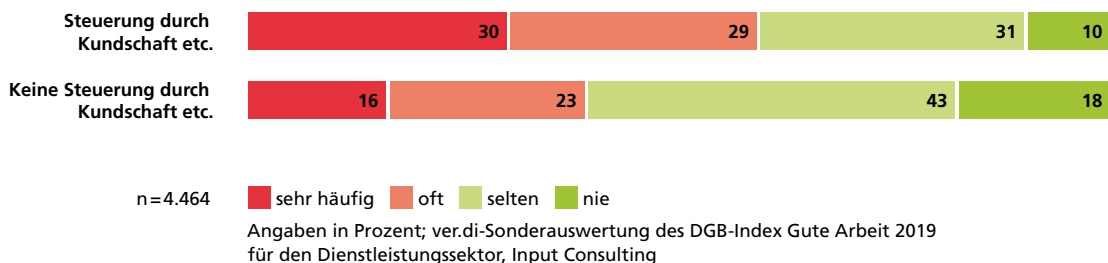
**Abb. 27 Zusammenhang zwischen der Leistungssteuerung durch Kundschaft etc. und Arbeitshetze**

Wie häufig fühlen Sie sich bei der Arbeit gehetzt oder stehen unter Zeitdruck?



**Abb. 28 Zusammenhang zwischen der Leistungssteuerung durch Kundschaft etc. und Störungen / Unterbrechungen**

Wie häufig kommt es vor, dass Sie bei Ihrer Arbeit gestört oder unterbrochen werden, z.B. durch technische Probleme, Telefonate oder Kollegen?



**Abb. 29 Zusammenhang zwischen der Leistungssteuerung durch Kundschaft etc. und widersprüchlichen Anforderungen**

Wie häufig werden bei der Arbeit verschiedene Anforderungen an Sie gestellt, die schwer miteinander zu vereinbaren sind?

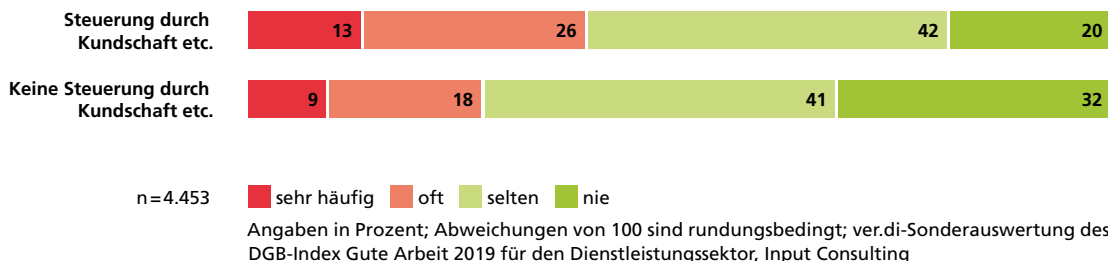


Abb. 30 Zusammenhang zwischen der Leistungssteuerung durch Kundschaft etc. und Qualitätsabstrichen bei der Arbeit

Wie häufig kommt es vor, dass Sie Abstriche bei der Qualität Ihrer Arbeit machen müssen, um Ihr Arbeitspensum zu schaffen?

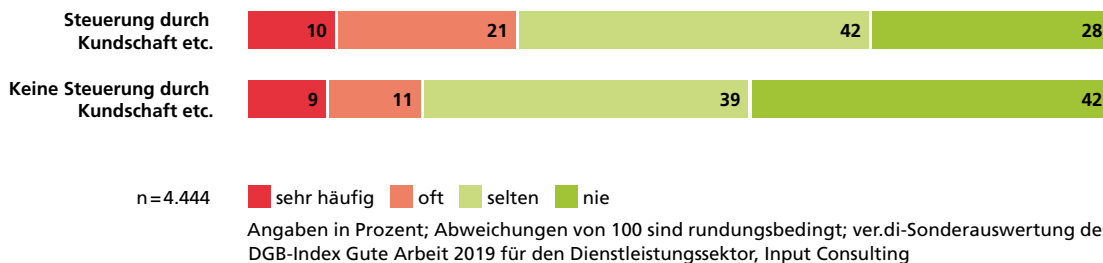


Abb. 31 Zusammenhang zwischen Personalmangel und Dienstleistungsqualität

Wie häufig kommt es vor, dass Sie Abstriche bei der Qualität Ihrer Arbeit machen müssen, um Ihr Arbeitspensum zu schaffen?

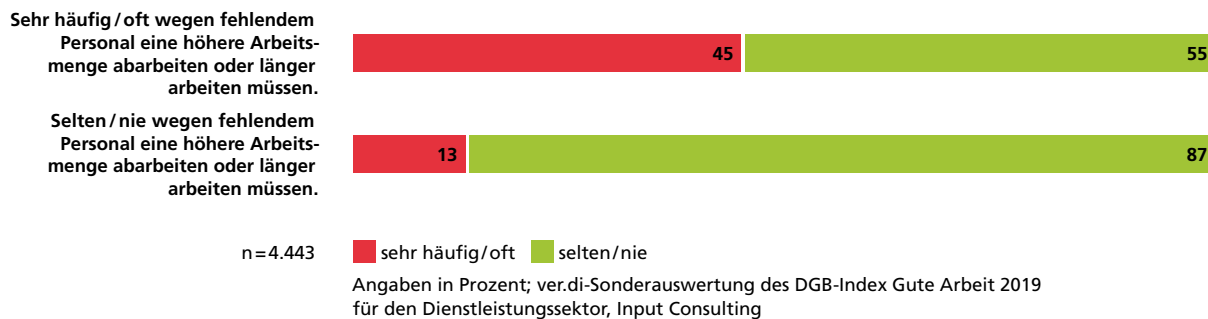
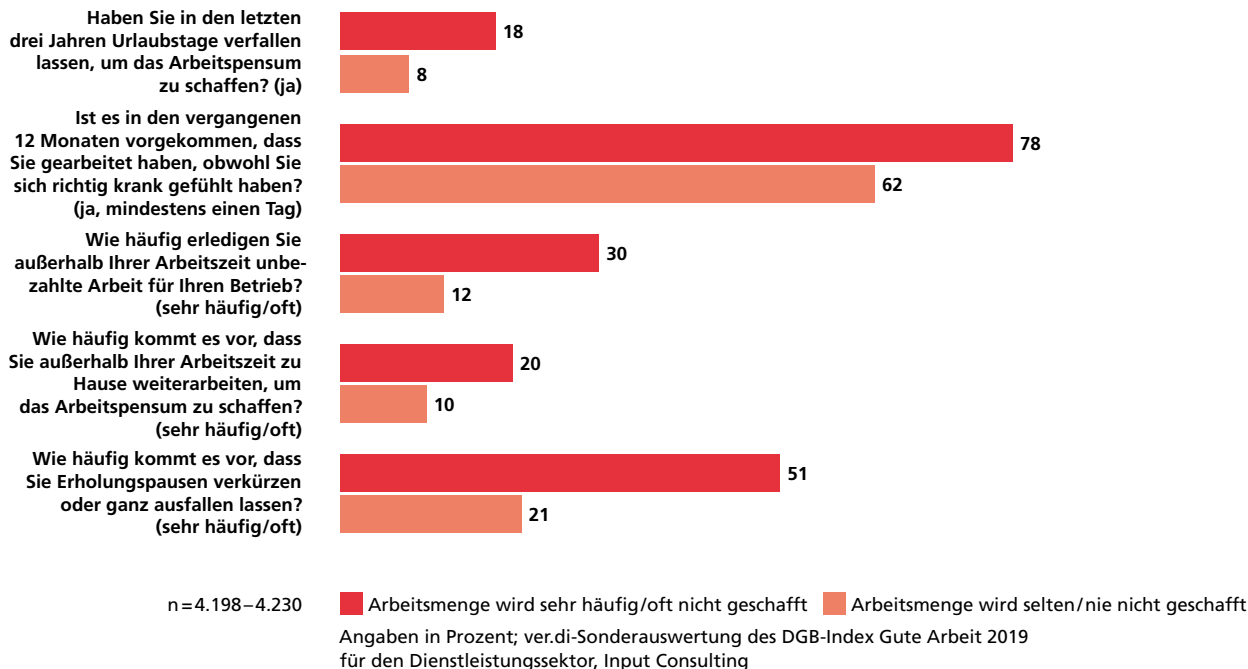


Abb. 32 Zusammenhang zwischen zu hohen Arbeitsmengen und Selbstgefährdung

Wie häufig kommt es vor, dass Sie die Arbeitsmenge nicht in der vorgesehenen Arbeitszeit schaffen?



## Auswirkungen auf Beschäftigte

### Bewältigungsstrategien

Beschäftigte reagieren unterschiedlich auf zu hohe Leistungsanforderungen und hohe Arbeitsintensität. Die individuellen Bewältigungsstrategien hängen stark von ihrem jeweiligen Arbeitsumfeld ab. Entscheidend ist die Frage, wie gut sie mit der von ihnen zu bewältigenden Arbeitsmenge zurechtkommen, ob sie unter Zeitdruck stehen und ob es Folgen für sie hätte, wenn sie die vorgesehene Arbeitsmenge nicht schaffen.

Die Tendenz zur „Selbstgefährdung“ ist bei denjenigen Beschäftigten besonders groß, die sehr häufig oder oft ihre Arbeitsmenge nicht in der vorgesehenen Zeit schaffen, die sich in der Arbeit gehetzt fühlen oder unter Zeitdruck stehen und für die es Folgen hätte, wenn sie die vorgesehene Arbeitsmenge nicht bewältigen (vgl. Abb. 32 bis 34).

Beschäftigte, die ihre Arbeitsmenge sehr häufig oder oft nicht in der vorgesehenen Arbeitszeit schaffen,

- verkürzen eher Erholungspausen oder lassen sie ganz ausfallen als Beschäftigte, die die Arbeitsmenge nur selten oder nie in der vorgesehenen Zeit schaffen (51 vs. 21 Prozent);
- arbeiten eher außerhalb ihrer Arbeitszeit zu Hause weiter, um das Arbeitspensum zu schaffen (20 vs. 10 Prozent);
- erledigen eher außerhalb ihrer Arbeitszeit unbezahlte Arbeit für ihren Betrieb (30 vs. 12 Prozent);
- gehen eher krank zur Arbeit (78 vs. 62 Prozent);
- lassen eher Urlaubstage verfallen, um das Arbeitspensum zu schaffen (18 vs. 8 Prozent).

Beschäftigte, für die es Folgen hätte, wenn sie die vorgesehene Arbeitsmenge nicht schaffen,

- verkürzen eher Erholungspausen oder lassen sie ganz ausfallen als Beschäftigte, die keine Folgen bei Nichtbewältigung der Arbeitsmenge befürchten (45 vs. 26 Prozent);
- arbeiten eher außerhalb ihrer Arbeitszeit zu Hause weiter, um das Arbeitspensum zu schaffen (20 vs. 10 Prozent);
- erledigen eher außerhalb ihrer Arbeitszeit unbezahlte Arbeit für ihren Betrieb (29 vs. 13 Prozent);
- gehen eher krank zur Arbeit (72 vs. 64 Prozent);
- lassen eher Urlaubstage verfallen, um das Arbeitspensum zu schaffen (17 vs. 9 Prozent).

Beschäftigte, die sich bei der Arbeit sehr häufig oder oft gehetzt fühlen oder unter Zeitdruck stehen,

- verkürzen eher Erholungspausen oder lassen sie ganz ausfallen als Beschäftigte, die sich selten oder nie in der Arbeit gehetzt fühlen oder unter Zeitdruck stehen (41 vs. 17 Prozent);
- arbeiten eher außerhalb ihrer Arbeitszeit zu Hause weiter, um das Arbeitspensum zu schaffen (18 vs. 6 Prozent);
- erledigen eher außerhalb ihrer Arbeitszeit unbezahlte Arbeit für ihren Betrieb (24 vs. 9 Prozent);
- gehen eher krank zur Arbeit (74 vs. 57 Prozent);
- lassen eher Urlaubstage verfallen, um das Arbeitspensum zu schaffen (14 vs. 7 Prozent).

Abb. 33 Zusammenhang zwischen der Befürchtung von Folgen bei Nichtbewältigung der vorgesehenen Arbeitsmenge und Selbstgefährdung

Hätte es für Sie Folgen, wenn Sie die vorgesehene Arbeitsmenge nicht schaffen?

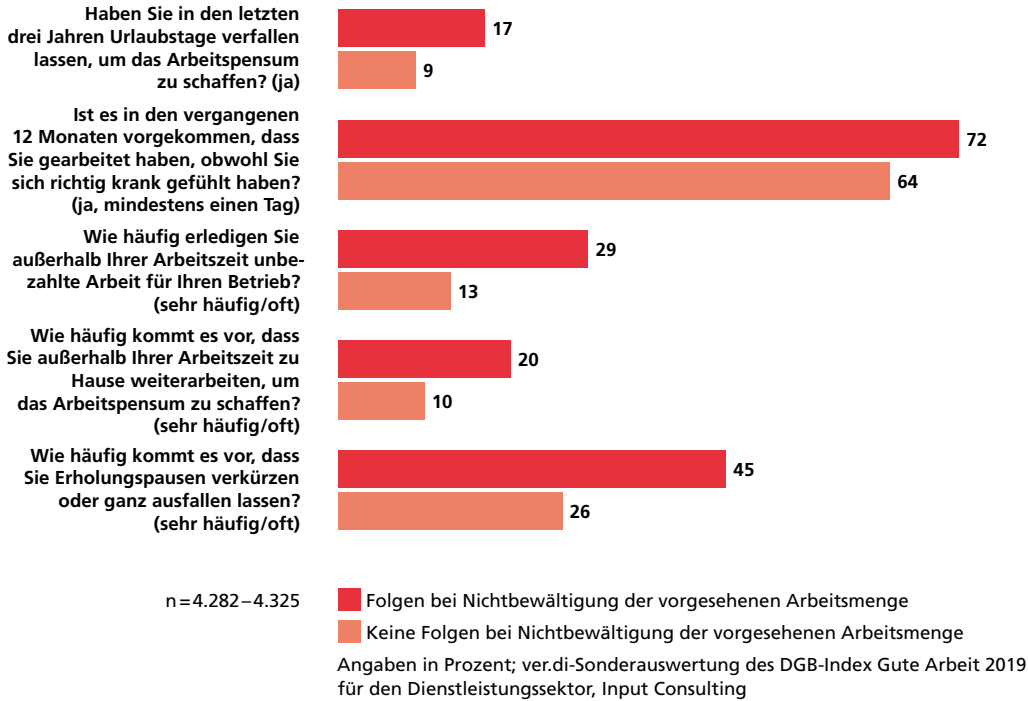
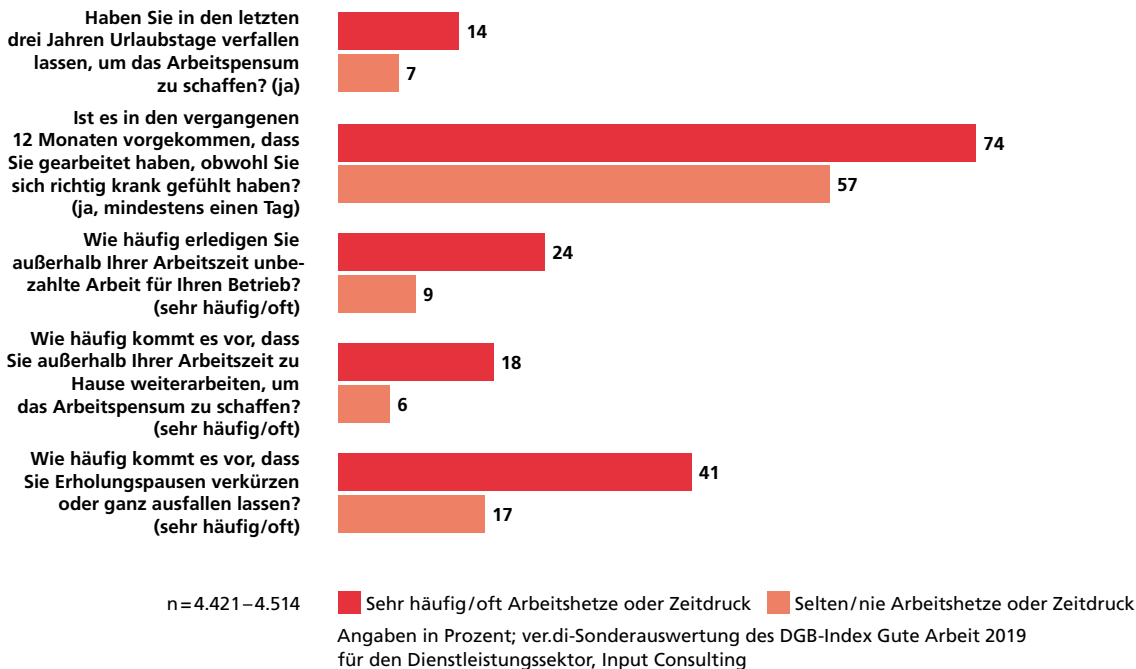


Abb. 34 Zusammenhang zwischen Arbeitshetze und Selbstgefährdung

Wie häufig fühlen Sie sich in Ihrer Arbeit gehetzt oder stehen unter Zeitdruck?





Auch die Anzahl der Formen der Leistungssteuerung spielt bei den Bewältigungsstrategien der Beschäftigten eine Rolle.

So steigt der Anteil der Beschäftigten, die außerhalb der Arbeitszeit von zu Hause weiterarbeiten, mit der Anzahl der Steuerungsformen. 6 Prozent der Beschäftigten mit einer Form der Leistungssteuerung arbeiten sehr häufig oder oft zu Hause weiter, bei Beschäftigten mit drei Formen sind es 15 Prozent und bei Beschäftigten mit sechs Formen 37 Prozent, also mehr als ein Drittel der Befragten. Die Anzahl der Steuerungsformen hat auch Einfluss auf den Verfall von Urlaubstagen: Von den Beschäftigten mit einer Steuerungsform haben 7 Prozent der Befragten Urlaubstage verfallen lassen, um die Arbeitsmenge zu schaffen. Bei Befragten mit drei Steuerungsformen liegt der Anteil bei 9 Prozent, bei Beschäftigten mit sechs Steuerungsformen ist es mehr als jede\*r fünfte Befragte (21 Prozent).

Nicht nur die Anzahl, auch die Art der Leistungssteuerung erweist sich für die Bewältigungsstrategie der Beschäftigten als entscheidend. So arbeiten Beschäftigte, deren Leistung indirekt über Ziele bzw. Ergebnisse gesteuert wird, eher außerhalb der Arbeitszeit zu Hause weiter (17 vs. 6 Prozent), erledigen außerhalb ihrer Arbeitszeit eher unbezahlte Arbeit für den Betrieb (21 vs. 12 Prozent) und sind eher bereit, Pausen zu verkürzen oder ausfallen zu lassen (34 vs. 25 Prozent).

Ähnliche Unterschiede ergeben sich bei der Leistungssteuerung durch Kundenanforderungen. Beschäftigte, die dieser Art der Leistungssteuerung unterliegen, leisten außerhalb ihrer Arbeitszeit eher unbezahlte Arbeit für ihren Betrieb (20 vs. 13 Prozent) und sind eher bereit, Pausen zu verkürzen oder ausfallen zu lassen (35 vs. 22 Prozent).

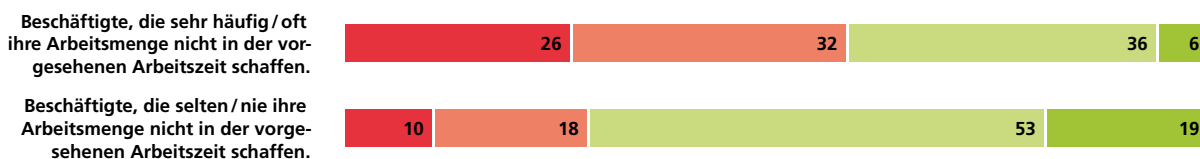
**Gesundheit**

Die Sonderauswertung zeigt, dass sich die Art und Weise, wie Leistung gesteuert wird, auch auf die Gesundheit der Beschäftigten auswirken kann. Beeinträchtigungen der Gesundheit sind insbesondere bei einer hohen Anzahl an Steuerungsformen sowie der Steuerung durch Ziele bzw. Ergebnisse zu konstatieren.

Unabhängig von der Form der Leistungssteuerung weisen die Ergebnisse auf einen weiteren zentralen Befund hin: Beschäftigte, die ihr Arbeitspensum nicht in der vorgesehenen Zeit schaffen, fühlen sich nach der Arbeit deutlich häufiger erschöpft. 58 Prozent dieser Beschäftigten geben an, sich sehr häufig oder oft nach der Arbeit leer und ausgebrannt zu fühlen. Bei Beschäftigten, die ihre Arbeitsmenge nur selten oder nie nicht schaffen, liegt dieser Anteil mit 28 Prozent deutlich niedriger (vgl. Abb. 35).

Abb. 35 **Zusammenhang zwischen zu hoher Arbeitsmenge und Erschöpfung**

Wie häufig kommt es vor, dass Sie sich nach der Arbeit leer und ausgebrannt fühlen?



n=4.432

■ sehr häufig ■ oft ■ selten ■ nie

Angaben in Prozent; ver.di-Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2019 für den Dienstleistungssektor, Input Consulting

Interview mit Jan-Paul Giertz und Stefan Stracke

## Vorausschauende Personalplanung ist zentral

Jan-Paul Giertz leitet das Referat Personalmanagement und Mitbestimmung im I.M.U., Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung. Seine Themen bewegen sich an der Nahtstelle zwischen Mitbestimmung und Personalmanagement.

Dr. Stefan Stracke ist Senior Consultant bei wmp consult – Wilke Maack GmbH in Hamburg. In Beratung und Forschung beschäftigt er sich u.a. mit Personal- und Organisationsentwicklung und Strategischer Personalplanung.

### **Wozu brauchen Betriebe eine strategische Personalplanung und worauf basiert sie?**

Giertz: Die Arbeitsleistung der Beschäftigten ist ein zentraler Faktor der Wertschöpfung. Es ist wichtig für Betriebe, die richtigen Leute mit der richtigen Qualifikation zur richtigen Zeit am richtigen Ort verfügbar zu haben. Dazu bedarf es eines langfristigen, vorausschauenden und nachhaltigen Personalmanagements, das danach fragt: Wie verändert sich die Wettbewerbssituation, welche Marktstrategie ist sinnvoll und welche qualitativen und quantitativen Anforderungen an die Belegschaft lassen sich daraus ableiten? Wie sieht es mit der Verfügbarkeit von Personal auf internen wie externen Arbeitsmärkten aus? Haben wir es zeitgleich mit Fachkräftebedarfen und Personalabbau zu tun? Kurz: Strategische Personalplanung ist die Verknüpfung des Personalmanagements mit der Unternehmensstrategie. Diese Verknüpfung muss regelmäßig überprüft, erneuert und gegebenenfalls angepasst werden. Deshalb ist strategische Personalplanung auch ein überaus komplexes Geflecht kurz-, mittel- und langfristiger Planungen. Hilfreich ist, wenn das Thema Personal auch auf Vorstandsebene vertreten ist – idealerweise mit einem eigenständigen Personalressort. Nur so kann man das kontinuierliche „Mitdenken“ in der Unternehmensstrategie realisieren.

Stracke: Strategische Personalplanung setzt eine enge Abstimmung der strategischen Entscheidungsebene, also zum Beispiel zwischen Vorstand und Aufsichtsrat, Personalabteilung und Betriebsrat, voraus. Aus unserer Sicht ist personalpolitischer Sachverstand dort sehr wichtig. Immer mehr Unternehmen erkennen die wachsende Bedeutung einer abgestimmten Personalstrategie, für die es auch eine gute Entscheidungsbasis braucht. Deshalb plädieren wir neben einem gut ausgebauten, an HR angegliedertem Personalcontrolling für ein effektives Personalrisikomanagement, das als eine Art Frühwarnsystem oder „stra-

tegischer Radar“ dienen kann. Nur dann ist strategische Personalplanung eine solide Basis dafür, die Gesundheit der Belegschaften zu erhalten, sie zu qualifizieren und zu entwickeln und Nachwuchs zu gewinnen.

### **Was kann eine strategische Personalplanung zu einer Leistungssteuerung beitragen, die nicht zu einer ungesunden Steigerung von Arbeitsintensität führt?**

Giertz: Zentral ist, Arbeitsintensität und Gesundheit der Beschäftigten zu beobachten und in Beziehung zur Personalstärke zu setzen. Personalcontrolling und -risikomanagement sind dabei wichtige Voraussetzungen. Und es muss in Szenarien gedacht werden: Wie werden sich Markt, Produkte, Dienstleistungen und Technik in Zukunft verändern, und wo müssen Gesundheitsförderung, Qualifizierung und Rekrutierung schon heute ansetzen? Etwas überspitzt gesagt: Ein Unternehmen aus der Gesundheitsbranche, das 2019 nicht die Möglichkeit einer weltweiten Pandemie in Erwägung gezogen und ins Verhältnis zu den benötigten Personalressourcen gesetzt hat, muss sich den Vorwurf wenig vorausschauenden Managements machen lassen. Wenn man die sicher auch nicht gottgegebene Arbeitsmarktlage im Gesundheitssektor außen vor lässt, hat man dieses Risiko entweder nicht gesehen oder bewusst in Kauf genommen. Die Beschäftigten hinterher zu „Helden“ zu erklären, ist auch eine Form der Personalpolitik, aber sicher kein Ausdruck strategischer Personalplanung.

### **Welche Rolle spielt dabei die Personalbemessung? Was ist der Unterschied zwischen Personalplanung und Personalbemessung?**

Stracke: Personalbemessung steht für die tatsächliche und bedarfsgerechte „Gestellung“ von Personal, zum Beispiel in einer Schicht. Das Management muss dabei eine psychische, physische, aber auch qualifikatorische Über- und Unterforderung des Personals vermeiden und den verabredeten Arbeitszeitrahmen einhalten. Sinnvollerweise fließen in die Personalbemessung auch Puffer, zum Beispiel für erwartbare Krankenstände, ein. Das funktioniert aber nur mit einer guten Personalplanung – von der Analyse des Personalbedarfs über die Rekrutierung bis hin zur Personalentwicklung. Es muss regelmäßig kontrolliert werden, ob die Personaleinsatzplanung bzw. Personalbemessung noch anforderungsgerecht ist. Ansatzpunkte für betriebliche Interessenvertretungen sind beispielsweise Arbeitssicherheitsbegehungen, Auswertungen der Unfallstatistik oder so etwas wie ein Arbeitsplatzkataster, welches zur belastungsorientierten Steuerung des Personaleinsatzes herangezogen werden kann. Basis eines solchen Katasters ist üblicherweise die Erfassung von Belastungsprofilen.

### **Was ist betriebliche Realität?**

Giertz: Leider ist die Personalbemessung allzu häufig auf Kante genäht. Mit etwas Glück planen die Unternehmen mit pauschalen Aufschlägen, zum Beispiel für Krankheit

und Qualifikation. Meist läuft das aber nach dem Motto: Unsere Mitarbeiter\*innen wuppen das schon. Und genau das geht nicht lange gut. Wer bei hohen Krankenständen planerisch nicht für Ersatzpersonal sorgt, provoziert eine weitere Erhöhung des Krankenstands. Dass das so ist, erscheint uns allerdings als strukturelles, geradezu tradiertes Problem: Personal wird vielfach ausschließlich als Kostenfaktor gemanagt und nicht – wie es sein sollte – als wichtiger Wertschöpfungsfaktor. Die Betriebswirtschaft ist bis heute weder in der Lage, den Wertschöpfungsbeitrag von qualifiziertem und motiviertem Personal in geeigneter Weise darzustellen, noch die Risiken zum Beispiel falsch bemessenen Personals zu benennen.

**Zu wenig Personal für die anstehenden Aufgaben ist eine häufige Ursache für hohe Arbeitsintensität und daraus resultierende Belastungen. Wo kann die betriebliche Mitbestimmung einhaken, wo gibt es Rechte?**

Giertz: Es ist nicht nur eine Frage der Rechte, sondern immer auch der „Andockpunkte“ – und zwar nicht nur für die betriebliche, sondern auch für die Unternehmensmitbestimmung. In großen Unternehmen werden die strategischen Aspekte der Personalplanung im Vorstand und im Aufsichtsrat beraten. Die Arbeitnehmervertreter\*innen im Aufsichtsrat müssen darauf achten, die richtigen Fragen zu stellen und die für den Unternehmenserfolg relevanten Personalrisiken zu erkennen. Hierbei sind die im Aktiengesetz festgeschriebenen Rechte und Pflichten eines Aufsichtsrats von Bedeutung, insbesondere die §§ 90 und 91 AktG.

Stracke: Sind solche Allianzen möglich, so sind die Mitbestimmungsrechte letztlich so etwas wie eine Rückversicherung, dass man als Interessenvertretung einigermaßen auf Augenhöhe agiert. Wenn der Betriebsrat aktiv auf akkurate Erfassung und Einhaltung von Arbeitszeiten auf Grundlage der §§ 80 und 87 BetrVG drängt, er seine Informations- und Beratungsrechte gemäß § 92 BetrVG nutzt, Vorschläge zur Beschäftigungssicherung nach § 92a macht und Dequalifizierungsrisiken mit den §§ 97 und 98 BetrVG in die Debatte einbringt, dann setzt er den Arbeitgeber unter Druck. Und vielleicht ist der Arbeitgeber dann zu einer Betriebsvereinbarung zur strategischen Personalplanung bereit.

**Was können Gewerkschaften und Interessenvertretungen zu einer strategischen Personalplanung und einer „gesunden“ Leistungssteuerung beitragen?**

Stracke: Zunächst einmal können Gewerkschaften in den Aufsichtsräten der großen Unternehmen auf strategische Aspekte der Personalplanung einwirken. Auf betrieblicher Ebene können sie dabei helfen, zu sensibilisieren und Expertenwissen in den Betriebsräten aufzubauen. Betriebsräte brauchen eine eigene Handlungsstrategie in Fragen der Personalplanung. Dafür ist es wichtig, sich einen Überblick über die Personalsituation zu verschaffen. Betriebs-

räte sollten laufend Unterlagen, Statistiken und Daten zur Strategie des Managements, zur Personalsituation und -planung anfordern. Zusätzlich können belastende Arbeitsbedingungen über eine Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz identifiziert werden. Bei weniger kooperativen Arbeitgebern kann, wie bereits erwähnt, Druck über andere Mitbestimmungsrechte aufgebaut werden. Die Verweigerung von Mehrarbeit ist beispielsweise ein Ansatz, um Druck aufzubauen, sollte die Personalplanung unzureichend sein. Betriebsräte können vom Arbeitgeber auch verlangen, den Berufsbildungsbedarf zu ermitteln (§ 96 BetrVG), um Engpässe bei Qualifikationen zu identifizieren.

**Welche Rolle spielen dabei Tarifverträge und Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen? Gibt es gute Praxisbeispiele?**

Giertz: Der Vorteil ist, dass sich mit Tarifverträgen und Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen Regeln dauerhaft festsetzen lassen. Damit werden immer wiederkehrende Auseinandersetzungen zum gleichen Thema vermieden. Allein diese Tatsache sollte für Arbeitgeber ein Argument sein, eine „gute“ Vereinbarung anzustreben. Im Rahmen unserer Auswertung haben wir 39 Vereinbarungen analysiert – darunter sind viele gute Praxisbeispiele. Viele ältere Vereinbarungen thematisieren bereits wichtige Teilaspekte der Personalplanung – zum Beispiel den Einsatz von Fremdpersonal, Gesundheitsschutz, Beschäftigungssicherung, interne Stellenmärkte oder das Weiterbildungsmanagement. Aber: Das Thema ist in Bewegung. Vor allem neuere Vereinbarungen machen deutlich, dass betriebliche Akteure sich immer stärker der zunehmenden Bedeutung einer strategischen Personalplanung bewusst werden und den Gesamtprozess in den Blick nehmen. Die betriebliche Mitbestimmung dringt damit immer tiefer in Strategieprozesse ein. Unserer Erfahrung nach funktioniert das überall dort besonders gut, wo es ein strategie- und durchsetzungsfähiges Personalressort gibt

*Literaturtipps:*

*Giertz, J.-P.; Stracke, S. (2019): Strategische Personalplanung. Praxiswissen Betriebsvereinbarungen. Study der Hans-Böckler-Stiftung, 433. Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg). Düsseldorf. [https://www.boeckler.de/pdf/lp\\_study\\_hbs\\_433.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/lp_study_hbs_433.pdf)*

*Hoffmann, T. (2017): Strategische Personalplanung mit Betriebsratsbeteiligung, Leitfaden für die sozialpartnerschaftliche Gestaltung einer effektiven Personalplanung in mittelständischen Unternehmen; Mitbestimmungspraxis Nr. 7. Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg). Düsseldorf. [https://www.boeckler.de/pdf/lp\\_mbf\\_praxis\\_2017\\_07.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/lp_mbf_praxis_2017_07.pdf)*

*Stracke, S.; Rieke, C.; Schöneberg, K.; Baldauf, S.; Maack, K. (2018): Strategische Personalplanung mit Weitblick. Ein Ratgeber für Betriebsräte, 2. Aufl. Berlin*

### Anzahl der Leistungssteuerungsformen und Gesundheit

Die Gefahr, in der Arbeit bis an die Grenzen der Leistungsfähigkeit gehen zu müssen, steigt mit der Anzahl der Steuerungsformen. Der Anteil der Beschäftigten, die sehr häufig oder oft bis an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit gehen müssen, liegt bei Beschäftigten mit einer Steuerungsform bei 25 Prozent, bei Beschäftigten mit drei Formen bei 31 Prozent und bei Beschäftigten mit sechs Formen bei 47 Prozent (vgl. Abb. 36).

Ähnliche Unterschiede zeigen sich hinsichtlich der Frage, wie gut die Beschäftigten in ihrer arbeitsfreien Zeit abschalten können – ein Aspekt, der sich als Ausdruck einer ausgewogenen Work-Life-Balance sowie der psychischen Gesundheit der Beschäftigten interpretieren lässt. Der Anteil der Befragten, die sehr häufig oder oft nicht richtig abschalten können, liegt bei Beschäftigten mit einer Steuerungsform bei 23 Prozent, bei Beschäftigten mit drei Formen bei 36 Prozent und mit sechs Formen bei 42 Prozent.

Auch die Erholungsfähigkeit wird von der Anzahl der Steuerungsformen beeinflusst. Demnach geben 21 Prozent der Befragten mit einer Form der Leistungssteuerung an, sich in ihrer arbeitsfreien Zeit sehr häufig oder oft nicht richtig erholen zu können. Bei Beschäftigten mit drei Steuerungsformen liegt dieser Anteil bei 30 Prozent und mit sechs Formen bei 38 Prozent.

Deutliche Unterschiede ergeben sich auch bei der Frage der Erschöpfung. Hier geben 24 Prozent der Befragten mit einer Steuerungsform an, sich nach der Arbeit sehr häufig oder oft leer und ausgebrannt zu fühlen. Bei Beschäftigten mit drei Formen liegt der Anteil bei 34 Prozent und bei sechs Formen mit 43 Prozent fast doppelt so hoch wie mit einer (vgl. Abb. 37).

### Art der Leistungssteuerung und Gesundheit

Nicht nur die Anzahl der Formen der Leistungssteuerung kann die Gesundheit der Beschäftigten negativ beeinflussen, auch die Art der Leistungssteuerung spielt eine Rolle. Insbesondere die Leistungssteuerung durch Ziele bzw. Ergebnisse wird als Treiber für gesundheitsgefährdendes Leistungsverhalten sichtbar.

Die Ergebnisse der Sonderauswertung zeigen, dass 38 Prozent der Beschäftigten, deren Leistung durch Ziele bzw. Ergebnisse gesteuert wird, in ihrer Arbeit sehr häufig oder oft an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit gehen müssen. Bei Beschäftigten, die nicht dieser Steuerungsform unterliegen, beträgt der Anteil 26 Prozent.

Ähnliche Unterschiede ergeben sich hinsichtlich der Frage, ob die Beschäftigten eine gesunde Distanz zu ihrer Arbeit wahren können. Bei 41 Prozent der Befragten, deren Leistung über Ziele bzw. Ergebnisse gesteuert wird, kommt es sehr häufig oder oft vor, dass sie auch in ihrer arbeitsfreien Zeit nicht richtig abschalten können. Bei Beschäftigten ohne diese Steuerungsform liegt der Anteil mit 27 Prozent deutlich niedriger (vgl. Abb. 38).

Die Steuerung durch Ziele bzw. Ergebnisse hat zudem einen Einfluss auf die Erholungsfähigkeit. So können mehr als ein Drittel (35 Prozent) der Beschäftigten, deren Leistung durch Ziele bzw. Ergebnisse gesteuert wird, sich sehr häufig oder oft auch in ihrer arbeitsfreien Zeit nicht richtig erholen. Bei Beschäftigten ohne diese Steuerungsform liegt dieser Anteil bei einem Viertel (vgl. Abb. 39).

Abb. 36 **Zusammenhang zwischen der Anzahl der Steuerungsformen und Gesundheit: Grenzen der Leistungsfähigkeit**

Wie häufig kommt es bei Ihrer Arbeit vor, dass Sie bis an die Grenzen Ihrer Leistungsfähigkeit gehen müssen?

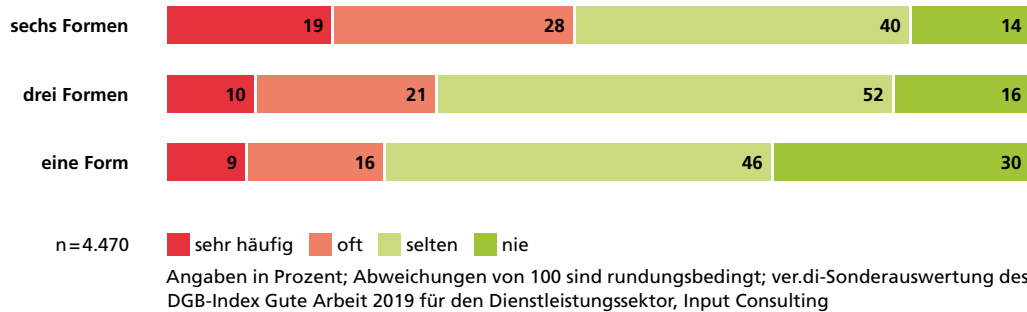


Abb. 37 **Zusammenhang zwischen der Anzahl der Steuerungsformen und Gesundheit: Erschöpfung**

Wie häufig kommt es vor, dass Sie sich nach der Arbeit leer und ausgebrannt fühlen?

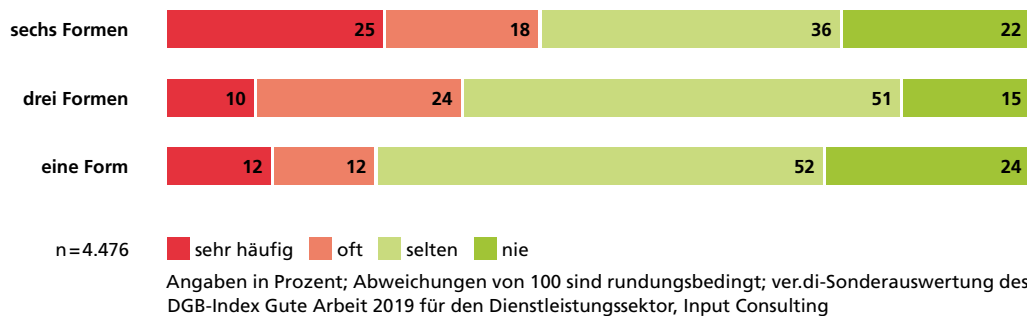


Abb. 38 **Zusammenhang zwischen Steuerung durch Ziele bzw. Ergebnisse und Gesundheit: Nicht Abschalten können**

Wie häufig kommt es vor, dass Sie auch in Ihrer arbeitsfreien Zeit nicht richtig abschalten können?

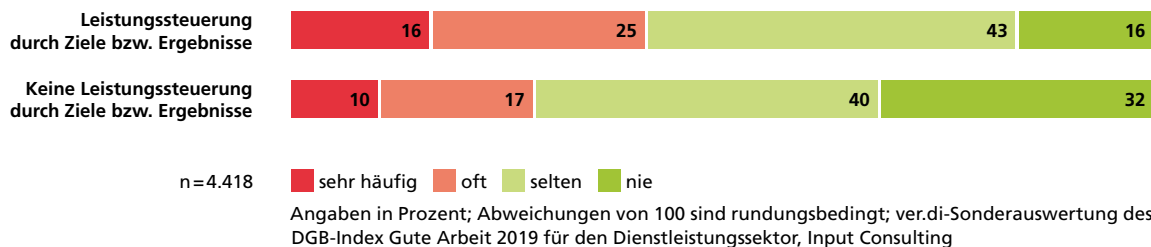


Abb. 39 **Zusammenhang zwischen Steuerung durch Ziele bzw. Ergebnisse und Gesundheit: Erholungsfähigkeit**

Wie häufig kommt es vor, dass Sie sich auch in Ihrer arbeitsfreien Zeit nicht richtig erholen können?

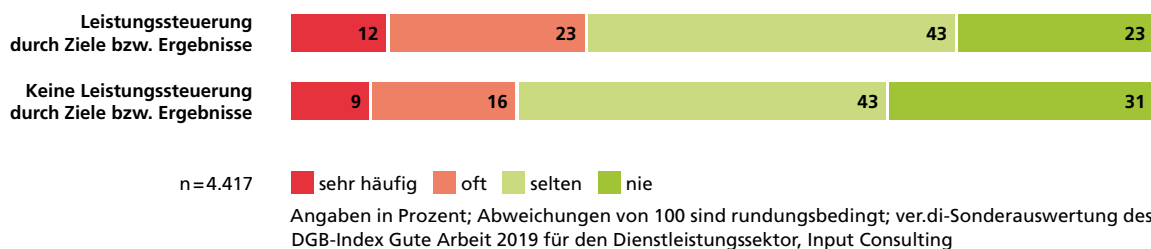
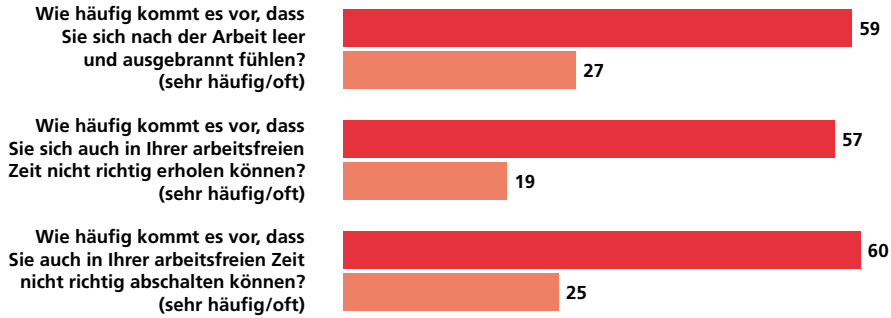


Abb. 40 Zusammenhang zwischen Selbstgefährdung und Gesundheit: unzureichende Pausen

Wie häufig kommt es vor, dass Sie Erholungspausen verkürzen oder ganz ausfallen lassen?



n=4.455–4.468

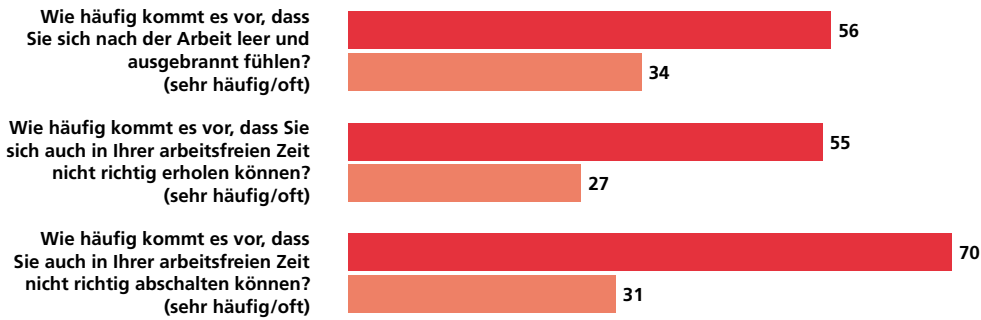
■ Erholungspausen werden sehr häufig oder oft verkürzt oder ausfallen gelassen.

■ Erholungspausen werden selten oder nie verkürzt oder ausfallen gelassen.

Angaben in Prozent; ver.di-Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2019 für den Dienstleistungssektor, Input Consulting

Abb. 41 Zusammenhang zwischen Selbstgefährdung und Gesundheit: zu Hause weiterarbeiten

Wie häufig kommt es vor, dass Sie außerhalb Ihrer Arbeitszeit zu Hause weiterarbeiten, um das Arbeitspensum zu schaffen?



n=4.445–4.450

■ Außerhalb der Arbeitszeit wird sehr häufig oder oft zu Hause weitergearbeitet, um das Arbeitspensum zu schaffen.

■ Außerhalb der Arbeitszeit wird selten oder nie zu Hause weitergearbeitet, um das Arbeitspensum zu schaffen.

Angaben in Prozent; ver.di-Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2019 für den Dienstleistungssektor, Input Consulting

## Bewältigungsstrategien und Gesundheit

Die Ergebnisse der Sonderauswertung zeigen, dass nicht wenige Beschäftigte versuchen, die zu hohe Arbeitsbelastung mit verschiedenen Strategien zu kompensieren, um so die vorgegebene Arbeitsmenge bewältigen zu können. Dazu zählen Mehrarbeit zu Hause, unbezahlte Arbeit, die Verkürzung von Pausen oder der Verzicht auf Urlaubstage.

Das alles hat nachweislich einen negativen Einfluss auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der betroffenen Beschäftigten: Sie können häufiger auch in ihrer arbeitsfreien Zeit nicht richtig abschalten, sich nicht richtig erholen und sie fühlen sich nach der Arbeit eher leer und ausgebrannt. Solche Verhaltensweisen gelten als psychische Belastungsfolgen, die sich langfristig zu Burn-Out-Symptomen verdichten können. Die Abbildungen verdeutlichen diesen Zusammenhang.

70 Prozent der Beschäftigten, die sehr häufig oder oft Erholungspausen verkürzen oder ausfallen lassen, können auch in ihrer arbeitsfreien Zeit sehr häufig oder oft nicht richtig abschalten, 57 Prozent können sich auch in ihrer arbeitsfreien Zeit nicht richtig erholen und 59 Prozent fühlen sich nach der Arbeit leer und ausgebrannt. Zum Vergleich: Von denjenigen, die ausreichend Pausen machen, können 25 Prozent nicht richtig abschalten und 27 Prozent fühlen sich leer und ausgebrannt. Damit zeigen sich bei denjenigen, die Pausen entfallen lassen, mehr als doppelt so häufig Symptome des Burn Out (vgl. Abb. 40).

69 Prozent der Beschäftigten, die sehr häufig oder oft zu Hause weiterarbeiten, um das Arbeitspensum zu schaffen, können auch in ihrer arbeitsfreien Zeit sehr häufig oder oft nicht richtig abschalten, 55 Prozent können sich auch in ihrer arbeitsfreien Zeit nicht richtig erholen und 56 Prozent fühlen sich nach der Arbeit leer und ausgebrannt. Unter denjenigen, die nicht zu Hause weiterarbeiten, können hingegen lediglich 31 Prozent nicht richtig abschalten, 27 Prozent können sich nicht richtig erholen und 34 Prozent fühlen sich leer und ausgebrannt. Diese Anteile sind also deutlich geringer als jene der Beschäftigten, die oft zu Hause weiterarbeiten (vgl. Abb. 41).

60 Prozent der Beschäftigten, die sehr häufig oder oft außerhalb ihrer Arbeitszeit unbezahlte Arbeit für ihren Betrieb leisten, können auch in ihrer arbeitsfreien Zeit sehr häufig oder oft nicht richtig abschalten, 55 Prozent können sich auch in ihrer arbeitsfreien Zeit nicht richtig erholen und ebenso viele fühlen sich nach der Arbeit leer und ausgebrannt. Die Anteile bei denjenigen, die in ihrer Freizeit keine unbezahlte Arbeit für ihren Betrieb leisten, sind deutlich geringer. Von ihnen können 31 Prozent nicht richtig abschalten, 26 Prozent können sich nicht richtig erholen und 32 Prozent fühlen sich leer und ausgebrannt.

43 Prozent der Beschäftigten, die in den vergangenen zwölf Monaten mindestens einmal zur Arbeit gegangen sind, obwohl sie sich krank gefühlt haben, können auch in ihrer arbeitsfreien Zeit sehr häufig oder oft nicht richtig abschalten, 38 Prozent können sich auch in ihrer arbeitsfreien Zeit nicht richtig erholen und 43 Prozent fühlen sich nach der Arbeit leer und ausgebrannt. Diejenigen hingegen, die nie krank zur Arbeit gegangen sind, können deutlich seltener nicht richtig abschalten (22 Prozent), sich nicht richtig erholen (16 Prozent) und fühlen sich in geringerem Maß leer und ausgebrannt (21 Prozent)(vgl. Abb. 42).

Ein ähnliches Muster zeigt sich bei der Frage, inwieweit Beschäftigte zur Bewältigung ihres Arbeitspensums Urlaubstage verfallen ließen. 58 Prozent der Beschäftigten, bei denen dies in den vergangenen drei Jahren der Fall war, können auch in ihrer arbeitsfreien Zeit sehr häufig oder oft nicht richtig abschalten, ebenso viele können sich auch in ihrer arbeitsfreien Zeit nicht richtig erholen und 61 Prozent fühlen sich nach der Arbeit leer und ausgebrannt. Auch hier liegen die Anteile bei denjenigen, die in ihrer Freizeit keine unbezahlte Arbeit für ihren Betrieb leisten mussten, deutlich niedriger. Von ihnen geben 33 Prozent an, nicht richtig abschalten zu können, 27 Prozent bestätigen, sich nicht richtig erholen zu können und 32 Prozent fühlen sich leer und ausgebrannt.

Die Folgen von Erschöpfung und mangelnder Erholung haben enorme negative Auswirkungen auf die Gesundheit der Beschäftigten. Wie die Analyse deutlich macht, haben Betroffene ein Mehrfaches an gesundheitlichen Problemen als Beschäftigte, die nicht mit negativen Folgewirkungen psychischer und physischer Belastungen konfrontiert sind. Dementsprechend schätzen die Betroffenen nicht nur ihren Gesundheitszustand als schlechter ein, sie gehen auch eher davon aus, ihre jetzige Tätigkeit aufgrund der bestehenden Arbeitsbelastung nicht bis zum Rentenalter ausüben zu können.

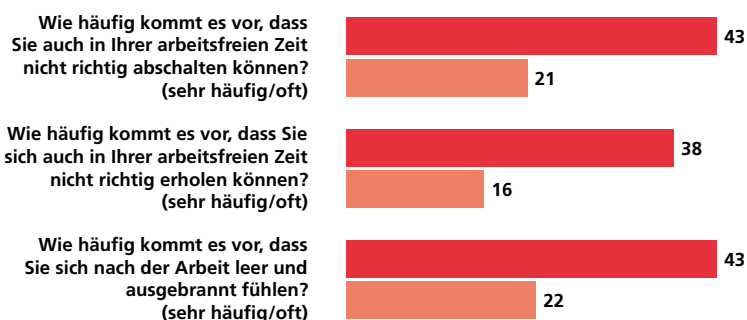
Beschäftigte, die sich in ihrer arbeitsfreien Zeit sehr häufig oder oft nicht richtig erholen oder abschalten können und/oder sich nach der Arbeit sehr häufig oder oft leer und ausgebrannt fühlen, weisen deutlich mehr gesundheitliche Beschwerden auf als andere. Dies gilt insbesondere für Schlafstörungen, Niedergeschlagenheit sowie körperliche und emotionale Erschöpfung, die bei ihnen etwa drei Mal so häufig auftreten. Auch bei Kopf-, Rücken- und Gelenkschmerzen zeigt sich eine deutliche Differenz, die Betroffenheit ist hier doppelt so hoch (vgl. Abb. 43).

Folglich ist auch der Anteil derjenigen, die ihren Gesundheitszustand als gut oder sehr gut beschreiben, unter Beschäftigten deutlich niedriger, die sich sehr häufig oder oft auch in ihrer arbeitsfreien Zeit nicht richtig erholen oder abschalten können und die sich nach der Arbeit sehr häufig oder oft leer und ausgebrannt fühlen. Entsprechend höher fällt der Anteil derjenigen in dieser Gruppe aus, die ihren Gesundheitszustand als weniger gut oder schlecht beschreiben (vgl. Abb. 44).

Ähnliche Ergebnisse wie die zur Auswirkung auf den Gesundheitszustand zeigen sich bei der Frage nach der Arbeitsfähigkeit bis zum Rentenalter. Hier ist der Anteil derjenigen, die meinen, unter den derzeitigen Anforderungen ihre Tätigkeit bis zum Rentenalter ausüben zu können, unter Beschäftigten deutlich niedriger, die sich sehr häufig oder oft auch in ihrer arbeitsfreien Zeit nicht richtig erholen oder abschalten können und die sich nach der Arbeit sehr häufig oder oft leer und ausgebrannt fühlen. Entsprechend höher fällt der Anteil derjenigen in dieser Gruppe aus, die davon ausgehen, nicht bis zum gesetzlichen Rentenalter uneingeschränkt arbeitsfähig zu bleiben.

#### Abb. 42 Zusammenhang zwischen Selbstgefährdung und Gesundheit: krank zur Arbeit

An wievielen Tagen ist es bei Ihnen in den letzten 12 Monaten vorgekommen, dass Sie gearbeitet haben, obwohl Sie sich richtig krank gefühlt haben?



n=4.433–4.447

■ Es ist in den letzten 12 Monaten mindestens ein Mal vorgekommen, dass gearbeitet wurde, obwohl sich der/die Befragte krank gefühlt hat.

■ Es ist in den letzten 12 Monaten nie vorgekommen.

Angaben in Prozent; ver.di-Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2019 für den Dienstleistungssektor, Input Consulting



Abb. 43 Zusammenhang zwischen negativem Arbeitserleben und gesundheitlichen Beschwerden

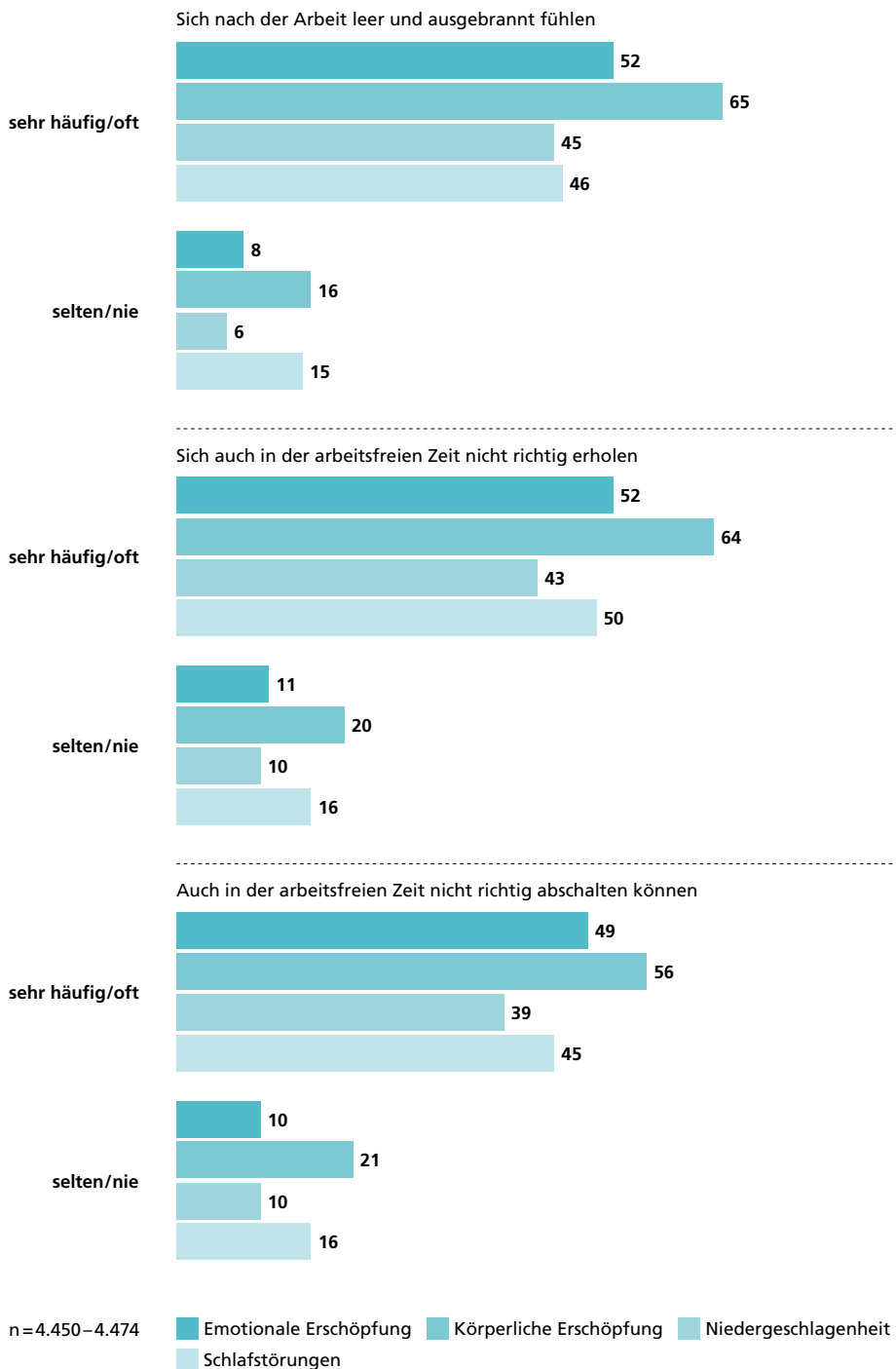
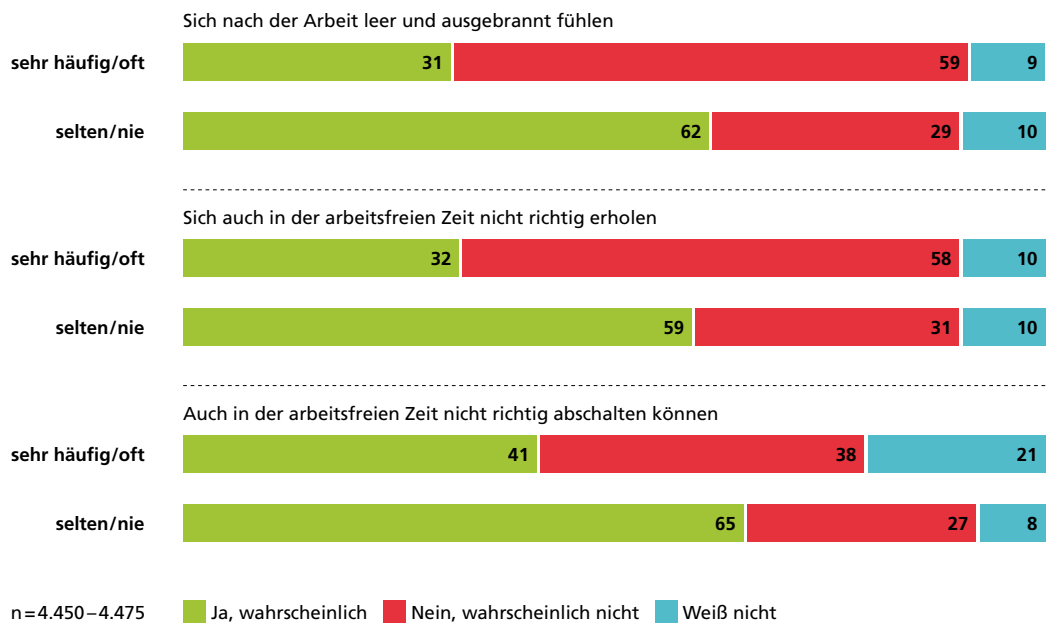


Abb. 44 Zusammenhang zwischen arbeitsbedingten Belastungen und Gesundheit

Meinen Sie, dass Sie unter den derzeitigen Anforderungen Ihre jetzige Tätigkeit bis zum gesetzlichen Rentenalter ohne Einschränkung ausüben können?



n=4.450–4.475

■ Ja, wahrscheinlich ■ Nein, wahrscheinlich nicht ■ Weiß nicht

Angaben in Prozent; Abweichungen von 100 sind rundungsbedingt; ver.di-Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2019 für den Dienstleistungssektor, Input Consulting

# Ansatzpunkte und Gestaltungsmöglichkeiten

Die Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2019 zeigt, dass neben „Einkommen und Sicherheit“ (58 Punkte) der Teilindex „Belastungen“ (61 Punkte) der neuralgische Punkt in Puncto Arbeitsqualität im Dienstleistungssektor ist: Im Detail schneidet der Teilaspekte „Arbeitsintensität“ (47 Punkte) neben dem „Einkommen“ (48 Punkte) am schlechtesten ab. Indexwerte unter 50 Punkten fallen in den Bereich „schlechte Arbeit“ (vgl. Kap. Arbeitsqualität im Dienstleistungssektor).

Vor diesem Hintergrund stellt sich auf Basis der in der Sonderauswertung erhobenen Daten insbesondere die Frage, welche Ansatzpunkte zur Senkung der Arbeitsintensität im Zusammenhang mit den verschiedenen Formen von Leistungssteuerung bestehen. Es gilt, Anknüpfungspunkte und Gestaltungsempfehlungen mit Blick auch auf die Leistungssteuerung zu formulieren, die dabei helfen, die Arbeitsintensität zu reduzieren.

## **Gestaltung von Leistungssteuerung**

Die Analyse im vorangegangenen Kapitel hat gezeigt, dass es einen deutlichen Zusammenhang zwischen der Anzahl der Formen der Leistungssteuerung und der Arbeitsintensität der Beschäftigten gibt. Demnach nehmen die Beschäftigtenanteile, die sich sehr häufig oder oft bei der Arbeit gehetzt fühlen, die Arbeitsmenge nicht in der vorgesehenen Zeit schaffen oder Arbeitsverdichtung erleben, mit der Anzahl der Steuerungsformen zu. Mit Blick auf das Ziel einer Begrenzung der Arbeitsintensität ist es daher erforderlich, die Leistungssteuerung so zu gestalten, dass möglichst wenige Formen parallel auf die Beschäftigten einwirken, da sich so neben der Steuerungsvielfalt auch die Widersprüchlichkeit der Arbeitsanforderungen begrenzen lässt.

Indirekte Formen der Leistungssteuerung können, wie unsere Analyse gezeigt hat, zu einer Steigerung der Arbeitsintensität führen, wenn vereinbarte Ziele unrealistisch hoch gesteckt oder Markterfordernisse (z. B. durch Kund\*innen) „ungefiltert“ bzw. unmoderiert an die Beschäftigten weitergereicht werden. Betriebs- und Personalräte sowie Mitarbeitervertretungen müssen solche Entwicklungen jedoch nicht unwidersprochen zulassen. So haben sie Möglichkeiten, den gesetzlichen Arbeits- und Gesundheitsschutz besser durchzusetzen, beispielsweise durch das Initiativrecht im Betriebsverfassungsgesetz bezüglich der Durchführung einer ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung (vgl. Hummel und Geissler 2013). Außerdem haben die Gewerkschaften mittels Tarifverträgen vielfältige Möglichkeiten, die Einhaltung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes in den Unternehmen durchzusetzen (zum Beispiel der Tarifvertrag zum Gesundheitsmanagement bei IBM) sowie auf die Leistungsbedingungen von Beschäftigten, etwa über die „Nutzung von Kennzahlensystemen“, die „Rahmensetzung für Zielvereinbarungen“ oder die „Nutzung von Arbeitszeitregelungen zur Entlastung, kürzere Arbeitszeiten, Nichterreichbarkeit“ Einfluss zu nehmen (Skrabs 2019).

Unter den Bedingungen des „Finanzmarktkapitalismus“ wird jedoch das strukturelle Problem gesehen, dass Unternehmen vielfach eine Personalpolitik der „unteren Linie“ (Brinkmann 2019) verfolgen, nach der das Personal nicht mehr am durchschnittlichen Bedarf, sondern an der Kapazitätsuntergrenze bemessen wird. Eine gewerkschaftliche wie betriebliche Interessenvertretung, die strukturelle Verbesserungen solcher Kontextbedingungen der Personalpolitik und damit auch der Leistungssteuerung erreichen will, ist daher aufgefordert, geeignete Akzente in der Vorbereitung und Absolvierung tarifpolitischer Initiativen zu setzen. Als gelungene Beispiele lassen sich der gesetzliche Mindestlohn, die Re-Regulierung der Leiharbeit oder auch tarifliche Erfolge auf dem Feld der Arbeitszeit anführen. Wenn in Tarifverträgen die Frage der Arbeitsbelastung mit dem Wunsch von Beschäftigten nach größerer Zeitsouveränität verbunden wird (z. B. Post, Bahn, Nahverkehr), steigt die Chance auf eine nachhaltige, nicht überfordernde Leistungsverausgabung der Beschäftigten (Brinkmann 2019).

Auf der Ebene der Unternehmen lassen sich zudem geeignete arbeitsorganisatorische Konzepte implementieren, in denen eine nachhaltige Leistungssteuerung bereits konzeptionell angelegt ist. Ein Beispiel, das sich gerade im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung immer größerer Beliebtheit erfreut, ist die agile Arbeit. Ziel agiler Arbeit ist es, „die Komplexität der Anforderungen aus der (Unternehmens- oder Team-)Umwelt beherrschbar zu machen“ (Bendel und Latniak 2020, S. 289). Zu den Grundgedanken dieses aus der Softwareentwicklung stammenden Konzepts gehört, dass im Entwicklungsprozess ein gleichmäßiges Arbeitstempo auf unbegrenzte Zeit gehalten werden kann, eine zu hohe Arbeitsintensität entsprechend Ausdruck einer fehlgeleiteten Leistungssteuerung ist. Um dieser Gefahr aus dem Weg zu gehen, wird auf Basis der Ergebnisse des Forschungs- und Gestaltungsprojekts diGAP empfohlen, auf betrieblicher Ebene die Selbstorganisation der Beschäftigten zu stärken, Rahmenbedingungen für gute agile Projektarbeit zu schaffen sowie Unterstützungspotenziale durch betriebliche Regelung zu nutzen. Insbesondere muss den Teams tatsächlich die Verfügung über die notwendigen Zeitressourcen übertragen werden (Wille und Müller 2019). Nur unter diesen Voraussetzungen wird aus agiler auch Gute Arbeit.

Nachfolgend wird gezeigt, welche Effekte es auf die Arbeitsintensität hat, wenn Beschäftigte Einflussmöglichkeiten in Bezug auf Planung und Einteilung, Arbeitsmenge und Gestaltung der Arbeitszeit haben.

### **Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten**

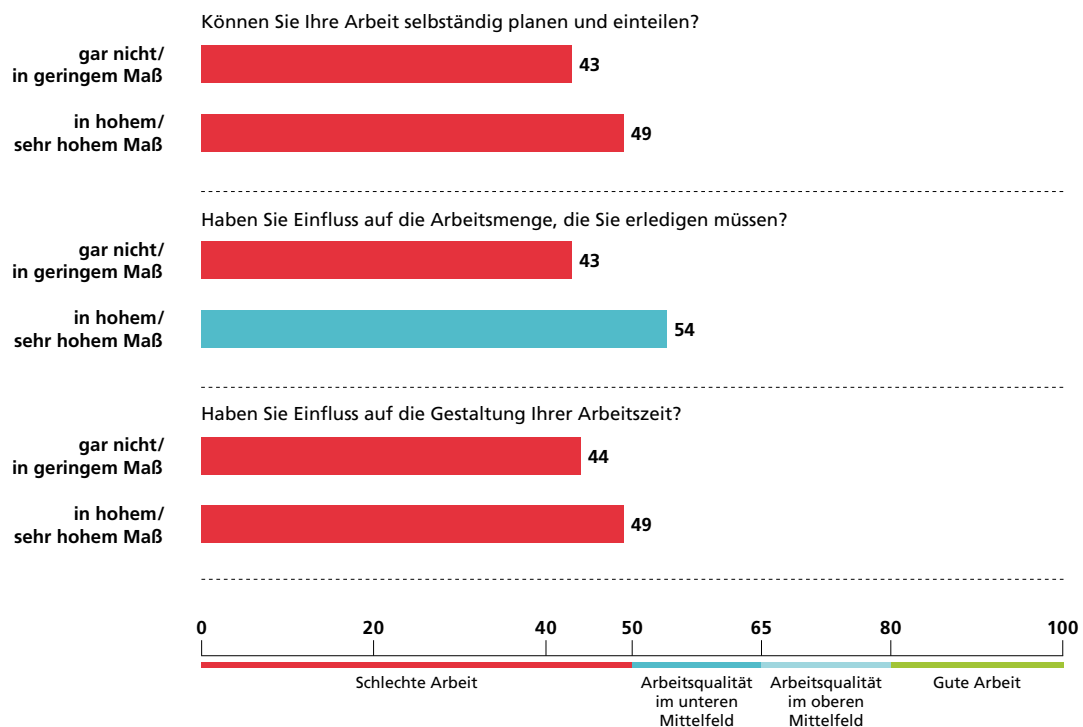
Im Folgenden wird dargestellt, wie sich die Arbeitsintensität ändert, wenn die Beschäftigten mehr Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten haben oder anders formuliert: Im Rahmen der Sonderauswertung wurde untersucht, inwieweit sich die Indexwerte in Bezug auf das Kriterium „widersprüchliche Arbeitsanforderungen und Arbeitsintensität“ (im Folgenden kurz: „Arbeitsintensität“) unterscheiden, und zwar zwischen denjenigen Beschäftigten, die in hohem bzw. in sehr hohem Maße über Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten bei ihrer Arbeit verfügen, von jenen, die nur geringe bzw. gar keine Möglichkeiten der Einflussnahme haben.

Beschäftigte, die ihre Arbeit in hohem bzw. sehr hohem Maß selbstständig planen und einteilen können, bewerten ihre Arbeitsintensität mit 49 Punkten deutlich besser – also geringer – als Beschäftigte ohne entsprechende Möglichkeiten (43 Punkte). Dieser Unterschied ist auch statistisch hoch signifikant. Noch deutlicher fällt er beim Aspekt der Einflussmöglichkeiten auf die zu erledigende Arbeitsmenge aus. Dort beträgt die Differenz zwischen beiden Gruppen immerhin elf Punkte (54 Punkte bei Beschäftigten mit großen, 43 Punkte bei Beschäftigten mit geringen oder keinen Möglichkeiten der Einflussnahme). Auch dieser Unterschied ist statistisch hoch signifikant. Etwas geringer, aber ebenfalls statistisch signifikant, ist die Differenz in Bezug auf die Frage, inwiefern Beschäftigte die Lage ihrer Arbeitszeit selbst gestalten können. Bei jenen, die hierzu die Möglichkeit haben, beträgt der Indexwert 49 Punkte, bei jenen ohne Mitsprache lediglich 44 Punkte (vgl. Abb. 45).

Einflussmöglichkeiten der Beschäftigten auf die Planung und Einteilung ihrer Arbeit, die zu erledigende Arbeitsmenge sowie die Arbeitszeitgestaltung haben also deutlich positive Effekte auf die Arbeitsintensität, da sie die Beschäftigten entlasten und ihnen Freiräume eröffnen.

Es spielt also eine entscheidende Rolle für die Arbeitsintensität, ob Beschäftigte ihre Arbeit selbstständig planen und einteilen, die Arbeitsmenge beeinflussen und ihre Arbeitszeit gestalten können. Dies ist ein erster zentraler, aber noch nicht ausreichender Schritt. Zudem müssen die Rahmenbedingungen so gestaltet werden, dass den Beschäftigten die notwendigen Ressourcen zur Erledigung ihrer Aufgaben zur Verfügung stehen: v. a. genügend Zeit und Personal. Dies kann beispielsweise mit einer ausreichenden Personalbemessung sowie einer konsequenten Umsetzung ressourcenbasierter Arbeitsorganisationsformen wie agiler Arbeit und mehr Mitbestimmung bei der Arbeitsmenge umgesetzt werden. Da die Arbeitsintensität bei vielen Beschäftigten und in vielen Branchen zu hoch ist – mit negativen Konsequenzen nicht nur für deren Gesundheit –, muss hier angesetzt werden (siehe dazu auch die gewerkschaftlichen Ansätze in den folgenden Branchenkapiteln).

Abb. 45 **Effekte von Einflussmöglichkeiten auf die Arbeitsintensität**



n=1.365–3.089

Angaben in Indexpunkten; ver.di-Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2019 für den Dienstleistungssektor, Input Consulting

[Interview mit Sabine Pfeiffer](#)

## Die Rahmenbedingungen müssen stimmen

**Unter welchen Voraussetzungen gute agile Arbeit gelingen kann**

Dr. Sabine Pfeiffer ist Professorin für Soziologie an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg und hat das Projekt „Gute agile Arbeit in der digitalen Welt“ (diGAP) geleitet, in dem ver.di als Verbundpartnerin mitgewirkt hat.

**Seit einigen Jahren spielt das Schlagwort der Agilität in der Arbeitswelt eine zentrale Rolle. Was genau ist damit eigentlich gemeint?**

Entstanden ist der Begriff in der Softwareentwicklung. Die Entwickler haben gesagt: Wir wollen uns auf die Entwicklung guter Software konzentrieren und uns nicht zu sehr von anderen Prozessen ablenken lassen, die eher aus der Unternehmenslogik kommen. Das waren zentrale Botschaften aus dem „agilen Manifest“, das Anfang des Jahrhunderts veröffentlicht wurde. Im Grunde ging es um eine Rückbesinnung auf gute Arbeit, um gute Produkte zu machen, die den Nutzerinnen und Nutzern tatsächlich etwas bringen. Mittlerweile wird Agilität in den meisten Unternehmen vor allem als Methode zur Beschleunigung von Prozessen gesehen. Dadurch geht ein Großteil dessen verloren, was man ursprünglich unter agiler Arbeit verstanden hat.

**Das heißt, Unternehmen picken sich im Grunde nur einzelne Elemente des Konzepts heraus, die sie für nützlich halten?**

Ja, das kennen wir auch von vielen anderen Methoden: Man wählt das aus, was der Verwertungslogik entspricht, und lässt anderes hinten runterfallen. Und nachher wundert man sich, warum das Versprechen von mehr Qualität, Innovation und Kreativität oft nicht eingelöst wird. Dabei hat man gerade diejenigen Elemente herausgenommen, die für die Erreichung dieser Ziele nötig sind. Das gilt zum Beispiel in Bezug auf das im agilen Manifest geforderte „nachhaltige Tempo“. Es entspricht der Erkenntnis, dass eine Dauerbefehung der Beschäftigten langfristig nicht produktiv ist. Wollen Organisationen innovationsfähig bleiben, muss das Arbeitstempo dem Menschen erlauben, mitzuhalten und nicht ständig an der Grenze zum Burnout zu stehen.

**In der Theorie hat agile Arbeit also im Blick, dass Beschäftigte selbstbestimmt arbeiten und dabei gesund bleiben. In der Praxis auch?**

In unserer empirischen Forschung haben wir immer wieder Firmen gesehen, die die Selbstorganisation in der Agilität

ernst nehmen. In diesen Fällen entscheidet letztlich das Team über das Arbeitstempo. Es legt selbst fest, was es in den nächsten Sprint, also in den nächsten zwei oder mehr Wochen, mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen realistisch erreichen will. In der Regel führt das zu einem Arbeitstempo, das den Menschen gut tut. Es kann auch zu einer Dynamik kommen, bei der aus dem Team heraus ein Druck zu einer ungesunden Steigerung der Arbeitsleistung entsteht. Das ist aber die Ausnahme, bei der man gegensteuern kann. Meistens funktioniert es mit einem produktiven und nachhaltigen Tempo – wenn das Team tatsächlich selbst bestimmt. Oft bekommen Teams diese Autonomie aber nicht wirklich. Manchmal wird das damit begründet, man wolle das Team nicht mit Planungsaufgaben belasten. Am Ende wird das Tempo dann doch von außen vorgegeben.

Es ist auch im agilen Arbeiten so, dass die zur Verfügung stehenden Ressourcen an Zeit und Personal vorgegeben sind. Aber die kleinteilige Planung über die Arbeit der nächsten Wochen muss beim Team bleiben – und zwar ausschließlich beim Team. Das heißt auch, dass während des Sprints nicht zusätzliche Aufgaben von außen an das Team herangetragen werden. Zum Beispiel wenn ein Kundenbetreuer anruft und sagt: „Könnt ihr mal eben ein paar Fragen zum vorletzten Projekt klären?“ Das geht dann oft nicht so schnell wie gedacht und schon ist die Schätzung für den Sprint ausgehebelt. Der Sprint muss ein Schutzraum sein, in dem sich die Leute voll auf ihre Ziele konzentrieren können.

**Wie stark sind agile Methoden eigentlich verbreitet – auch über die von Ihnen angesprochene Softwareentwicklung hinaus?**

Es gibt wohl nur wenige große oder größere mittelständische Unternehmen, in denen Agilität nicht in irgendeiner Form eine Rolle spielt. Zum Teil strahlt das von der Softwareentwicklung quasi automatisch aus, zum Beispiel in den Automobil- und Maschinenbau, deren Produkte hohe Softwareanteile enthalten. In anderen Branchen sorgt die Beraterszene für eine Verbreitung dieser Ansätze. Auch in der öffentlichen Verwaltung ist Agilität inzwischen ein Thema. Klar ist, dass sich agile Arbeit stark verbreitet hat, es gibt allerdings keine wirklich verlässlichen Zahlen. Nicht einmal über die Nutzung konventioneller Projektarbeit stehen Daten zur Verfügung, da in den Beschäftigungsstatistiken nicht danach gefragt wird. Zudem wird bei der Veränderung von Arbeitsprozessen vielfach das Label „agil“ draufgeklebt, obwohl diese mit der ursprünglichen Konzeption zum Teil nicht allzu viel zu tun haben.

**Sie haben betont, dass die Rahmenbedingungen für gute agile Arbeit stimmen müssen. Wenn zu geringe Ressourcen zur Verfügung stehen, klappt es nicht.**

Ja. Dieses grundsätzliche Problem besteht aber auch schon in der klassischen Projektarbeit. Denjenigen, die die Projekte mit den Kund\*innen aushandeln, geht es vor allem um die Frage, welche Leistungen und welcher Preis angeboten werden müssen, um den Auftrag zu bekommen. Oft halten sie nicht in ausreichendem Maße mit denjenigen Rücksprache, die die Produkte später entwickeln sollen. Das ist ein Fehler, der häufig passiert und zu unrealistischen Rahmenbedingungen führt. Die Arbeitgeber und auch die betrieblichen Interessenvertretungen sollten darauf achten, dass die fachlichen Expert\*innen frühzeitig in die Auftragsakquise einbezogen werden. Bei großen und innovativen Projekten gibt es natürlich immer Unwägbarkeiten. Darauf können agile Unternehmen allerdings deutlich besser reagieren, indem Teams selbst entscheiden, welche Aufgaben Priorität haben oder ob zusätzliche Ressourcen nötig sind.

#### **Müssen sich die Unternehmen dafür nicht auch insgesamt ändern?**

Auf jeden Fall. Wenn eine Organisation im guten Sinne Agilität leben will, reicht es nicht, auf Teamebene so agil wie möglich zu sein. Auch die Strukturen darum herum müssen agilitätsfähig werden. Allerdings trauen sich viele Firmen so viel Selbstbestimmung von Beschäftigten nicht zu, sondern lassen das alte Gerüst des Projektcontrollings stehen. Das ist eigentlich die schlimmste Variante, weil die Beschäftigten zugleich zwei unterschiedlichen Logiken ausgesetzt sind. Sie sind einerseits agil, stoßen damit aber immer wieder an die rigide Top-down-Logik. Die dadurch entstehenden Widersprüche erzeugen zusätzlichen Stress.

#### **Tatsächliche Selbstbestimmung und eine insgesamt veränderte Unternehmenskultur sind demnach Faktoren für eine Agilität, die mit guten Arbeitsbedingungen zusammenpasst. Gibt es weitere?**

Eine ganz wichtige Voraussetzung ist, dass genug Personal für die zu leistende Arbeit zur Verfügung steht. Das ist immer ein umkämpftes Terrain. Denn die meisten Unternehmen versuchen, die Personalkosten soweit wie möglich zu drücken. Wenn man in der Personalbesetzung ständig an der Schmerzgrenze ist, hilft aber auch das beste und sinnvoll eingeführte Agilitätskonzept nichts. Es müssen genug Ressourcen für die Erfüllung der Aufgaben zur Verfügung stehen – das ist und bleibt die entscheidende Stellschraube für Gute Arbeit.

#### **Ist das nicht auch eine Frage von Macht und unterschiedlichen Interessen? Der Unternehmer hat ja immer das Interesse, die Personalkosten zu senken.**

Ja. Das ist die eigentliche Konfliktlinie – und über die reden wir zu wenig. In der Produktion ist der Zusammenhang zwischen der Zahl der Beschäftigten und dem Output unmittelbar sichtbar: Es stehen X Arbeiter am Band oder an der Maschine und die produzieren am Tag eine Stückzahl Y.

Wenn aber eine Software oder ein Konzept produziert wird, ist das Ergebnis nicht so einfach mess- und sichtbar. Kaum ein Thema im Betrieb hängt so stark von Macht und Durchsetzungskonstellationen ab wie die Frage, wie viele Ressourcen für welche Arbeitsleistung zur Verfügung stehen. Hier bestehen in der Tat unterschiedliche Interessen, die austariert werden müssen.

#### **Institutionalisiert vertreten werden Belegschaftsinteressen von Betriebs- und Personalräten sowie Mitarbeitervertretungen. Welche Funktion haben diese denn noch, wenn sich die Teams agil selbst organisieren?**

Vielleicht denken manche zunächst, sie bräuchten keine Interessenvertretung, weil sie die agile Arbeit als Befreiung empfinden. Mit der Zeit merken sie aber, dass die Rahmenbedingungen entscheidend sind – und sie für deren Aushandlung eine starke Interessenvertretung brauchen. Das Team alleine kann das nicht. Ich meine: Die Arbeit der Interessenvertretung wird in der agilen Arbeit noch wichtiger.

#### **Was bedeutet das alles für die überbetriebliche Ebene der Interessenvertretung, die Gewerkschaften?**

Die Gewerkschaften sind immer für mehr Selbstbestimmung in der Arbeit eingetreten. Ähnlich wie bei der Einführung teilautonomer Gruppenarbeit in den 1980ern wird das jetzt teilweise umgesetzt, wenn auch mit Widersprüchen. Das ist erstmal gut, denn niemand will zurück zu den alten Hierarchien. Es ist für die kollektive Interessenartikulation aber eine Herausforderung. Beschäftigte und Betriebsräte brauchen in dieser neuen Situation Unterstützung. Gewerkschaften können Erklärungen liefern und Handlungsempfehlungen geben, aufzeigen, worauf Interessenvertretungen frühzeitig achten müssen etc. Man muss sich in der Thematik natürlich auskennen, damit man von den Arbeitgebern als Konfliktpartner ernst genommen wird. Die Zusammenarbeit von Wissenschaft und Gewerkschaften kann hier eine wichtige Rolle spielen.

#### *Weitere Informationen:*

*Im Rahmen von diGAP haben die Projektpartner\*innen um Sabine Pfeiffer einen Selbstcheck entwickelt, mit dem Teams überprüfen können, wie sehr es ihnen gelingt, gute agile Arbeit zu leben: [gute-agile-projektarbeit.de/selbst-check](http://gute-agile-projektarbeit.de/selbst-check)*

*Projektergebnisse wie Empfehlungen für die tarif- und betriebspolitische Gestaltung sind auf folgender Seite zu finden: [diGAP.verdi.de](http://diGAP.verdi.de)*

*Abschlussergebnisse des Projekts mit Gestaltungsempfehlungen zu guter agiler Arbeit finden sich hier: [gute-agile-projektarbeit.de/abschlussbroschuere](http://gute-agile-projektarbeit.de/abschlussbroschuere)*

# Leistungssteuerung und Arbeitsintensität in ausgewählten Dienstleistungsbereichen



# Alten- und Krankenpflege

2019 waren in Deutschland 1,7 Millionen Pflegekräfte in der Kranken- und Altenpflege sozialversicherungspflichtig beschäftigt (Bundesagentur für Arbeit 2020 a). Hiervon entfielen 1,1 Millionen auf die Kranken- und 0,6 Millionen auf die Altenpflege. Die Pflege erweist sich nach wie vor als wachsendes Berufsfeld: Allein gegenüber 2017 hat sich die Anzahl der Beschäftigten um 41.000 erhöht. Dies entspricht einem Plus von zwei Prozent. Angesichts der wachsenden Zahl pflegebedürftiger Menschen – das Statistische Bundesamt rechnet bis 2060 mit einem Anstieg von 3,4 Millionen (2017) auf rund 4,53 Millionen – wird der Arbeitskräftebedarf insbesondere in der Altenpflege absehbar weiter steigen. So prognostiziert der Pflegereport allein in den kommenden zehn Jahren einen Bedarf von 190.000 zusätzlichen Fachkräften in der stationären und ambulanten Pflege.

Pflegekräfte sind nach wie vor mehrheitlich weiblich – vier von fünf Beschäftigten sind Frauen. Viele arbeiten in Teilzeit oder sind geringfügig beschäftigt (58 Prozent). Auch das betrifft vor allem Frauen: Rund 62 Prozent von ihnen sind teilzeitbeschäftigt, unter den Männern sind es 37 Prozent.

## Formen der Leistungssteuerung

Die Leistungssteuerung erfolgt in der Pflege<sup>1</sup> meist über die Anordnung von Vorgesetzten (66 Prozent, vgl. Abb. 46). Das ist etwas häufiger als im Dienstleistungssektor insgesamt (58 Prozent). 58 Prozent der befragten Beschäftigten in der Pflege geben zudem an, ihre Arbeitsmenge werde über die Anforderungen der Patient\*innen bestimmt. Bestandteil der Arbeit als Pflegekraft ist die Übernahme einer besonderen sozialen Verantwortung gegenüber Patient\*innen und pflegebedürftigen Menschen sowie deren Angehörigen. Sie verrichten ihre Arbeit in der Interaktion mit Menschen und sind für deren Wohlergehen verantwortlich. Daher wird die Leistung auch stark von externen Akteuren bestimmt. Bei fast ebenso vielen (57 Prozent) wird die Arbeitsmenge durch gemeinsame Vereinbarungen im Team bestimmt. Dies geschieht allerdings auf Grundlage des von der Einrichtungsleitung gesetzten Rahmens, insbesondere der Zahl der Betten und des zur Verfügung stehenden Personals. Damit wird die Verantwortung für das Gelingen der Arbeitsleistung auf die Teams bzw. die einzelnen Beschäftigten verlagert. Der Anteil dieser Form der indirekten Steuerung (vgl. Kap. Leistungssteuerung) ist vergleichsweise hoch. Zwar war die Selbstorganisation der Stationsteams im Krankenhaus immer schon von großer Bedeutung, sie findet heute aber unter anderen, ökonomisierten Rahmenbedingungen statt (Behruzi 2018. S. 478).

51 Prozent der Befragten geben zudem an, die Arbeitsmenge werde durch Ziele oder Ergebnisse bestimmt, bei 46 Prozent sind es zeitliche und bei 20 Prozent technische Vorgaben – wobei die Leistungssteuerung durch technische Vorgaben in der Krankenpflege etwas weiter verbreitet ist als in der Altenpflege (23 vs. 14 Prozent).

---

1 Ausgewertet wurden die Krankenpflege (Wirtschaftszweigklassifikation 86.1) und Altenpflege (Wirtschaftszweigklassifikation 87.1).

## Zu hohe Arbeitsmengen und deren Ursachen in der Krankenhaus- und Altenpflege

Beschäftigte in der Pflege sehen sich oftmals mit hohen Arbeitsmengen konfrontiert, viele von ihnen können sie kaum bewältigen: 44 Prozent der Befragten geben an, es komme sehr häufig oder oft vor, dass sie die Arbeitsmenge nicht in der vorgegebenen Zeit schaffen können (vgl. Abb. 47). Dieser Anteil liegt im Dienstleistungssektor insgesamt mit 27 Prozent deutlich niedriger.

Für die Schwierigkeiten der Beschäftigten, die vorgegebene Arbeitsmenge zu schaffen, können verschiedene Ursachen benannt werden. Die zentrale Ursache ist jedoch die unzureichende Personalausstattung (vgl. Abb. 48). So geben 58 Prozent der befragten Beschäftigten in der Pflege an, sehr häufig oder oft wegen fehlendem Personal mehr oder länger arbeiten zu müssen. Bei den Beschäftigten im Dienstleistungssektor insgesamt liegt dieser Anteil mit 39 Prozent deutlich niedriger.

In den Krankenhäusern steht der Personalmangel wiederum in deutlichem Zusammenhang mit dem 2002 beschlossenen Finanzierungssystem über Fallpauschalen (Diagnosis Related Groups, DRG), das die Kliniken in einen Preiswettbewerb zwingt, auf den diese zum einen mit Personalabbau, zum anderen mit der Ausweitung der Fallzahlen reagierten. Ermöglicht wurde die damit einhergehende Leistungsverdichtung dadurch, dass es keine verbindlichen Personalvorgaben gab (die 1993 eingeführte Pflege-Personalregelung (PPR) wurde bereits drei Jahre später wieder abgeschafft) (Braun 2019, Simon 2019).



„Die Arbeit in den Pflegeeinrichtungen ist schon bei Normalbesetzung kaum zu schaffen. Sobald jemand ausfällt, bricht alles zusammen. Dann ist man gezwungen, Kolleg\*innen in ihrer Freizeit anzurufen, damit sie einspringen. Das macht aber in der Regel nicht die Leitung, sondern die Leute im Team rufen sich gegenseitig an. Das erzeugt einen enormen moralischen Druck. Hinzu kommt das Gefühl, die pflegebedürftigen Menschen nicht im Stich lassen zu können. Die Kollegialität und die soziale Einstellung der Pflegekräfte werden von vielen Arbeitgebern gnadenlos ausgenutzt. Da man immer in Eile ist, werden Hilfsmittel wie zum Beispiel Bettlifter oft nicht benutzt, denn das kostet Zeit. Über kurz oder lang spielt die Bandscheibe da nicht mehr mit. Hinzu kommt die psychische Belastung – das Wissen, die Menschen nicht so versorgen zu können, wie es richtig wäre. All das führt dazu, dass sich die meisten Pflegekräfte irgendwann fragen, was ihnen wichtiger ist: ihre Arbeit oder ihre Gesundheit. Dass Etliche aus dem Beruf oder in Teilzeit flüchten, sollte niemanden überraschen. Die Folge ist ein Arbeitskräftemangel, der die Situation weiter verschärft. Ein Teufelskreis.“

Ilka Steck ist examinierte Altenpflegerin und Mitarbeitervertreterin bei der Evangelischen Heimstiftung in Baden-Württemberg.

Auch die Altenpflege steht unter einem hohen Kostendruck, der unter anderem durch die fehlende Dynamisierung der Pflegeversicherung erzeugt wird: Deren Leistungen blieben nach Einführung zwei Jahrzehnte lang eingefroren, weshalb die Kostensteigerungen fast ausschließlich zulasten der pflegebedürftigen Menschen gingen. Die Einrichtungen versuchen, die Kosten und damit die Eigenanteile der Bewohner\*innen möglichst gering zu halten, um in der harten, von kommerziellen Anbietern geprägten Konkurrenz zu bestehen (ver.di 2020).

Die unzureichende und auf Wettbewerb ausgerichtete Finanzierung führte sowohl in der Kranken- als auch in der Altenpflege zu einer deutlichen Steigerung der Arbeitsintensität. Laut einer internationalen Vergleichsstudie (RN4CAST) liegt das Patient\*innen-Pflegekraft-Verhältnis in der Krankenpflege in Deutschland bei 13 zu 1. Zum Vergleich: In Norwegen betreuen Krankenpflegefachkräfte durchschnittlich fünf Patient\*innen (vgl. Rennert et al. 2018). In den Krankenhäusern fehlen dem ver.di-Belastungscheck von 2018 zufolge allein in der Pflege 80.000 Vollzeitstellen (ver.di 2018). Professor Michael Simon, der die Sollwerte der Pflegepersonalregelung (PPR) von 1993 zum Ausgangspunkt seiner Berechnungen genommen hat, kommt sogar auf rund 100.000 fehlende Vollzeitstellen (Simon 2015, S. 5).

Abb. 46 **Formen der Leistungssteuerung in der Pflege**

Wodurch wird die Arbeitsmenge bestimmt, die Sie an einem typischen Arbeitstag erledigen?

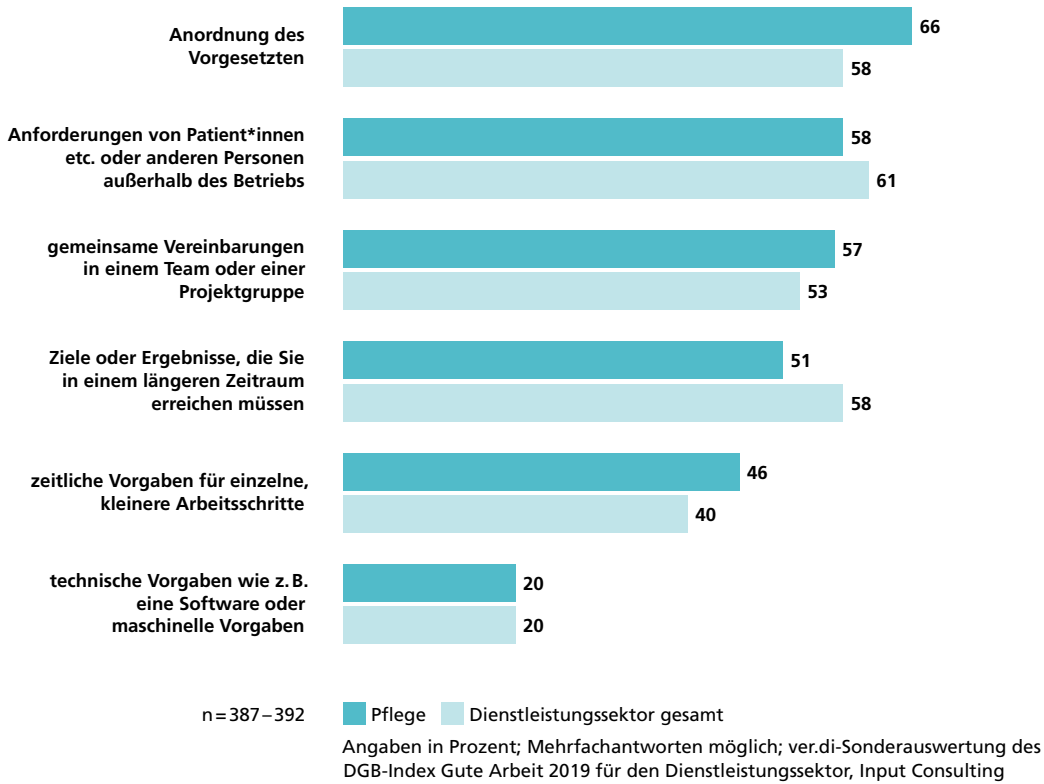


Abb. 47 **Zu hohes Arbeitsvolumen: Pflege im Vergleich zum Dienstleistungssektor**

Wie häufig kommt es vor, dass Sie die vorgegebene Arbeitsmenge nicht in der vorgesehenen Arbeitszeit schaffen können?

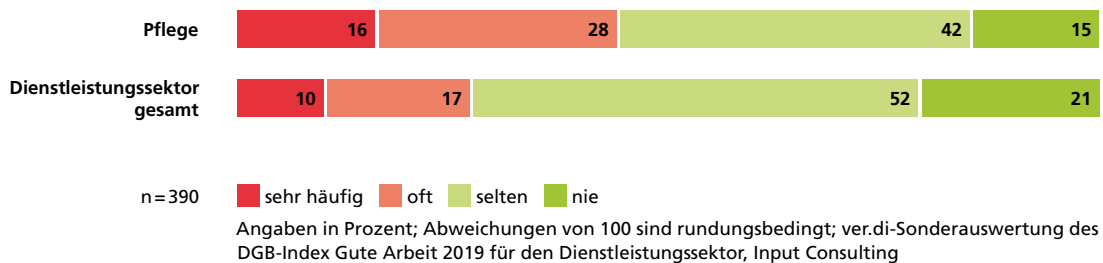
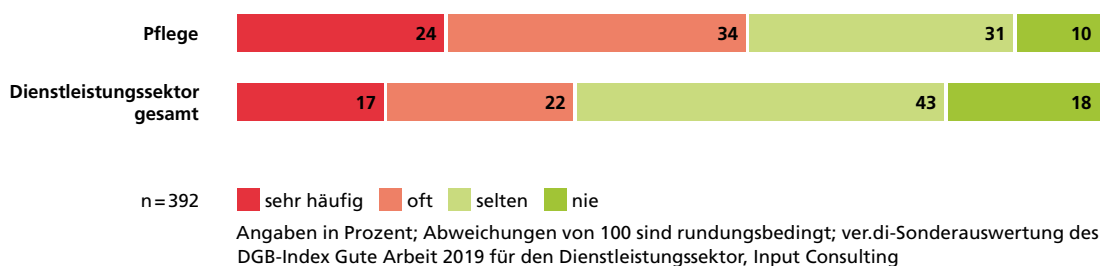


Abb. 48 **Mehr Arbeit wegen fehlendem Personal: Pflege im Vergleich zum Dienstleistungssektor**

Wie häufig kommt es vor, dass Sie wegen fehlendem Personal eine höhere Arbeitsmenge abarbeiten oder länger arbeiten müssen?



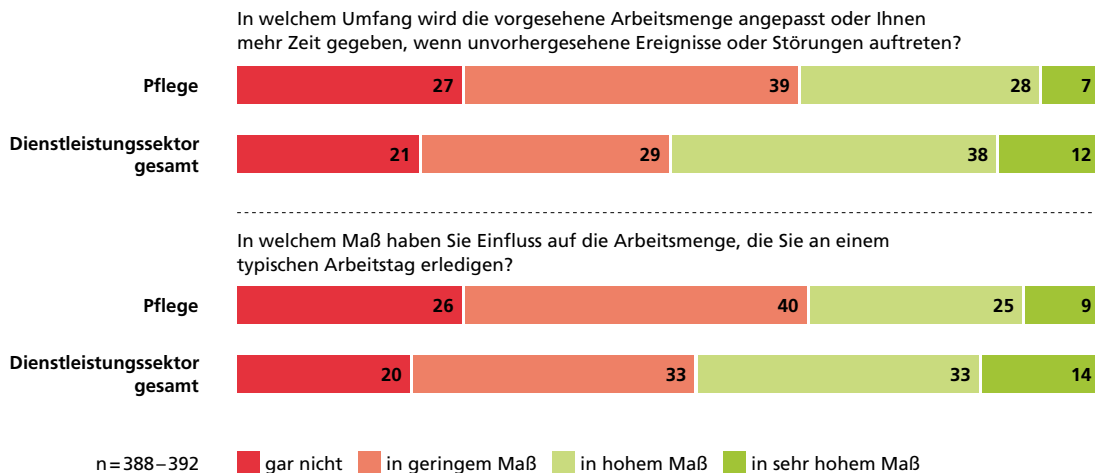
In der stationären Altenpflege scheint es auf den ersten Blick besser auszusehen. Hier versorgt eine Pflegekraft durchschnittlich fünf pflegebedürftigen Menschen. Jedoch wurde in den vergangenen Jahren die Anzahl der Pflegehilfskräfte deutlich erhöht. Auch hier werden also Einsparungen durch die Reduzierung des (Fach-)Personals realisiert. Hinzu kommt, dass sich der durchschnittliche Pflegeaufwand infolge der demografischen Entwicklung kontinuierlich erhöht. Im Auftrag der Bundesregierung hat Professor Heinz Rothgang von der Uni Bremen erstmals ein Instrument zur Personalbemessung in der stationären Altenpflege entwickelt. Demnach ist für eine bedarfsgerechte Versorgung etwa 36 Prozent mehr Pflegepersonal nötig. Hochgerechnet fehlen demnach rund 115.000 Vollzeitstellen (Rothgang 2020).

„In der ambulanten Pflege ist jede Leistung minutengenau bemessen. Zum Beispiel gibt es für einmal Duschen 25 Minuten – inklusive aus dem Bett holen, aus- und anziehen, eincremen, gegebenenfalls rasieren und so weiter. Auch das genaue Dokumentieren der Leistungen ist in dieser Zeit enthalten. Eigentlich muss man immer drängeln. Dabei sind wir oft die einzigen, die der pflegebedürftige Mensch den ganzen Tag über zu Gesicht bekommt. Oft merke ich, dass ihm ein paar Minuten Zuhören und Reden guttun würden – auch gesundheitlich. Doch dafür fehlt einfach die Zeit. Das macht mich traurig und unzufrieden. Die Leistung ist dann zwar erbracht, aber das Menschliche bleibt auf der Strecke. Wir haben fest geplante Touren. Bei jedem Einsatz loggt man sich mit dem Handy ein, so ist immer dokumentiert, wie viel Zeit man braucht. Obwohl mein Arbeitgeber keinen Ärger macht, wenn ich zu lange brauche, erzeugt das automatisch Druck. Man fragt sich ständig, warum dieser oder jener Einsatz länger gedauert hat als bei anderen Kolleginnen. Die haben aber oft genau dasselbe Gefühl – was erst herauskommt, wenn man sich zufällig mal über den Weg läuft.“

Almut Saueremann ist examinierte Gesundheits- und Krankenpflegerin und arbeitet bei einem ambulanten Pflegedienst in Hamburg.

Ein weiterer Faktor ist, dass seitens der Vorgesetzten nur selten eine Anpassung der Arbeitsmenge erfolgt bzw. den Beschäftigten bei unvorhergesehenen Ereignissen oder Störungen mehr Zeit eingeräumt wird (vgl. Abb. 49). So geben lediglich 35 Prozent der befragten Pflegekräfte an, es erfolge in (sehr) hohem Maß eine Anpassung. Im Dienstleistungssektor insgesamt liegt dieser Anteil mit 50 Prozent deutlich höher. In der Pflege ist es für die Beschäftigten überdies kaum möglich, die Arbeitsmenge zu beeinflussen. Lediglich rund ein Drittel der Befragten (34 Prozent) hat in (sehr) hohem Maß Einfluss auf die zu erledigende Arbeitsmenge – und damit noch weniger als im Dienstleistungssektor insgesamt (47 Prozent).

Abb. 49 Einfluss auf die Arbeitsmenge in der Pflege



Angaben in Prozent; Abweichungen von 100 sind rundungsbedingt; ver.di-Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2019 für den Dienstleistungssektor, Input Consulting

## Kranken- und Altenpflege: Entlastung durch mehr Personal

Es geschieht nicht oft, dass die Arbeitsbelastung von Beschäftigten über einen längeren Zeitraum in einer breiteren Öffentlichkeit Thema ist. In der Kranken- und Altenpflege ist das anders. Spätestens seit dem Bundestagswahlkampf 2017 bestimmt die Überlastung der Pflegekräfte immer wieder die Schlagzeilen und Talkshows. Das ist vor allem das Verdienst von ver.di und der vielen Beschäftigten, die mit betrieblichen Aktionen, Petitionen, Demonstrationen und auch Streiks auf ihre Situation aufmerksam gemacht haben. Vor diesem Hintergrund können auch die politisch Verantwortlichen nicht länger wegschauen. Sie haben einige Gesetze beschlossen, die in die richtige Richtung weisen. Doch gelöst sind die Probleme noch nicht.

Der ver.di-Fachbereich Gesundheit, Soziale Dienste, Wohlfahrt und Kirchen weist schon viele Jahre auf die unzureichende Personalausstattung hin. 2013 besuchten ver.di-Aktive an einem einzigen Tag 3.896 Krankenhausabteilungen und fragten die anwesenden Kolleg\*innen, wie viele Beschäftigte für eine gute Versorgung fehlen. Ergebnis: Es gibt 162.000 Vollzeitstellen zu wenig. Zwei Jahre später standen Beschäftigte aus mehr als 1.300 Kliniken zeitgleich mit Ziffern von 1 bis 162.000 vor ihren Einrichtungen, um die fehlenden Kolleg\*innen sichtbar zu machen. Es folgten viele weitere Aktionstage. 2015 streikten an der Berliner Charité erstmals Beschäftigte für einen Tarifvertrag zum Gesundheitsschutz und für mehr Personal. Andere Klinikbelegschaften folgten diesem erfolgreichen Beispiel, mittlerweile hat ver.di in 17 Großkrankenhäusern Vereinbarungen zur Entlastung durchgesetzt. Sie beziehen Personalbemessungsinstrumente ein oder beinhalten konkrete Personalschlüssel und Maßnahmen bei Überlastung. In einigen Kliniken haben Beschäftigte nun Anspruch auf zusätzliche freie Tage, falls sie mehrfach in unterbesetzten Schichten arbeiten müssen.

Auch gegenüber den politisch Verantwortlichen hält ver.di den Druck aufrecht. So sind die Gesundheitsminister\*innen des Bundes und der Länder seit Jahren bei jeder Konferenz mit lautstarken Demonstrationen konfrontiert. Das und die fortgesetzte Medienresonanz wirken. Für die Krankenhäuser hat die Bundesregierung beschlossen, dass zusätzliche Stellen und Tarifierhöhungen für Pflegekräfte vollständig von den Krankenkassen refinanziert werden. Die Kosten für das Pflegepersonal wurden aus dem Finanzierungssystem der Fallpauschalen (Diagnosis Related Groups, DRG) herausgelöst, so dass der vom DRG-System verursachte Kostendruck in diesem Bereich nicht mehr wirkt. Das System, das etliche Fehlanreize setzt, ist damit angebohrt. ver.di plädiert dafür, es durch

eine Krankenhausversorgung zu ersetzen, die sich nach dem Bedarf richtet und bei wirtschaftlicher Betriebsführung vollständig refinanziert wird.

Die zentrale Forderung ist allerdings noch nicht erfüllt: bedarfsgerechte und verbindliche Personalvorgaben. Gemeinsam mit der Deutschen Krankenhausgesellschaft und dem Deutschen Pflegerat hat ver.di im Januar 2020 ein Instrument zur Personalbemessung in der Krankenpflege vorgelegt, die PPR 2.0. Dieses würde deutliche Verbesserungen bringen. Doch stattdessen hat die Bundesregierung unzureichende Personaluntergrenzen für einige Bereiche eingeführt, die etliche Schlupflöcher enthalten und zu Verschiebeparkplätzen zwischen den Abteilungen führen. Gerade die Erfahrungen in der Corona-Pandemie zeigen, wie dringend bedarfsgerechte Personalvorgaben sind.

Das gilt auch für die Altenpflege. Hier liegt ebenfalls ein Instrument zur Personalbemessung auf dem Tisch – entwickelt von Professor Heinz Rothgang (Uni Bremen) im Auftrag der Pflegeselbstverwaltung. Nach seinen Berechnungen müssten rund 115.000 Pflegekräfte zusätzlich eingestellt werden – abgesehen von dem wegen der demografischen Entwicklung ohnehin benötigten Personalaufwuchs. Die Bundesregierung hat beschlossen, ab dem 1. Januar 2021 20.000 neue Stellen für Pflegehilfskräfte durch die Pflegeversicherung zu finanzieren. Zugleich wird allerdings die Fachkraftquote flexibilisiert, was einer Absenkung der Standards Tür und Tor öffnet. Auf Druck von ver.di wurde das Gesetz kurz vor seiner Verabschiedung am 26. November 2020 nachgebessert: Das von Professor Rothgang entwickelte Instrument zur Personalbemessung muss nun erprobt und wissenschaftlich evaluiert werden. Dabei spielen auch die Zufriedenheit der Beschäftigten und die Versorgungsqualität eine Rolle. ver.di streitet weiter für verbindliche bundeseinheitliche Vorgaben zur Personalausstattung, die eine sichere und bedarfsorientierte Versorgung garantieren. Nirgendwo darf der Einsatz von Fachkräften reduziert werden.

*„Die Beschäftigten in der Kranken- und Altenpflege haben viel in Bewegung gesetzt. Allzu lang haben Politik und Arbeitgeber darauf spekuliert, dass Pflegekräfte über ihre Grenzen gehen, weil sie Patient\*innen, pflegebedürftige Menschen und auch ihre Kolleginnen und Kollegen nicht im Stich lassen wollen. Doch immer öfter setzen Beschäftigte Grenzen. Sie organisieren sich und streiten für grundlegende Veränderungen. Klar, dass sich die Folgen von Jahrzehnten neoliberaler Politik im Gesundheitswesen nicht von heute auf morgen beseitigen lassen. Doch wir bleiben dran, mit Mut, Kreativität und einem langen Atem. Bis die Entlastung im Pflegealltag tatsächlich ankommt.“*

*Grit Genster leitet den Bereich Gesundheitspolitik beim ver.di-Bundesvorstand*

Für 28 Prozent der Befragten in der Pflege hätte es Folgen, wenn sie die Arbeitsmenge nicht schaffen. Die häufigste Folge bei den hiervon Betroffenen sind Probleme mit Vorgesetzten (71 Prozent). Bei Beschäftigten in der Altenpflege ist dies eher der Fall als in der Krankenpflege (79 vs. 67 Prozent). Zudem erwarten die Beschäftigten Probleme mit Patient\*innen bzw. pflegebedürftigen Menschen oder anderen Personen außerhalb des Betriebs (63 Prozent) sowie Probleme mit Kolleginnen und Kollegen (53 Prozent). 36 Prozent würden sich Sorgen um ihren Job machen, wenn sie die Arbeitsmenge nicht schaffen, 20 Prozent wären hinsichtlich ihrer Aufstiegsmöglichkeiten besorgt, wobei sich die Beschäftigten in der Krankenpflege eher Sorgen um ihre Karriere machen als in der Altenpflege (22 vs. 14 Prozent). Für 14 Prozent der Befragten wäre eine mangelnde Bewältigung der Arbeitsmenge mit finanziellen Einbußen verbunden.

### Arbeitsintensität

Zu hohe Arbeitsmenge, Personalknappheit und betriebliche Rationalisierungsmaßnahmen bleiben für die Beschäftigten in Krankenhäusern und Pflegeheimen nicht ohne negative Folgen. So geben 71 Prozent der in der Pflege Beschäftigten an, dass sie sich sehr häufig oder oft bei der Arbeit gehetzt fühlen oder unter Zeitdruck stehen. In der Krankenpflege ist dies etwas öfter der Fall als in der Altenpflege (74 vs. 62 Prozent). 60 Prozent berichten davon, sehr oft oder häufig in der Arbeit gestört oder unterbrochen zu werden, wobei dieser Anteil in der Krankenpflege deutlich höher ist als in der Altenpflege (65 vs. 49 Prozent). 48 Prozent der Befragten haben zudem in (sehr) hohem Maß den Eindruck, dass sie in den vergangenen zwölf Monaten mehr schaffen mussten als zuvor. Der Anteil der Beschäftigten, die in den vergangenen zwölf Monaten eine Arbeitsverdichtung bemerken, ist in der Krankenpflege deutlich höher als in der Altenpflege (52 vs. 39 Prozent). 46 Prozent sehen sich in ihrer Arbeit sehr häufig oder oft mit widersprüchlichen Anforderungen konfrontiert, und 23 Prozent der Befragten leisten sehr häufig oder oft außerhalb ihrer normalen Arbeitszeit unbezahlte Arbeit für ihren Betrieb.



„Seit Einführung des Finanzierungssystems der Fallpauschalen, der DRGs, hat sich die Arbeit in der Krankenhauspflege enorm verdichtet. Es müssen immer mehr ‚Fälle‘ in kürzerer Zeit ‚durchgeschleust‘ werden, damit das Krankenhaus Geld verdient. Und das mit weniger Personal. Wie sie das hinbekommen, wird den Teams selbst überlassen. Es wird gesagt: Ihr habt soundso viele Vollkräfte, damit müsst ihr klarkommen. Das führt dazu, dass Beschäftigte länger bleiben, aus dem Frei einspringen, Pausen durcharbeiten und oft nichtmal auf Toilette gehen können. Sie wollen die Patientinnen und Kolleginnen nicht hängen lassen und gehen über die eigenen Grenzen. Irgendwann können die Leute nicht mehr und werden krank, reduzieren ihre Arbeitszeit oder gehen ganz aus dem Beruf. Das kann so nicht weitergehen. Deshalb haben wir an der Charité und anderen Kliniken Tarifikämpfe für Entlastung und mehr Personal geführt. Wir haben gemerkt, dass wir eine große Kraft haben und im Streik Betten und ganze Stationen schließen können. Mit vielen Aktionen haben wir die Zustände in den Krankenhäusern zum öffentlichen Thema gemacht. Bis wir verbindliche und bedarfsgerechte Personalstandards haben, lassen wir nicht locker.“

Ulla Hedemann ist Gesundheits- und Kinderkrankenpflegerin und aktiv in der ver.di-Betriebsgruppe am Berliner Uniklinikum Charité.

Die Arbeitsverdichtung und der Arbeitsstress haben nicht nur auf die Beschäftigten selbst Auswirkungen, sondern auch auf Patient\*innen und pflegebedürftigen Menschen sowie deren Angehörige. Demnach berichten 42 Prozent der Befragten davon, sehr häufig oder oft Abstriche an der Qualität ihrer Arbeit machen zu müssen, um die Arbeitsmenge bewältigen zu können. Die Beschäftigten werden damit zu Leidtragenden, die wider besseren Wissens und Wollens Abstriche beispielsweise in der Körperpflege, bei Hygienevorgaben, der sozialen Interaktion oder Hilfen außerhalb der finanzierten Leistungen vornehmen müssen. Dieser Widerspruch zwischen fachlichen Ansprüchen an die eigene Arbeit und der alltäglichen Realität ist eine große emotionale Belastung: 42 Prozent der Betroffenen belastet dies stark, 19 Prozent eher stark.

## Belastungen

Viele Beschäftigte reagieren auf die hohen Arbeitsanforderungen mit selbstgefährdendem Verhalten. So lassen 47 Prozent der Befragten sehr häufig oder oft ihre Erholungspausen ausfallen oder verkürzen diese – wobei es zwei wesentliche Unterschiede gibt: Dort, wo es einen Betriebs- oder Personalrat gibt, werden weniger häufig Pausen verkürzt oder ausfallen gelassen als in Unternehmen ohne betriebliche Interessenvertretung (33 vs. 53 Prozent). Und in der Krankenpflege werden eher Pausen verkürzt oder ausfallen gelassen als in der Altenpflege (51 vs. 38 Prozent).

Die Belastungssituation verschärft sich insbesondere für diejenigen, die zu atypischen<sup>2</sup> Zeiten arbeiten müssen. In der Pflege ist dieser Anteil besonders hoch. So arbeitet die Hälfte der Befragten sehr häufig oder oft am Wochenende, 44 Prozent abends zwischen 18 und 23 Uhr und 21 Prozent nachts zwischen 23 und 6 Uhr. Zugleich können die Beschäftigten kaum Einfluss auf ihre Arbeitszeit nehmen: Lediglich 35 Prozent der Befragten geben an, in (sehr) hohem Maß Einfluss auf die Gestaltung ihrer Arbeitszeit zu haben und nur 45 Prozent haben Einfluss darauf, wann sie ihre Überstunden ausgleichen.

All das hat enorme gesundheitliche Auswirkungen. 47 Prozent der Befragten haben sehr häufig oder oft das Gefühl, in ihrer Arbeit an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit gehen zu müssen. 41 Prozent der Beschäftigten können sich sehr häufig oder oft auch in ihrer arbeitsfreien Zeit nicht richtig erholen, und 52 Prozent fühlen sich nach der Arbeit sehr häufig oder oft leer und ausgebrannt.

Dies schlägt sich auch in den Statistiken zur Arbeitsunfähigkeit (AU) der Krankenkassen nieder. So berichtet beispielsweise die BKK, dass die Fehlzeiten in der Altenpflege mit 24,1 AU-Tagen pro Beschäftigtem\*<sup>r</sup> und in der Gesundheits- und Krankenpflege (19,3 AU-Tage) im Vergleich zum Durchschnitt aller Beschäftigten (16,1 AU-Tage) deutlich höher sind (BKK-Gesundheitsatlas 2017).

Vor diesem Hintergrund ist es kaum verwunderlich, dass lediglich 36 Prozent der befragten Pflegekräfte meinen, ihre jetzigen Tätigkeiten ohne Einschränkungen bis zum gesetzlichen Rentenalter ausüben zu können. 52 Prozent gehen davon aus, dass sie das nicht können und 12 Prozent können hierzu keine Aussage machen.

---

<sup>2</sup> Sogenannte „atypische“ Arbeitszeiten wie Schicht-, Wochenend-, Feiertags- und Nachtarbeit sind in bestimmten Branchen schon seit längerer Zeit üblich (vgl. Schulze-Buschhoff 2002). Daher bezeichnet Ingrid Kurz-Scherf diese bereits bestehende „traditionelle Flexibilisierung“ der Arbeitszeit als „normgeprägte Arbeitszeit“ (ebd.).

# Einzelhandel

Der Einzel- und Versandhandel<sup>3</sup> umfasst alle Handels- und Versandhandelsbetriebe, die an den Endverbraucher, die Konsumentinnen und Konsumenten, verkaufen. Der Einzelhandelsumsatz wuchs bis Anfang des Jahres 2020 um 2,9 Prozent gegenüber 2018 und damit das achte Jahr in Folge (Statistisches Bundesamt 06.01.2020).

Und auch für das Gesamtjahr 2020 prognostiziert der Handelsverband Deutschland – trotz Corona-Krise – eine Umsatzsteigerung um 1,5 Prozent auf dann 551,8 Milliarden Euro (HDE vom 22. September 2020). Die Entwicklung in den Teilbranchen ist allerdings extrem unterschiedlich. Auf der einen Seite verzeichnete der Textileinzelhandel im August 2020 im Vergleich zum Vorjahresmonat einen preisbereinigten Umsatzrückgang von über zehn Prozent. Die Umsätze in diesem Bereich sind damit zwischen Januar und August 2020 um ein Viertel eingebrochen. Auf der anderen Seite setzte der Online- und Versandhandel im August 2020 real 23 Prozent mehr um als im Vorjahresmonat. Deutlich zugenommen hat auch der Handel mit Einrichtungsgegenständen, Haushaltsgeräten und Baubedarf mit einem realen Plus von 8,1 Prozent. Der Lebensmitteleinzelhandel wuchs real um 2,9 Prozent (HDE vom 30. September 2020). Der Einzel- und Versandhandel ist nach wie vor eine der beschäftigungsintensivsten Branchen: Im Dezember 2019 arbeiteten knapp 2,5 Millionen sozialversicherungspflichtig Beschäftigte und mehr als 610.000 geringfügig Beschäftigte im Einzelhandel (Bundesagentur für Arbeit 2020 d).



„Im Textileinzelhandel führen die Digitalisierung und neue Unternehmensstrategien zu drastischen Veränderungen. In einigen Unternehmen erleben Beschäftigte bereits den vollkommenen Wandel der Eigen- in die Fremdbestimmung durch Digitalisierung. Und das nicht nur durch Kund\*innen, die aus der Umkleidekabine heraus per App mitteilen, welche Kleidungsstücke die Angestellten ihnen bringen sollen. Mit dem Umbau zum ‚Omnichannel‘-Händler werden sie zu Paketboten, die bloß im Internet bestellte Ware aushändigen. Oft sind die Beschäftigten nur noch ausführendes Organ, gesteuert durch Technik. Das ermöglicht die Aufspaltung und Dequalifizierung der Arbeit. Das Unternehmen kann sie leicht von Leih- oder Werkvertragsbeschäftigten ausführen lassen – zu schlechteren und unsicheren Bedingungen. Es kommt genau das unter die Räder, was den Verkäuferberuf ausmacht: mit den Menschen zu reden, sie kompetent zu beraten. Und mit anderen im Team zusammenzuarbeiten. Bei H&M wollen wir die Veränderungen deshalb mitgestalten. ver.di und der Gesamtbetriebsrat fordern einen Digitalisierungstarifvertrag, der die Beteiligung der Beschäftigten sichert. Bislang zeigt uns das Unternehmen die kalte Schulter. Aber wir bleiben dran.“

Saskia Stock ist Gesamtbetriebsratsvorsitzende bei H&M und Mitglied der H&M-Bundestarifkommission von ver.di.

<sup>3</sup> Ausgewertet wurde der Einzelhandel ohne Handel mit Kraftfahrzeugen (Wirtschaftszweig 47).



### Formen der Leistungssteuerung

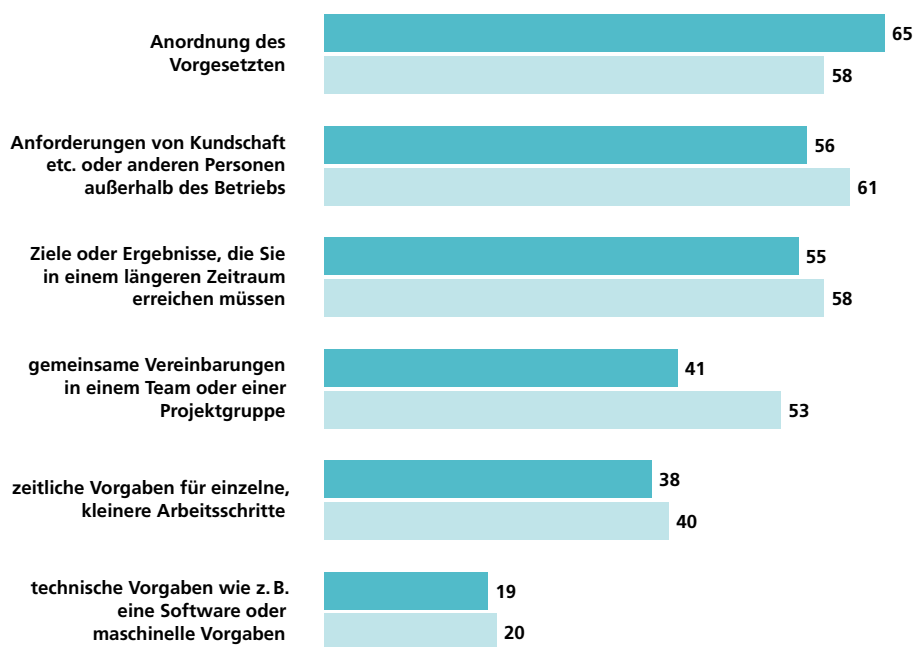
Die Leistungssteuerung der Beschäftigten erfolgt im Einzel- und Versandhandel meist über die Anordnung von Vorgesetzten (65 Prozent, vgl. Abb. 50). Diese Form der Leistungssteuerung ist im Einzelhandel etwas häufiger anzutreffen als im Dienstleistungssektor insgesamt (58 Prozent).

56 Prozent der befragten Beschäftigten im Einzelhandel und Versandhandel geben zudem an, ihre Arbeitsmenge werde über die Anforderungen von Kundinnen und Kunden bestimmt. Bei fast ebenso vielen (55 Prozent) richtet sie sich nach Zielen oder Ergebnissen, die über einen längeren Zeitraum erreicht werden müssen. 41 Prozent der befragten Beschäftigten geben an, ihre Arbeitsmenge werde über gemeinsame Vereinbarungen im Team gesteuert, bei 38 Prozent sind es zeitliche und bei 19 Prozent technische Vorgaben.

Der Umfang der Leistungssteuerung über zeitliche und technische Vorgaben wird auch durch den Digitalisierungsgrad der Arbeit bestimmt. So sagen 45 Prozent der Beschäftigten, deren Arbeit in (sehr) hohem Maß von Digitalisierung betroffen ist, die Arbeitsmenge werde über zeitliche Vorgaben gesteuert. Bei Beschäftigten, deren Arbeit einen geringen Digitalisierungsgrad aufweist, liegt dieser Anteil bei 33 Prozent. Bezüglich der technischen Vorgaben lässt sich dieser Zusammenhang ebenfalls nachweisen: 29 Prozent der Befragten, deren Arbeit in (sehr) hohem Maß digitalisiert ist, geben an, die Arbeitsmenge werde durch technische Vorgaben gesteuert. Bei Beschäftigten mit einem geringen Digitalisierungsgrad der Arbeit liegt dieser Anteil bei elf Prozent. Im Einzel- und Versandhandel kommen insbesondere Scanner, digitale Warenwirtschaftssysteme und Personaleinsatzplanungstools sowie RFID-Systeme verstärkt zum Einsatz – auch als Instrumente der Leistungssteuerung

Abb. 50 Formen der Leistungssteuerung im Einzelhandel

Wodurch wird die Arbeitsmenge bestimmt, die Sie an einem typischen Arbeitstag erledigen?



n=264–266

■ Einzelhandel ■ Dienstleistungssektor gesamt

Angaben in Prozent; Mehrfachantworten möglich; ver.di-Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2019 für den Dienstleistungssektor, Input Consulting

Abb. 51 **Zu hohes Arbeitsvolumen: Einzelhandel im Vergleich zum Dienstleistungssektor**

Wie häufig kommt es vor, dass Sie die Arbeitsmenge nicht in der vorgesehenen Arbeitszeit schaffen können?

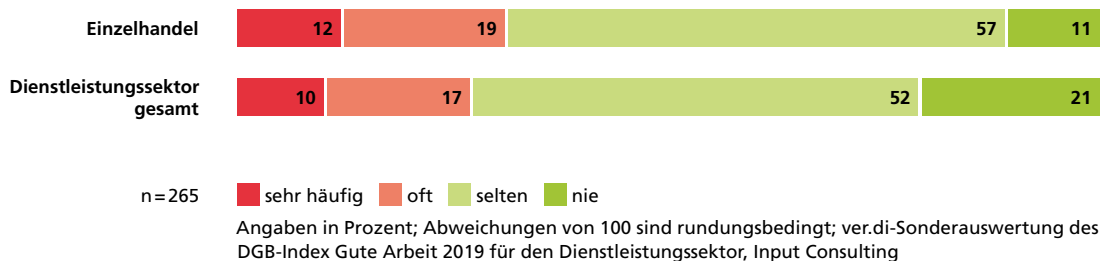


Abb. 52 **Mehr Arbeit wegen fehlendem Personal: Einzelhandel im Vergleich zum Dienstleistungssektor**

Wie häufig kommt es vor, dass Sie wegen fehlendem Personal eine höhere Arbeitsmenge abarbeiten oder länger arbeiten müssen?

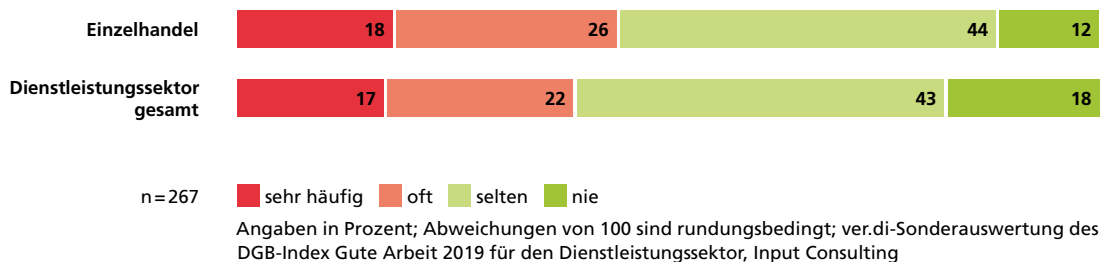


Abb. 53 **Einfluss auf die Arbeitsmenge im Einzelhandel**

In welchem Umfang wird die vorgesehene Arbeitsmenge angepasst oder Ihnen mehr Zeit gegeben, wenn unvorhergesehene Ereignisse oder Störungen auftreten?



In welchem Maß haben Sie Einfluss auf die Arbeitsmenge, die Sie an einem typischen Arbeitstag erledigen?



n=263-266

Legende: gar nicht (rot), in geringem Maß (orange), in hohem Maß (hellgrün), in sehr hohem Maß (dunkelgrün)

Angaben in Prozent; Abweichungen von 100 sind rundungsbedingt; ver.di-Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2019 für den Dienstleistungssektor, Input Consulting

und Rationalisierung: „Das Zusammenspiel technischer Systeme wie RFID, Scanner, digitale Kassen und I-Pads ermöglicht [...] eine Rationalisierung von Tätigkeiten, ohne dass Freiräume für ‚qualitative Beratung genutzt‘ würden“ (Köhnen und Nutzenberger 2019, S. 181). Mit dem Einsatz digitaler Technik werden die Freiräume der Beschäftigten für selbstorganisiertes Arbeiten und damit auch die Kontrolle über die eigene Arbeit eher eingeschränkt. Der dennoch niedrige Anteil von Beschäftigten, die angeben, ihre Arbeitsmenge werde durch technische Vorgaben bestimmt, ist sehr wahrscheinlich ein Ausdruck davon, dass sich die unterschiedlichen Formen der Leistungssteuerung überlagern (vgl. Kap. Leistungssteuerung). Oder anders ausgedrückt: Oft ist den Beschäftigten klar, dass die Technik nach den Vorstellungen des Managements nach deren Vorgaben programmiert ist.



„Personalkosten im Vergleich zum Umsatz – das ist eigentlich überall im Handel der Maßstab. Und immer gibt es irgendein Haus, das besser ist. Wenn man das eine Ziel erreicht hat, wird einem das nächste vor die Nase gesetzt. So wird permanent Druck erzeugt. Zugleich wächst das Arbeitsvolumen, zum Beispiel durch das immer schneller wechselnde Sortiment. Dadurch muss häufiger umgebaut werden – im laufenden Betrieb, versteht sich. Oft wird keine Personalreserve eingeplant. In Urlaubs- oder Krankheitszeiten sollen die verbliebenen Kolleginnen und Kollegen die Arbeit der anderen mit übernehmen. Das ist, als hätte ein Fußballteam nur elf Spieler – absurd. Als Möhre am Ende des Tunnels dient der Bonus, der beim Erreichen bestimmter Vorgaben gezahlt wird. Bei Amazon hängt er sogar von der Krankheitsquote ab. Man kann sich vorstellen, was das für die Atmosphäre im Team bedeutet. Hinzu kommt die Digitalisierung, die in der Corona-Pandemie einen enormen Schub bekommen hat. Wir wollen die anstehende Transformation nicht verhindern, sondern per Tarifvertrag mitgestalten. Ich persönlich würde mir wünschen, dass wir wie in den Krankenhäusern eine Mindestpersonalbesetzung fordern, als wirksames Mittel zum Gesundheitsschutz.“

Michael Paaries ist Betriebsratsvorsitzender bei Ikea in Burgwedel bei Hannover und Mitglied der ver.di-Bundestarifkommission bei Ikea.

### Zu hohe Arbeitsmengen und deren Ursachen im Einzelhandel

Die Arbeitsmengen im Einzelhandel sind sehr hoch und können von knapp einem Drittel der Beschäftigten nicht bewältigt werden (vgl. Abb. 51). So geben 31 Prozent der Befragten an, die Arbeitsmenge sehr häufig oder oft nicht in der vorgesehenen Zeit schaffen zu können.

Die Ursachen dafür sind unterschiedlich. Ein Grund liegt in der Personalplanung. So müssen 44 Prozent sehr häufig oder oft wegen fehlendem Personal eine höhere Arbeitsmenge schaffen oder länger arbeiten (vgl. Abb. 52). Zur Intensivierung von Arbeit tragen weitere Rahmenbedingungen bei: Die Ausweitung von Öffnungszeiten und Verkaufsflächen korrespondiert oftmals mit Personalabbau und damit einhergehender Leistungsverdichtung (Thiermeyer 2019). Auch für die Arbeit mit Kund\*innen (Interaktionsarbeit) wird immer weniger Zeit eingeplant. Ein weiteres Problem ist der Trend von Voll- zu Teilzeit und von Teilzeit zu Minijobs.

Zudem erfolgt seitens der Betriebe nur selten eine Anpassung der Arbeitsmenge bzw. wird den Beschäftigten mehr Zeit bei unvorhergesehenen Ereignissen oder Störungen eingeräumt (vgl. Abb. 53). So geben 45 Prozent der Befragten an, es erfolge in (sehr) hohem Maß eine Anpassung. Im Dienstleistungssektor insgesamt liegt dieser Anteil mit 50 Prozent etwas höher. Gleichzeitig ist es Beschäftigten im Einzelhandel kaum möglich, die Arbeitsmenge zu beeinflussen. Lediglich 41 Prozent der Befragten haben in (sehr) hohem Maß Einfluss auf die zu erledigende Arbeitsmenge – und damit etwas weniger als im Dienstleistungssektor insgesamt (47 Prozent).

Für 16 Prozent der Befragten hätte es Folgen, wenn sie die Arbeitsmenge nicht schaffen. Dieser Anteil liegt deutlich niedriger als im Dienstleistungssektor insgesamt (24 Prozent). Die häufigste Folge sind Probleme mit Vorgesetzten (74 Prozent), gefolgt von Problemen mit Kundinnen und Kunden (59 Prozent) sowie mit Kolleginnen und Kollegen (53 Prozent). 43 Prozent von denen, die negativen Folgen befürchten, würden sich Sorgen um

## Einzel- und Versandhandel: Gegen Digitalisierung ohne Beteiligung der Beschäftigten

Der Einzel- und Versandhandel ist geprägt von permanenten Veränderungen und technischen Erneuerungen – wie beispielsweise RFID-Chips, Selbstscankassen oder Click and Collect-Systeme. Dementsprechend ist die Branche stark von Digitalisierungsprozessen geprägt.

Diese Veränderungen im Einzel- und Versandhandel stellen die Beschäftigten und ihre Gewerkschaft ver.di vor Herausforderungen. Vor diesem Hintergrund hat der ver.di-Fachbereich Handel im Juli 2018 das Projekt „ver.di verbindet“ gestartet, das die Entwicklungen im Dialog mit den Beschäftigten analysiert und Handlungsmöglichkeiten aufzeigen soll.

Dabei wurde klar: Der Arbeitsprozess wird oft in viele kleine Teilaufgaben zergliedert, Arbeit wird verdichtet und fast jeder Arbeitsschritt kontrollierbar. Unfreiwillig geben Beschäftigte über Scanner, Kassen, I-Pads und indirekt mittels Daten der Warenwirtschaft permanent Rückmeldung über ihre Tätigkeit. Das ermöglicht Unternehmen einen ständigen Vergleich mit den Leistungen anderer Beschäftigter, Abteilungen und Filialen und erhöht den Druck auf die Belegschaften. Hinzu kommen drohende Dequalifizierung sowie der Verlust von Autonomie.

ver.di greift in diese Entwicklungen ein und fordert, dass die Beschäftigten und ihre Interessenvertretungen bei der Einführung und Nutzung neuer Technik frühzeitig und umfassend einbezogen werden. Ziel ist es nicht, Innovationen zu verhindern, sondern sie im Interesse der Kolleg\*innen mitzugestalten. Betriebsrät\*innen werden dabei unterstützt, den Beschäftigten ein Verständnis über die Änderungsprozesse zu vermitteln, Entscheidungsspielräume zu verteidigen, auszubauen und ihr Selbstbewusstsein zu fördern. Zentral ist auch der Gesundheitsschutz, denn die Digitalisierung geht nach Aussage der Betroffenen zumeist mit einer Zunahme von Belastungen, Leistungsverdichtung und Zunahme der Fremdbestimmung und Monotonie einher.

Das macht ver.di auch tarifpolitisch zum Thema. So setzte der Fachbereich bereits im März 2018 bei der Textilkette Primark den ersten Tarifvertrag zur gesundheitsförderlichen Führung im Handel durch. Aufbauend auf der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen beinhaltet er unter anderem eine Qualifizierung von Führungskräften für gute Kommunikation und unterstützenden Umgang mit Beschäftigten.

2020 setzte ver.di bei Galeria Karstadt Kaufhof sowie Galeria Markthalle jeweils einen „Tarifvertrag zu Gute & Gesunde Arbeit/Beteiligung Zukunftskonzept“ durch. Damit erhalten Beschäftigte erstmalig die Möglichkeit, bei der Entwicklung der Zukunftskonzepte im Unternehmen mitzureden und mitzuentcheiden.

Im Textileinzelhandel ist die Modekette Zara Vorreiter bei der Digitalisierung. Ihre Kolleg\*innen von H&M fordern ihre frühzeitige Einbeziehung in den geplanten Umbau des Unternehmens zum „Omnichannel“-Händler ein. Der Gesamtbetriebsrat unterstützt die ver.di-Forderung nach einem Digitalisierungstarifvertrag, der die Beteiligung der Beschäftigten am Zukunftskonzept, die Arbeitsplätze und Standorte sowie gute Arbeitsbedingungen sichern soll.

Beim Möbelgigant Ikea startete die ver.di-Bundestarifkommission mit Unterstützung des Gesamtbetriebsrats im Oktober 2020 eine Befragung, bei der die Beschäftigten ihre Anforderungen an eine tragfähige Digitalisierungsstrategie einbringen sollten. Ziel ist es auch hier, einen Tarifvertrag zu verhandeln, der den Digitalisierungsprozess im Sinne der Beschäftigten regelt.

*„Nahezu alle Unternehmen im Einzelhandel setzen auf Rationalisierung und Arbeitsverdichtung. Das ist reichlich einfalllos und kontraproduktiv. Denn der stationäre Einzelhandel hat nur mit kompetenter Beratung, gutem Service sowie der klugen Verzahnung von verschiedenen Vertriebskanälen eine Zukunft. Und die Voraussetzung dafür ist genug qualifiziertes Personal mit planbaren Arbeitszeiten. Gemeinsam mit den Betriebsräten halten wir dagegen und setzen auf Beteiligung der Beschäftigten an den Veränderungsprozessen. Wir wollen nicht blockieren, sondern mitgestalten. Dafür braucht es Tarifverträge, die die Digitalisierungsprozesse in den Unternehmen im Sinne der Beschäftigten regeln und ihre Beschäftigung sichern. Das fordern wir offensiv ein und dafür machen wir Druck. Die Beschäftigten sind den Veränderungen nicht einfach ausgeliefert, sondern können selbst handlungsmächtig werden – wenn sie sich zusammenschließen, gemeinsam Forderungen und Alternativen entwickeln und kollektiv dafür eintreten. Das gilt auch für die Tarifbindung. Angesichts aggressiver Kostensenkungsstrategien der Unternehmen und der Untätigkeit der politisch Verantwortlichen erodiert diese zusehends. Die Tarifverträge des Einzel- und Versandhandels müssen endlich wieder allgemeinverbindlich sein. Dem Lohndumping und der Verschlechterung der Arbeitsbedingungen einen Riegel vorzuschieben, ist im Interesse der Gesellschaft als Ganzes.“*

*Orhan Akman ist Leiter der ver.di-Bundesfachgruppe Einzel- und Versandhandel.*

ihren Job machen, wenn sie die Arbeitsmenge nicht schaffen; 33 Prozent wären hinsichtlich ihrer Aufstiegsmöglichkeiten besorgt, deutlich mehr als im Dienstleistungssektor insgesamt (23 Prozent). 18 Prozent der Befragten, die mit negativen Folgen bei Nichtbewältigung der Arbeitsmenge rechnen, fürchten finanzielle Einbußen.

### Arbeitsintensität

Die Arbeitsanforderungen sind im Einzelhandel sehr hoch: 51 Prozent der Befragten geben an, dass sie sich sehr häufig oder oft bei der Arbeit gehetzt fühlen oder unter Zeitdruck stehen. Dieser Anteil steigt mit der Anzahl der Steuerungsformen (eine Form: 35 Prozent, drei Formen: 53 Prozent, sechs Formen: 67 Prozent). 22 Prozent der Befragten lassen sehr häufig oder oft Erholungspausen ausfallen oder verkürzen diese. Auch hier ist ein Zusammenhang mit der Anzahl der Steuerungsformen erkennbar (eine Form: 7 Prozent, drei Formen: 22 Prozent, sechs Formen: 44 Prozent).

49 Prozent berichten davon, sehr oft oder häufig in der Arbeit gestört oder unterbrochen zu werden. Von Arbeitsunterbrechungen und Störungen berichten besonders häufig Beschäftigte, deren Arbeit in (sehr) hohem Maß von Digitalisierung betroffen ist (56 vs. 42 Prozent) und Beschäftigte, die vielen Steuerungsformen unterliegen (eine Form: 40 Prozent, drei Formen: 33 Prozent, sechs Formen: 78 Prozent). Insgesamt geben 14 Prozent der Befragten im Einzelhandel an, in sehr hohem Maß in ihrer Arbeit von Digitalisierung betroffen zu sein. Weitere 30 Prozent sehen sich in hohem Maß, 36 Prozent in geringem Maß und 20 Prozent gar nicht betroffen.

Neben den häufigeren Unterbrechungen zeigt sich auch ein Zusammenhang des Digitalisierungsgrads der Arbeit mit der Bewältigung der Arbeitsmenge. So sagen 39 Prozent der Beschäftigten, die in ihrer Arbeit in (sehr) hohem Maß von Digitalisierung betroffen sind, dass sie die Arbeitsmenge sehr häufig oder oft nicht in der vorgegebenen Zeit schaffen. Bei Beschäftigten, deren Arbeit einen eher geringen Grad an Digitalisierung aufweist, liegt dieser Anteil mit 26 Prozent deutlich niedriger.

40 Prozent der Befragten haben in (sehr) hohem Maß den Eindruck, in den letzten zwölf Monaten mehr schaffen zu müssen als zuvor, wobei dieser Anteil mit der Anzahl der Leistungssteuerungsformen zunimmt (eine Form: 25 Prozent, drei Formen: 42 Prozent, sechs Formen: 63 Prozent). Zudem sehen sich 31 Prozent in ihrer Arbeit sehr häufig oder oft mit widersprüchlichen Anforderungen konfrontiert. In der Folge berichten 28 Prozent der befragten Beschäftigten im Einzelhandel davon, sehr häufig oder oft Abstriche an der Qualität ihrer Arbeit machen zu müssen, um die Arbeitsmenge bewältigen zu können. Dies geschieht häufiger mit der steigenden Anzahl von Steuerungsformen (eine Form: 14 Prozent, drei Formen: 22 Prozent, sechs Formen: 67 Prozent). 14 Prozent der Befragten leisten sehr häufig oder oft außerhalb ihrer normalen Arbeitszeit unbezahlte Arbeit für ihren Betrieb.



„Viele Hände schaffen viel – diesen Spruch höre ich im Unternehmen ständig. Das bedeutet aber nicht, dass viel Personal eingestellt wird, sondern dass die Leute nur Teilzeitverträge kriegen. Auch wenn man regelmäßig Überstunden macht, wird eine Aufstockung der vertraglichen Arbeitszeit oft abgelehnt. Das ist quasi Arbeit auf Abruf. Das Unternehmen ist damit schön flexibel. Dass solche Teilzeitverträge für die Beschäftigten ständige Unsicherheit bedeutet und sie am Ende in der Altersarmut landen, interessiert nicht. Wie viele Arbeitskräfte eingesetzt werden, bestimmt ein Softwareprogramm anhand der Umsatzzahlen vom letzten Jahr. In zwölf Monaten kann sich aber viel verändern. Auch wenn jeder sieht, dass es zu wenige sind, dürfen nicht mehr Kolleginnen eingesetzt werden. Die Arbeitsleistung wird ebenfalls digital kontrolliert. Wenn eine Kassiererin zu wenige Scans pro Minute macht, gibt es Druck. Die Umsätze steigen, aber das Personal hält nicht Schritt. Dadurch nimmt die Arbeitsintensität kontinuierlich zu. Als Betriebsrat haben wir einige Neueinstellungen durchgesetzt. Aber in Filialen, in denen es keine konsequente Interessenvertretung gibt, geht all das voll zulasten der Beschäftigten.“

Anja Bernhardt ist Verkäuferin und Betriebsratsvorsitzende bei Kaufland im thüringischen Pöbneck.

---

## **Belastungen**

Die hohen Belastungen im Einzel- und Versandhandel beeinträchtigen die Gesundheit der Betroffenen. 37 Prozent müssen sehr häufig oder oft in ihrer Arbeit an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit gehen. 37 Prozent der Befragten können sehr häufig oder oft auch in ihrer arbeitsfreien Zeit nicht richtig abschalten, 34 Prozent können sich auch in ihrer arbeitsfreien Zeit sehr häufig oder oft nicht richtig erholen. In der Folge fühlen sich 45 Prozent sehr häufig oder oft nach der Arbeit leer und ausgebrannt. Lediglich 41 Prozent der Beschäftigten im Einzelhandel meinen, dass sie unter den derzeitigen Anforderungen ihre jetzige Tätigkeit bis zum gesetzlichen Rentenalter werden ausführen können. 46 Prozent gehen nicht davon aus und 13 Prozent konnten hierzu zum Zeitpunkt der Befragung keine Einschätzung abgeben.

# Sozialarbeiter\*innen und Sozialpädagog\*innen

Sozialarbeiter\*innen und Sozialpädagog\*innen befassen sich mit der Prävention, Bewältigung und Lösung sozialer Probleme und unterstützen Menschen darin, soziale Teilhabe zu verwirklichen. Sie beraten, begleiten, assistieren und betreuen einzelne Personen, Familien oder bestimmte Personengruppen in schwierigen Situationen und/oder bei der Alltagsbewältigung. Zum 30. September 2019 waren 1,6 Millionen Menschen in der Sozialarbeit bzw. Sozialpädagogik beschäftigt (Bundesagentur für Arbeit 2020 b).

## Formen der Leistungssteuerung

Die Leistungssteuerung in der Sozialarbeit<sup>4</sup> unterscheidet sich stark von der Leistungssteuerung im Dienstleistungssektor insgesamt. Hier sind die „neuen Formen“ der Leistungssteuerung (siehe Kapitel Leistungssteuerung) deutlich stärker verbreitet als in anderen Bereichen. So geben 78 Prozent der Befragten an, ihre Arbeitsmenge werde durch Anforderungen von Klient\*innen oder anderen Personen außerhalb des Betriebs bestimmt. In der Sozialarbeit bedeutet dies, dass die Arbeitsmenge vom Betreuungs- und Unterstützungsaufwand der Adressatinnen und Adressaten abhängig ist. Im Dienstleistungssektor insgesamt trifft dies für 61 Prozent der Befragten zu. Interessant ist auch der hohe Anteil an Beschäftigten, deren Leistung über Ziele oder Ergebnisse gesteuert wird (74 Prozent im Vergleich zu 58 Prozent im Dienstleistungssektor insgesamt). Weit verbreitet ist auch die Leistungssteuerung durch gemeinsame Vereinbarungen im Team (71 vs. 53 Prozent). Deutlich seltener wird die Leistung durch die Anordnung des Vorgesetzten (57 Prozent), zeitliche oder technische Vorgaben (39 bzw. 12 Prozent) gesteuert (vgl. Abb. 54).

## Zu hohe Arbeitsmengen und deren Ursachen in der Sozialarbeit

In der Sozialarbeit sind die Arbeitsmengen durch die hohe Anzahl der Adressat\*innen pro Beschäftigtem\*r sehr hoch: 34 Prozent der Befragten geben an, es komme sehr häufig oder oft vor, dass sie die Arbeitsmenge nicht in der vorgegebenen Zeit schaffen können (vgl. Abb. 55).

Die Ursachen dafür, dass Sozialarbeiter\*innen Schwierigkeiten haben, die vorgegebene Arbeitsmenge zu bewältigen, sind unterschiedlich. Ein Grund liegt in der Personalplanung. So müssen 47 Prozent sehr häufig oder oft wegen fehlendem Personal eine höhere Arbeitsmenge schaffen oder länger arbeiten (vgl. Abb. 56).

.....  
<sup>4</sup> Ausgewertet wurde der Bereich Erziehung, Sozialarbeit, Heilerziehungspflege (Klassifikation der Berufe 831). Wenn im Folgenden die Rede von „Sozialarbeit“ oder „Sozialarbeiter\*innen“ ist, schließt dies immer auch die Sozialpädagogik mit ein.

Abb. 54 Formen der Leistungssteuerung in der Sozialarbeit/Sozialpädagogik

Wodurch wird die Arbeitsmenge bestimmt, die Sie an einem typischen Arbeitstag erledigen?

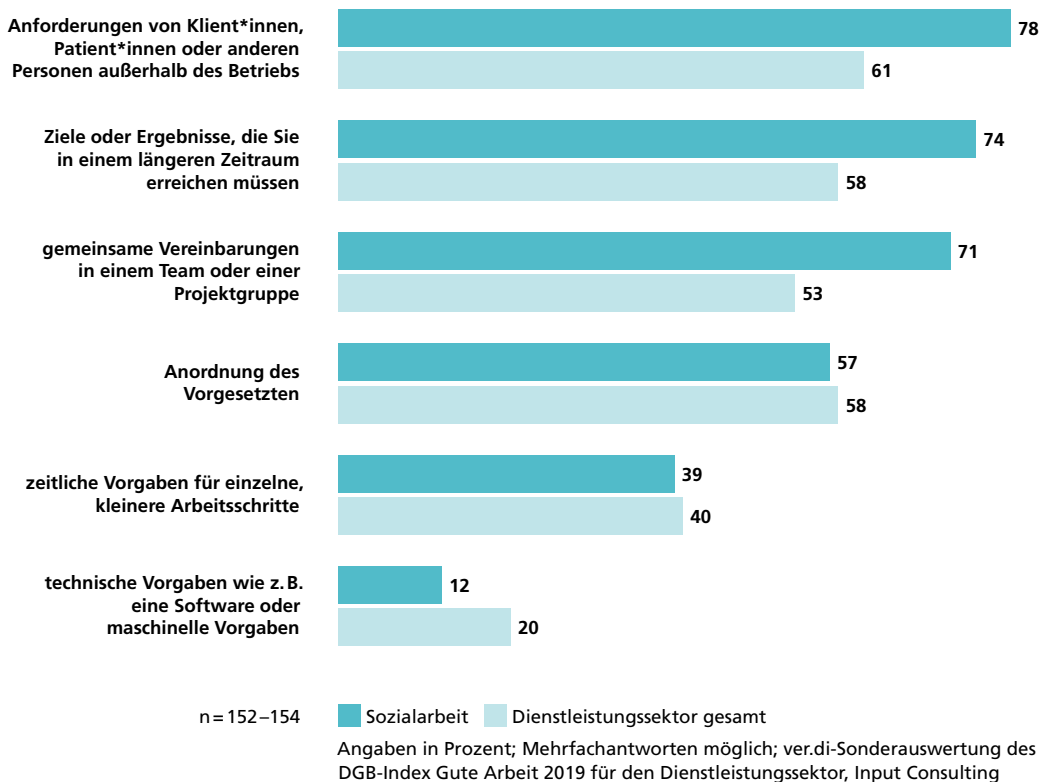


Abb. 55 Zu hohes Arbeitsvolumen: Sozialarbeit/Sozialpädagogik im Vergleich zum Dienstleistungssektor

Wie häufig kommt es vor, dass Sie die Arbeitsmenge nicht in der vorgesehenen Arbeitszeit schaffen können?

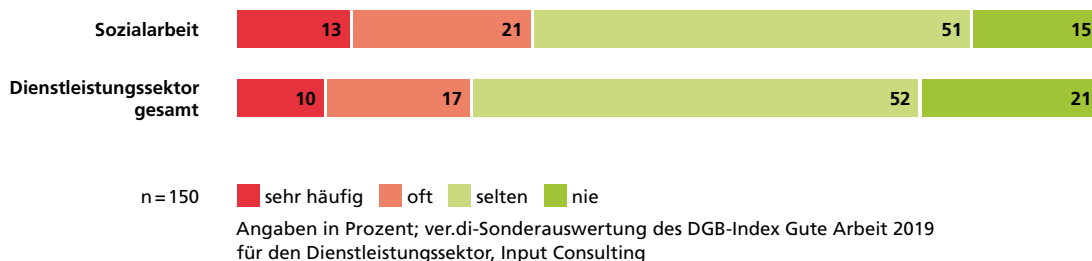
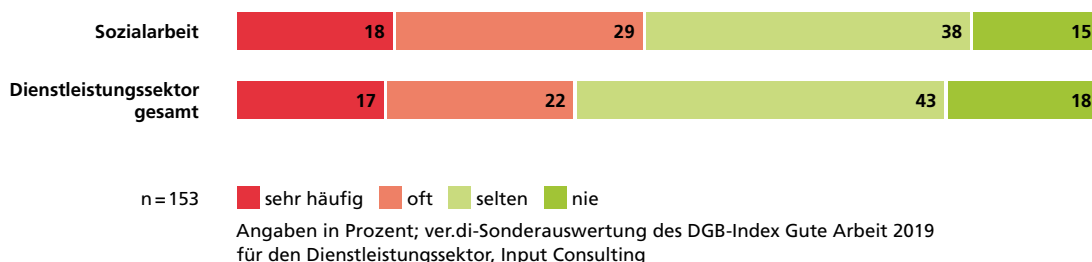


Abb. 56 Mehr Arbeit wegen fehlendem Personal: Sozialarbeit/Sozialpädagogik im Vergleich zum Dienstleistungssektor

Wie häufig kommt es vor, dass Sie wegen fehlendem Personal eine höhere Arbeitsmenge abarbeiten oder länger arbeiten müssen?





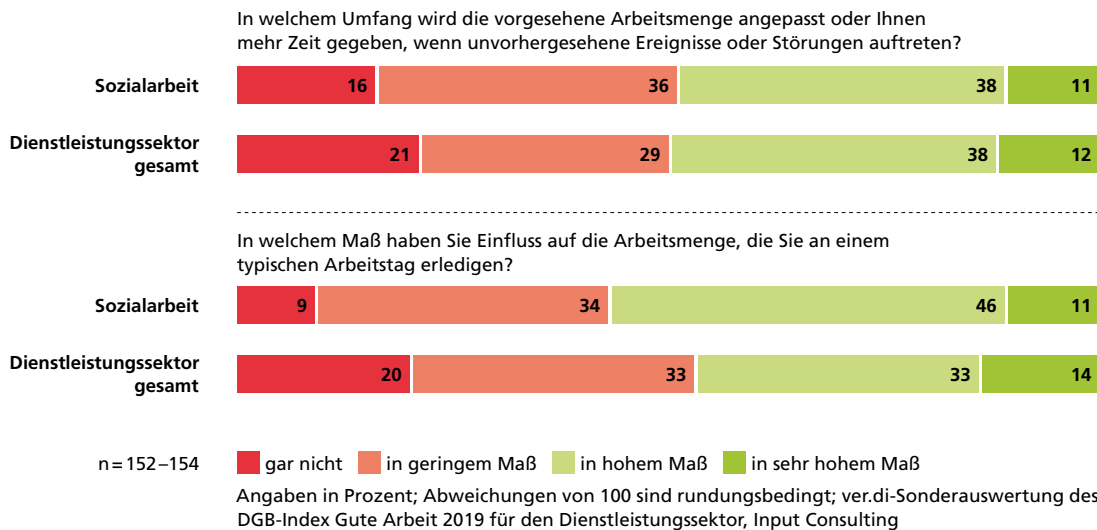
Bei Überlastung wird die Arbeitsmenge nur selten angepasst oder den Beschäftigten mehr Zeit bei unvorhergesehenen Ereignissen oder Störungen eingeräumt. So geben lediglich 49 Prozent der Befragten an, es erfolge in (sehr) hohem Maß eine Anpassung.

Insgesamt ist der Einfluss der Sozialarbeiter\*innen auf die Arbeitsmenge, die sie an einem Tag erledigen müssen, etwas höher als im Dienstleistungssektor insgesamt. Dennoch haben 43 Prozent von ihnen gar keinen oder lediglich einen geringen Einfluss auf die Arbeitsmenge (vgl. Abb. 57).

„In der Bezirkssozialarbeit in München betreuen wir hilfebedürftige Menschen in allen Bereichen – von der Erwachsenenhilfe über die Jugendhilfe bis hin zum Kinderschutz. Doch das Personal hält mit der Bevölkerungsentwicklung und den zunehmenden Aufgaben nicht Schritt. Dadurch ist man immer hin und her gerissen zwischen den Bedürfnissen der Klient\*innen, den Anforderungen der Organisation und dem eigenen Wohlbefinden. Man hat ständig das Gefühl, sich rechtfertigen zu müssen, weil man nicht alles gleichzeitig schafft. Besonders die Dokumentation – die in ein sehr komplexes IT-Programm eingegeben werden muss – kostet viel Zeit, die anderswo fehlt. Man muss alles selbst managen. Teamassistent\*innen, die uns früher bei Kommunikation und Organisation unterstützt haben, gibt es nicht mehr. Die Fluktuation ist hoch, weshalb immer wieder neue Kolleg\*innen eingearbeitet werden müssen. Zudem dauert es oft lang, bis Stellen neu besetzt werden. Das muss das Team dann irgendwie auffangen. Als Personalrat und ver.di haben wir erreicht, dass die Stadt München jetzt eine Personalbemessung durchführt. Dann wird hoffentlich endlich transparent, was wir leisten und wie viel Personal wirklich nötig ist.“

Philipp Heinze ist Sozialpädagoge und Personalrat im Sozialreferat München.

Abb. 57 Einfluss auf die Arbeitsmenge in der Sozialarbeit/Sozialpädagogik



## Arbeitsintensität

Die Arbeitsanforderungen sind in der Sozialarbeit sehr hoch: 58 Prozent der Befragten berichten davon, sehr oft oder häufig in der Arbeit gestört oder unterbrochen zu werden. 57 Prozent geben an, dass sie sich sehr häufig oder oft bei der Arbeit gehetzt fühlen oder unter Zeitdruck stehen. Studien deuten darauf hin, dass die Ursachen hierfür in Zeitmangel und zu hohen Fall- und Adressatenzahlen liegen (Poulsen 2009; Beckmann 2018). Das Ausmaß wird in einer Studie zur Situation des Allgemeinen Sozialen Dienstes (ASD) im Jugendamt deutlich: Während die Bundesarbeitsgemeinschaft Allgemeiner Sozialer Dienst/Kommunaler Sozialer Dienst (BAG ASD/KSD) 35 laufende Fälle pro Vollzeitstelle für angemessen hält, traf das Forschungsteam sehr viel höhere Fallzahlquoten (meist zwischen 50 und 100 Fälle) in den Jugendämtern an (vgl. Beckmann 2018). ver.di plädiert für eine Obergrenze von 28 Fällen (vgl. ver.di Fachbereich Gesundheit, Soziale Dienste, Wohlfahrt und Kirchen/Fachbereich Gemeinden 2020). Generell erhöht sich in sozialen Berufen der Aufwand durch die gestiegenen Anforderungen im Bereich der Dokumentation. Hinzu kommt, dass hinter einem „Fall“ oft eine ganze Familie und komplexe Problemlagen stecken. Mit jedem Menschen, dem zu helfen ist, sind weitere Personen und Institutionen verbunden.



„Der Leistungsdruck in der ambulanten Behindertenhilfe hat sich deutlich erhöht. Es wird jetzt eine bestimmte Zahl an Fachleistungsstunden vorgegeben, die man bei den Klient\*innen zu sein hat. Dazu gibt es jeweils 15 Minuten für Kommunikation, Dokumentation und so weiter – aber das haut überhaupt nicht hin. Manche arbeiten unbezahlt länger, um den Menschen dennoch gerecht werden zu können. Auch, weil sie sich sonst für die Überstunden rechtfertigen müssen. Für mich ist die größte Belastung, dass man alleingelassen wird. Es gibt einfach nicht genug Zeit und Gelegenheit, sich mit anderen auszutauschen. Regelmäßige Supervision wäre sehr sinnvoll – auch im Sinne einer guten Arbeitsqualität. Überhaupt ist man ständig im Zwiespalt: Man möchte die Klient\*innen bestmöglich unterstützen, soll aber immer auch auf die Kosten schauen. So gibt es den Druck der Kostenträger, für möglichst viele Tätigkeiten Hilfskräfte einzusetzen, zum Beispiel für die Hilfe beim Einkaufen. Dabei ergeben sich oft gerade in diesen Alltagssituationen wichtige Gespräche. Zugleich wird uns viel selbst überlassen – beispielsweise, bei Krankheitsausfällen für Ersatz zu sorgen. Der Arbeitgeber entledigt sich dadurch der Verantwortung.“

Karin Bartolain ist Sozialpädagogin und arbeitet in der ambulanten Begleitung für Menschen mit geistigen und psychischen Behinderungen in Schleswig-Holstein.

46 Prozent der Sozialarbeiter\*innen sehen sich in ihrer Arbeit sehr häufig oder oft mit widersprüchlichen Anforderungen konfrontiert. Das könnte dadurch zustande kommen, dass sie sich oftmals im Spannungsfeld zwischen den rechtlichen und sachlichen Vorgaben und den Anforderungen der Adressat\*innen einerseits und dem Kostendruck bzw. der Wirtschaftlichkeit andererseits bewegen müssen: „Die Einführung betriebswirtschaftlicher Konzepte und Vokabulare wie Kunde, Wettbewerb und Produkt beeinflussen die betriebliche Praxis, die Arbeitsbedingungen sowie die Denk- und Handlungsstrukturen der Fachkräfte. Diese geraten so unter Druck, die fiskalische Haushaltssituation und die Budgetvorgaben maßgeblich bei der Wahl der Hilfsmaßnahmen zu berücksichtigen.“ (Becker 2018, S. 2)

38 Prozent der Befragten haben in (sehr) hohem Maß den Eindruck, in den letzten zwölf Monaten mehr schaffen zu müssen als zuvor. 29 Prozent berichten davon, sehr häufig oder oft Abstriche an der Qualität ihrer Arbeit machen zu müssen, um die Arbeitsmenge bewältigen zu können. Sie können den Adressat\*innen also nicht die Hilfestellung zukommen lassen, die in ihrer Situation notwendig oder angemessen wäre. Von denjenigen, die sich zu Abstrichen an der Arbeitsqualität gezwungen sehen, empfinden dies 20 Prozent als stark und weitere 20 Prozent als sehr stark belastend. Das dürfte eine zentrale Ursache dafür sein, dass 18 Prozent der Befragten sehr häufig oder oft außerhalb ihrer normalen Arbeitszeit unbezahlte Arbeit für ihren Betrieb und/oder die Adressat\*innen leisten.

## Soziale Arbeit: Fallzahlen begrenzen, Aufwertung durchsetzen

Die enorme Arbeitsbelastung der Beschäftigten in den Allgemeinen Sozialen Diensten (ASD) gefährdet ihre Gesundheit und die ihnen anvertrauten Menschen. Einer breiteren Öffentlichkeit wird das zumeist erst dann bewusst, wenn Tragödien nicht verhindert werden konnten. Doch die kontinuierlich steigende Zahl von Inobhutnahmen ist ein Indiz für die systematische Überforderung. Im Interesse der Kinder, Familien und der Beschäftigten braucht es Entlastung und mehr Personal. Mit welchen Forderungen dies am besten konkretisiert werden kann, haben die Aktiven des ver.di-Fachbereichs Gemeinden lange diskutiert. Denn weder die Strukturen der Jugendämter noch der Aufwand eines „Falls“ sind einheitlich und klar zu bemessen. Mit wissenschaftlicher Unterstützung gelang schließlich eine Einigung. Fachkräfte beim ASD sollen demnach höchstens 28 Fälle betreuen. Sind es mehr, ist eine gesetzeskonforme sowie sach- und fachgerechte Beratung und Hilfe nicht mehr garantiert.

Für diese Obergrenze argumentieren Personalräte in betrieblichen Konflikten um Personalbemessung und Gesundheitsschutz. Mit Kundgebungen und Aktionen machen Beschäftigte vor Ort dafür Druck. Und auf Bundesebene bringt ver.di die Forderung nach einer Fallzahlbegrenzung immer wieder ein – aktuell zum Beispiel in den Prozess zur Novellierung des SGB VIII, der gesetzlichen Grundlage der Kinder- und Jugendhilfe. Es braucht diesen gesetzlichen Mindeststandard, um die extremen regionalen Unterschiede in der Betreuungssituation zu beseitigen. Um ein Vertrauensverhältnis mit den Kindern und Familien aufzubauen, brauchen die Fachkräfte genug Zeit – ob in Berlin oder Baden-Württemberg.

Die hohe Verantwortung, gepaart mit starker Belastung und unzureichender Bezahlung, führt dazu, dass sich immer weniger Menschen für diese wichtige Arbeit finden und andere den Beruf verlassen. Neben der Fallzahlbegrenzung und besseren Arbeitsbedingungen setzt sich ver.di dafür ein, dass neue Kolleg\*innen gut und mit ausreichender Zeit eingearbeitet werden. Nicht zuletzt ist eine deutliche finanzielle Aufwertung unerlässlich. Dafür haben die Beschäftigten des Sozial- und Erziehungsdienstes 2009 und 2015 wochenlang gestreikt. Insbesondere bei Sozialarbeiter\*innen und Sozialpädagog\*innen waren die kommunalen Arbeitgeber aber nur zu minimalen Verbesserungen bereit. Sie haben den Ernst der Lage offenbar noch nicht erkannt. Es wird in Zukunft vor allem auf die Bereitschaft der Kolleg\*innen ankommen, sich für eine Aufwertung ihrer Berufe einzusetzen und aktiv zu werden.

Das gilt auch und besonders im Bereich der freien Träger, von denen etliche um 20 bis 30 Prozent schlechtere Löhne bezahlen als die Kommunen. Die Tariflandschaft ist hier stark fragmentiert. So gibt es allein bei der Arbeiterwohlfahrt seit deren Ausstieg aus dem Flächentarif 2004 fast 330 regionale und Haustarifverträge. Auch beim Deutschen Roten Kreuz bestehen neben dem DRK-Reformtarifvertrag rund 130 Haustarifverträge. Mehr als jede fünfte freigemeinnützige Einrichtung ist überhaupt nicht tarifgebunden. Die Zersplitterung erschwert es, gute und einheitliche Arbeitsbedingungen in der Sozialen Arbeit durchzusetzen. Dennoch hat es ver.di in den vergangenen Jahren in etlichen Fällen geschafft, die Lücke zum Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) zu schließen oder deutlich zu verkleinern. Der TVöD ist und bleibt die „Leitwährung“ – das Niveau, das ver.di überall anstrebt.

Die Aufwertung der Sozialen Arbeit gehen die ver.di-Fachbereiche Gemeinden und Gesundheit, Soziale Dienste, Wohlfahrt und Kirchen gemeinsam an. Alljährlich verständigen sich die Aktivist\*innen bei Konferenzen in Kassel auf Forderungen und Aktivitäten. Dabei geht es nicht allein um finanzielle Verbesserungen. Auch bessere Arbeitsbedingungen macht ver.di zum Thema der Tarifpolitik. So hat die Gewerkschaft 2009 im Sozial- und Erziehungsdienst tarifliche Regelungen zum Gesundheitsschutz durchgesetzt. Doch diese sind unzureichend. Es braucht weitergehende individuelle und kollektive Ansprüche. Dafür wird sich ver.di weiter engagieren.

*„Die fallführenden Fachkräfte in den Allgemeinen Sozialen Diensten tragen eine enorme Verantwortung. Wenn sie Fehler machen und Kinder zu Schaden kommen, werden sie strafrechtlich belangt. Für den Fall, dass ihnen Fehler nachgewiesen und sie verurteilt werden, bedeutet das das Ende ihrer beruflichen Tätigkeit in der Kinder- und Jugendhilfe. Und das unter Bedingungen, die eine gesetzeskonforme sowie sach- und fachgerechte Betreuung vielerorts gar nicht zulassen. Deshalb ist die Forderung nach einer Begrenzung auf höchstens 28 Fälle so wichtig – auch, damit an dieser zentralen Stelle der Steuerung von Jugendhilfeleistungen genug Fachkräfte gewonnen und gehalten werden können. Eine weitere Voraussetzung ist die finanzielle Aufwertung: Sozialarbeiter\*innen werden deutlich schlechter bezahlt als Beschäftigte mit vergleichbarer Qualifikation in anderen Berufen. Daran haben leider auch die Tarifbewegungen 2009 und 2015 nur wenig geändert. Die Arbeitgeber haben eine angemessene Bezahlung bislang blockiert. Deshalb wird noch mehr Bewegung in den Betrieben und öffentlicher Druck nötig sein. Die Aufwertung bleibt auf der Agenda.“*

*Alexander Wegner leitet die ver.di-Bundesfachgruppe Sozial-, Kinder- und Jugendhilfe.*

## Belastungen

Neben der hohen Arbeitsintensität sind Sozialarbeiter\*innen auch hohen emotionalen Anforderungen in der Arbeit ausgesetzt. 41 Prozent der Befragten geben an, sehr häufig oder oft ihre Gefühle in der Arbeit verbergen zu müssen. Bei 33 Prozent der Sozialarbeiter\*innen treten sehr häufig oder oft Konflikte mit Adressat\*innen auf. Folglich geben 30 Prozent der Befragten an, in den letzten zwölf Monaten sehr häufig oder oft unter emotionaler Erschöpfung gelitten zu haben.

Den Sozialarbeiter\*innen obliegt eine hohe soziale Verantwortung für das Wohlergehen der Adressat\*innen. Diese zeigt sich unter anderem bei Beschäftigten in der Jugendhilfe. Jugendämter beispielsweise stehen insbesondere dann im Fokus der öffentlichen Aufmerksamkeit, wenn Kinder nicht ausreichend gegen Gewalt und Missbrauch geschützt werden konnten. Dabei stehen hinter „vielen Geschichten und Entscheidungen [...] nicht Verfehlungen einzelner Mitarbeitender, sondern strukturelle Probleme im System der Kinder- und Jugendhilfe. Diese machen es dem Fachpersonal oft schwer, die für die Familie bestmögliche Entscheidung zu treffen“ (Becker 2018, S. 2). Zu diesen strukturellen Problemen gehören die oftmals mangelhafte Finanzierung ebenso wie die hohe Fallzahlbelastung (vgl. Deutsche Kinderhilfe e. V. 2018). Zudem kommt es in der sozialen Arbeit mit randständigen Gruppen (Streetwork, Drogenberatung, stationäre Jugendhilfe) und generell in der Jugendarbeit immer wieder zu Übergriffen auf die Beschäftigten.



„Durch den permanenten Spazwang hat sich der Arbeitsdruck in der Jugendhilfe massiv verschärft.

Als ich vor gut 20 Jahren angefangen habe, hatte man für eine sozialpädagogische Familienhilfe in der Regel 15 Stunden pro Woche. Jetzt sind es beim gleichen Hilfebedarf nur noch vier bis sechs Stunden. Und statt zwei bis drei Jahre betreut man eine Familie oft nur noch ein Jahr. Für eine empathische und ganzheitliche Unterstützung fehlt einfach die Zeit. Das bringt die Beschäftigten in ein Dilemma: Sie können die Familien nur noch ‚managen‘, statt sie dabei zu unterstützen, selbstbestimmt zu leben. Oder sie gehen über ihre eigenen Grenzen und werden auf Dauer krank. Das ist übrigens auch ein Grund dafür, dass nur Teilzeitverträge angeboten werden. Denn eine volle Stelle ist so kaum zu schaffen. Immerhin sind die meisten dieser Stellen unbefristet. Ganz anders in der Schulassistenten, wo die Kolleg\*innen jedes Jahr bangen müssen, wie viele Stunden sie bekommen. Sie sind oft nicht qualifiziert und erhalten mehr oder weniger den Mindestlohn. Dabei bräuchten die von ihnen betreuten Kinder und Jugendlichen die Unterstützung von Fachkräften. Inklusion mit Hilfe prekärer Arbeitsverhältnisse – das kann nicht klappen.“

Thomas Maier ist Betriebsrat bei dem sozialen Träger AKGG in Nordhessen.

Vor allem im Bereich der freien Träger ist prekäre Beschäftigung ein weiterer Belastungsfaktor. Beschäftigte, die anderen Menschen Sicherheit und Verlässlichkeit vermitteln sollen, sind vielfach selbst mit unsicheren, zum Beispiel befristeten Arbeitsverhältnissen konfrontiert – ein Widerspruch, der eine Belastung darstellen und negative Folgen für die Arbeitsqualität haben kann.

Trotz der erheblichen Belastungen empfinden viele Beschäftigte eine hohe intrinsische Motivation. So geben 96 Prozent der Sozialarbeiter\*innen an, in (sehr) hohem Maß den Eindruck zu haben, dass sie mit ihrer Arbeit einen wichtigen Beitrag für die Gesellschaft leisten. 94 Prozent identifizieren sich in (sehr) hohem Maß mit ihrer Arbeit. Diese hohe intrinsische Motivation birgt die Gefahr, zu oft über die eigenen Leistungsgrenzen hinauszugehen, um trotz nicht ausreichender Ressourcen den Adressat\*innen zu helfen. So zeigt sich beispielsweise, dass 42 Prozent der Befragten sehr häufig oder oft Erholungspausen ausfallen lassen oder diese verkürzen. 77 Prozent der befragten Sozialarbeiter\*innen geben an, in den letzten zwölf Monaten mindestens einmal krank zur Arbeit gegangen zu sein: 16 Prozent ein bis drei Tage, 15 Prozent vier bis sechs Tage, 4 Prozent sieben bis neun Tage und 42 Prozent sogar zehn Tage und mehr.

Die gesundheitlichen Auswirkungen dieser Arbeitssituation sind für die Beschäftigten enorm. 36 Prozent haben sehr häufig oder oft das Gefühl, in ihrer Arbeit an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit gehen zu müssen. 44 Prozent der Befragten können sehr häufig oder oft in ihrer arbeitsfreien Zeit nicht richtig abschalten. Ein Drittel kann sich sehr häufig oder oft auch in ihrer arbeitsfreien Zeit nicht richtig erholen und 40 Prozent fühlen sich nach der Arbeit sehr häufig oder oft leer und ausgebrannt. Diese Befunde deuten auf ein nach wie vor hohes Burnout-Risiko der Sozialarbeiter\*innen hin. Bereits in den ersten Studien, die sich in den 1950er Jahren mit Burnout-ähnlichen Symptomen beschäftigten, wurden „helfende Berufe“ zum Gegenstand der Forschung (vgl. Burisch 1989). Die besondere Gefährdung dieser Berufsgruppe wurde in Deutschland verstärkt seit der Erscheinung des Buchs „Die hilflosen Helfer: über die seelische Problematik der helfenden Berufe“ 1977 von Wolfgang Schmidbauer diskutiert (Schmidbauer 1977).

Eine Folge ist, dass lediglich 47 Prozent der Befragten davon ausgehen, ihre jetzigen Tätigkeiten ohne Einschränkungen bis zum gesetzlichen Rentenalter ausüben zu können. 41 Prozent glauben, dass sie das nicht können und zwölf Prozent konnten hierzu zum Zeitpunkt der Befragung keine Aussage machen.

# Finanz- und Versicherungsdienstleistungen

Mit der Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen waren im Mai 2020 insgesamt 962.000 Personen beschäftigt (Bundesagentur für Arbeit 2020 c). Darunter fallen Beschäftigte in den Berufen Bank- und Versicherungskaufleute, Finanzanalyst\*innen, Anlage- und Finanzberater\*innen sowie Führungskräfte in Finanz- und Versicherungsunternehmen.<sup>5</sup> Bei den Finanzdienstleistungen sind die Beschäftigten von Zentralbanken einschließlich der Sparkassen und Landesbanken, Genossenschaftsbanken, Beteiligungsgesellschaften, Treuhand- und sonstigen Fonds und ähnlichen Finanzinstitutionen sowie sonstige Finanzierungsinstitutionen (z. B. Spezialkreditinstitute, Leihhäuser) einbezogen. Der Versicherungsbereich umfasst die Beschäftigten von Versicherungen, Rückversicherungen und Pensionskassen (ohne Sozialversicherungen). Hinzu kommen Beschäftigte, die mit Finanz- und Versicherungsdienstleistungen verbundene Tätigkeiten ausüben. Hierzu zählen etwa Effekten- und Warenbörsen bzw. -handel, die Risiko- und Schadensbewertung, Tätigkeiten von Versicherungsmaklerinnen und -maklern sowie das Fondsmanagement.

## Formen der Leistungssteuerung

Bei Banken und Versicherungen überwiegen die indirekten Formen der Leistungssteuerung. Die zu erledigende Arbeitsmenge wird bei 71 Prozent der Beschäftigten durch vereinbarte Ziele oder Ergebnisse bestimmt, die langfristig zu erreichen sind (Banken: 69 Prozent, Versicherungen: 75 Prozent). Kaum weniger bedeutsam für die Leistungssteuerung sind mit 67 Prozent Anforderungen, die von Kund\*innen oder anderen Personen außerhalb des Betriebs an die Beschäftigten gestellt werden (Banken: 65 Prozent, Versicherungen: 70 Prozent). Ebenfalls den indirekten Steuerungsprinzipien zuzurechnen sind gemeinsame Vereinbarungen in einem Team oder einer Projektgruppe, die in der Finanz- und Versicherungswirtschaft bei 58 Prozent der Beschäftigten zur Anwendung kommen (Banken: 60 Prozent, Versicherungen: 55 Prozent).

Von den eher „klassischen“ Formen der Leistungssteuerung ist die Methode der Anordnung durch Vorgesetzte am weitesten verbreitet, sie kommt bei etwa der Hälfte der Bank- und Versicherungsbeschäftigten zum Einsatz. In Versicherungsunternehmen spielt sie jedoch mit 59 Prozent eine etwas größere Rolle als im Bankensektor mit 47 Prozent. Für die Leistungssteuerung weniger bedeutsam sind die weiteren abgefragten klassischen Steuerungsmodi wie zeitliche Vorgaben für einzelne Arbeitsschritte (Banken: 34 Prozent, Versicherungen: 30 Prozent) und technische Vorgaben (Banken: 24 Prozent, Versicherungen: 33 Prozent) (vgl. Abb. 58).

Damit unterscheidet sich die Leistungssteuerung in der Finanz- und Versicherungswirtschaft deutlich von jener im Dienstleistungssektor insgesamt. Auffällig ist, dass die indirekten

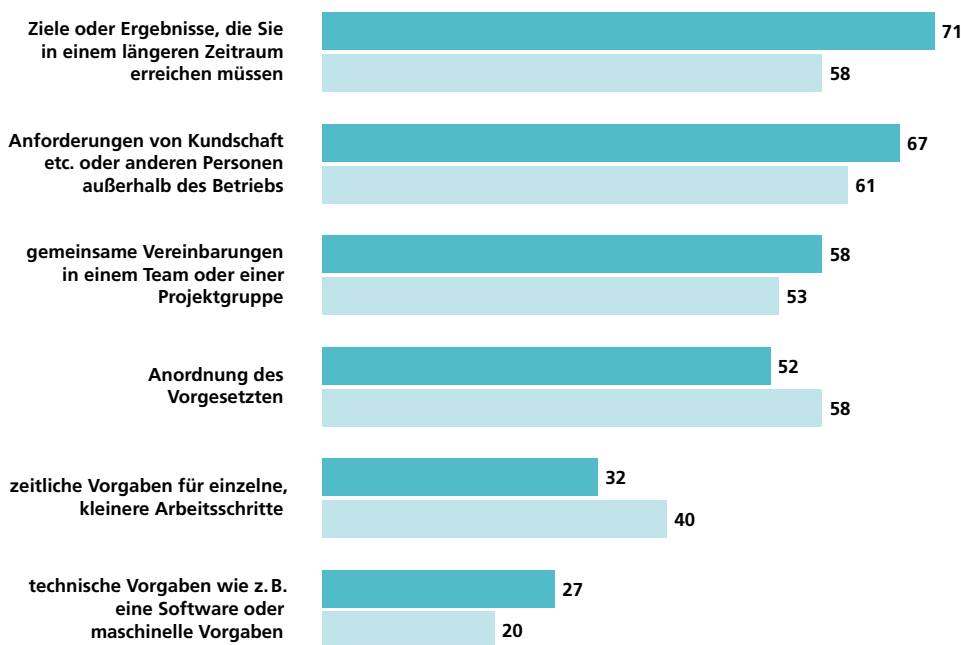
<sup>5</sup> Ausgewertet wurde der Wirtschaftsabschnitt K der Wirtschaftszweigklassifikation 2008 (Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen).

Steuerungsformen bei Banken und Versicherungen wesentlich stärker verbreitet sind als im Dienstleistungssektor insgesamt. Während in der Branche zwischen drei Fünfteln und drei Vierteln der Beschäftigten indirekt gesteuert werden, liegen diese Anteile im Dienstleistungssektor insgesamt zwischen 53 und 61 Prozent. Entsprechend sind die Anteile der klassischen Steuerungsinstrumente bei Banken und Versicherungen mit Werten zwischen einem Viertel und der Hälfte der Beschäftigten niedriger, wohingegen im Dienstleistungssektor insgesamt deutlich mehr Beschäftigte durch Anordnungen von Vorgesetzten (58 Prozent) oder zeitliche Vorgaben (40 Prozent) gesteuert werden. Lediglich technische Vorgaben sind in der Finanz- und Versicherungswirtschaft stärker verbreitet als im Dienstleistungssektor insgesamt, was darauf zurückgeführt werden kann, dass der Anteil an IT- und Softwareunterstützung bei der Arbeit höher ist.

Im klassischen Innendienst, der sich durch hohe Anteile an Sachbearbeitung auszeichnet, wird eine starke Einengung der Handlungsspielräume der Beschäftigten erwartet, zum Beispiel durch technische, zeitliche und organisatorische Einflüsse wie Mengenvorgaben, festgelegte Pausen im Kundenservice und vorgesehene Zeiten für Nachbearbeitung – was die Steuerung der Arbeitsmenge und der Arbeitsleistung maßgeblich prägt (Glock et al. 2019, S. 28). Dagegen liegen im Vertrieb, der häufig im Außendienst stattfindet, die Anteile variabler, an individuelle Zielvereinbarungen gekoppelter Vergütung weitaus höher. So gelten variable Vergütungsbestandteile in Höhe von 30 Prozent bei Außendienstler\*innen als üblich (Kieser 2016, S. 44). Auch im Vertrieb wirken technische Systeme auf die Leistungssteuerung, indem zum Beispiel Benachrichtigungen von Apps zum sofortigen Reagieren der oder des Beschäftigten motivieren und damit „digitalen Stress“ verursachen, der bei Finanz- und Versicherungsdienstleistungen aufgrund des Digitalisierungsgrades besonders hoch ist (Gimpel et al. 2018).

Abb. 58 **Formen der Leistungssteuerung Finanzdienstleistungen**

Wodurch wird die Arbeitsmenge bestimmt, die Sie an einem typischen Arbeitstag erledigen?



n=160–161

■ Banken und Versicherungen ■ Dienstleistungssektor gesamt

Angaben in Prozent; Mehrfachantworten möglich; ver.di-Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2019 für den Dienstleistungssektor, Input Consulting

## Finanzdienstleistungen: Belastungen berücksichtigen und begrenzen

Neben Einkommen und Arbeitsplatzsicherheit ist die Arbeitsbelastung für Beschäftigte bei Banken und Versicherungen ein zentrales Thema. Das macht unter anderem eine von ver.di mitgetragene Studie der Friedrich-Schiller-Universität Jena aus dem Jahr 2018 deutlich. Demnach ist die Unzufriedenheit unter den Beschäftigten privater und öffentlicher Banken mit ihrer Arbeitsbelastung besonders hoch. Die Jenaer Wissenschaftler führen dies vor allem auf den in den vergangenen Jahren erfolgten Personalabbau und die Leistungsverdichtung zurück: „Schrumpfende Belegschaften sind einerseits mit einem stark gewachsenen Sortiment an Produkten konfrontiert und andererseits dazu angehalten, immer höhere Leistungen abzuliefern, die in standardisierten Verfahren überwacht und kontrolliert werden.“

ver.di macht diese Entwicklung tarifpolitisch zum Thema. So forderte die Gewerkschaft in der Tarifrunde 2019 für die Beschäftigten privater und öffentlicher Banken zusätzliche freie Tage für Gesundheitsschutz und Entlastung. Hier konnte sich ver.di zwar noch nicht durchsetzen, erreichte aber im gleichen Jahr eine Tarifregelung bei der Postbank, wonach Beschäftigte die vereinbarte Tarifierhöhung ganz oder teilweise gegen zusätzliche Freizeit tauschen können. Bei den derzeit laufenden Verhandlungen über eine neue Entgeltstruktur bei privaten und öffentlichen Banken drängt ver.di darauf, dass Belastungsfaktoren finanziell berücksichtigt werden. So zum Beispiel häufige Arbeitsunterbrechungen oder Tätigkeiten, bei denen sich die Beschäftigten lange stark konzentrieren oder sie sich nach extern vorgegebenen Terminen richten müssen.

Mehr Eigenverantwortung, aber auch zusätzliche Belastungen kann die Einführung agiler Arbeitsmethoden mit sich bringen. Die betrieblichen Interessenvertretungen versuchen, im Sinne Guter Arbeit Einfluss zu nehmen. So schreibt beispielsweise eine Gesamtbetriebsvereinbarung fest, dass Führungskräfte auch im agilen Arbeiten eine Fürsorgepflicht für Beschäftigte und Teams haben und diese vor Überlastung schützen müssen. Zudem werden darin Aspekte benannt, die bei der Personalbedarfsplanung in den sogenannten Squads zu berücksichtigen sind – neben Urlaub und Fortbildungen auch Erkrankungen, die Betreuung von Auszubildenden und Gremienarbeit, zum Beispiel in der betrieblichen Interessenvertretung.

Grundsätzlich argumentieren Gewerkschaft und Betriebsräte dafür, dass die Teams nicht nur die Verantwortung für das Erreichen von Zielen erhalten, sondern auch die

Hoheit über die dafür notwendigen Ressourcen. Zudem setzt sich ver.di dafür ein, dass sich die Übernahme „agiler Rollen“ – die oft besondere Kompetenzen verlangen und mit denen (zeitweise) Verantwortungen auf Beschäftigte übertragen werden – auch im Entgelt niederschlägt.

Eine besondere Herausforderung sind die durch die Corona-Pandemie beschleunigt stattfindenden Veränderungen der Arbeitsorganisation. So setzen Arbeitgeber verstärkt auf Homeoffice bzw. mobiles Arbeiten, was auch von vielen Beschäftigten begrüßt wird. Allerdings bestehen besondere Gefahren von Entgrenzung und psychischer Belastung. Vor diesem Hintergrund drängen Betriebsräte und ver.di beispielsweise darauf, dass die Arbeit außerhalb des Betriebs freiwillig ist und genug Büroarbeitsplätze zur Verfügung stehen, um diese Freiwilligkeit auch in der Praxis zu garantieren. Um Entgrenzung entgegenzuwirken, ist eine klare Arbeitszeiterfassung nötig, ebenso Regelungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz im Homeoffice.

Belastungen sind immer auch mit Beschäftigungs(un)sicherheit und Qualifizierung verknüpft. Letztere muss ausreichend und umfassend sein, um zukünftige Aufgaben bewältigen zu können. Der von ver.di im Versicherungsgewerbe 2017 geschlossene Tarifvertrag zu Beschäftigungssicherung und Qualifizierung bietet allen Beschäftigten unter anderem die Chance, sich für neue Aufgaben zu qualifizieren, insbesondere wenn der Arbeitsplatz bedroht ist. Es wurde eine Bildungsteilzeit vereinbart. Damit verbessern sich die Möglichkeiten berufsbegleitender Qualifizierung. Bei kollektiver Arbeitszeitverkürzung zur Sicherung von Arbeitsplätzen wird künftig ein Einkommensausgleich von 20 % gewährt. Werden Arbeitsplätze abgebaut, haben die Beschäftigten einen Anspruch auf die Umwandlung von Sonderzahlung in Freizeit.

*„Im Bankgewerbe gibt es eine deutliche Verschiebung von Beratung zu Vertrieb: Die Kolleginnen und Kollegen wollen ihre Kunden so beraten, wie es für diese am sinnvollsten ist. Doch das kollidiert nicht selten mit Vorgaben, wie viel von welchen Produkten verkauft werden soll. Wenn beides nicht zusammen passt, kann das die Beschäftigten in ein ethisches Dilemma bringen. Dadurch und durch die allgemeine Intensivierung der Arbeit steigen die psychischen Belastungen. Wir versuchen, Entlastung zu schaffen. Zum Beispiel durch den 2019 erzielten Tarifvertrag bei der Postbank, wo Tarifierhöhungen ganz oder teilweise in zusätzliche freie Tage umgewandelt werden können. Wir unterstützen die Betriebsräte darin, Grenzen einzuziehen und für eine angemessene Personalbesetzung zu streiten. Aber das sind ganz schön dicke Bretter.“*

*Jan Duscheck leitet die ver.di-Bundesfachgruppe Bankgewerbe*



In Banken und Versicherungen ist die Verknüpfung von Zielvereinbarungen als Steuerungsinstrument mit Entgelt prägend. Variable Vergütungsbestandteile sind in dieser Branche bei etwa der Hälfte der Beschäftigten verbreitet (Banken: 47 Prozent, Versicherungen: 52 Prozent). Leichte Unterschiede zwischen Banken und Versicherungen gibt es bei jenen Beschäftigten, die angeben, ihr Einkommen hänge in hohem oder sehr hohem Maße von ihrer Arbeitsleistung in Form variabler Vergütungsbestandteile (Prämien, Leistungszulagen) ab. Von den Beschäftigten im Bereich der Finanzdienstleistungen sind 11 Prozent dieser Gruppe zugehörig, in den Versicherungsunternehmen liegt ihr Anteil mit 16 Prozent leicht höher. Die Anteile der Beschäftigten, deren Entgelt in geringem Maße variabel gestaltet wird, betragen in der Finanzwirtschaft 41 Prozent und bei Versicherungen 32 Prozent. Der höhere Anteil der Beschäftigten mit hohen variablen Entgeltbestandteilen in der Versicherungswirtschaft ist damit erklärbar, dass für Beschäftigte im Vertrieb tarifvertraglich lediglich ein Mindesteinkommen normiert ist, das durch verschiedene Provisionssysteme aufgestockt wird. Im Bankensektor finden dagegen häufig tarifvertragliche Regelungen zur variablen Vergütung Anwendung, die einen bestimmten Prozentsatz des Bruttoentgelts, der teils gestaffelt nach Entgeltgruppen sein kann, als variable Komponente vorsehen, die individuell nicht überschritten werden darf (z. B. acht Prozent für untere und mittlere, zehn Prozent für obere Entgeltgruppen). Dies erklärt auch den im Vergleich zu den Versicherungen geringeren Anteil an Beschäftigten in der Bankwirtschaft, die angeben, ihr Einkommen sei in geringem Maße leistungsabhängig. Die variable Vergütung erfolgt somit bei Banken eher in der Breite, während sie sich bei Versicherungen besonders im Vertrieb konzentriert.



„Als Betriebsrat haben wir vor einigen Jahren durchgesetzt, dass es in den Filialen keine Einzelziele mehr gibt, sondern nur noch Ziele für das gesamte Team. Darüber bin ich sehr froh, denn vorher lastete ein enormer psychischer Druck auf den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, der sich auch in den Krankheitsquoten zeigte. Gut ist auch, dass die Filialangestellten ein Tarifgehalt bekommen, ohne Differenzierung nach Leistung. In diesem Bereich gibt es viele wichtige Tätigkeiten, die man nicht wirklich messen kann. Zum Beispiel die Kundenbindung, bei der die persönliche Ebene eine große Rolle spielt. Der Kontakt zu den Menschen ist gerade in Zeiten der Digitalisierung eine große Stärke des Unternehmens. Zugleich ist klar, dass auch bei uns immer weiter digitalisiert wird. Die technischen Entwicklungen, aber auch die veränderten regulatorischen Anforderungen verlangen von den Beschäftigten eine hohe Flexibilität und Konzentration. Zugleich macht ihnen der dauernde Personalabbau Sorgen. Die nächste Welle von Stellenstreichungen rollt schon auf uns zu. Manche reagieren darauf, indem sie noch mehr leisten und sich überfordern. Andere sind wie gelähmt. Angst macht krank. Das ist der falsche Weg.“

Melanie Martin ist stellvertretende Betriebsratsvorsitzende bei der Commerzbank Berlin.

### Zu hohe Arbeitsmengen und deren Ursachen bei Banken und Versicherungen

Bei Banken und Versicherungen führen verschiedene Faktoren dazu, dass die Beschäftigten mit steigenden und immer schwerer zu bewältigenden Arbeitsmengen konfrontiert sind. Das ist vor allem dort der Fall, wo Arbeit und Arbeitsprozesse sowie Dienstleistungen bzw. Produkte (vor allem Onlinebanking) stark digitalisiert sind. So geben 53 Prozent der in die Sonderauswertung einbezogenen Befragten des Banken- und Versicherungsgewerbes an, ihre Arbeit sei in sehr hohem Maße von der Digitalisierung betroffen, bei weiteren 38 Prozent ist dies in hohem Maße der Fall. Zum Vergleich: Im Dienstleistungssektor insgesamt ist die Betroffenheit von der Digitalisierung deutlich schwächer, lediglich 23 Prozent der Beschäftigten antworten, dass ihre Arbeit in sehr hohem Maße betroffen ist, bei weiteren 33 Prozent ist dies in hohem Maße der Fall.

Die bei Finanz- und Versicherungsdienstleistungen vermutlich auch weit verbreitete Steuerung von Geschäftsvorgängen durch digitale Technik kann dazu führen, dass Beschäftigte kaum noch eigenverantwortlich Entscheidungen treffen können, zum Beispiel hinsichtlich der Passgenauigkeit von Produktvorschlägen an Kund\*innen. Wenn die Weiterverarbeitung von Vorgängen in engen technischen Grenzen vorgegeben wird – beispielsweise durch die Abfolge von Arbeitsanweisungen im Posteingang unternehmensinterner Kommunikations-

Abb. 59 **Zu hohes Arbeitsvolumen: Finanzdienstleistungen im Vergleich zum Dienstleistungssektor**

Wie häufig kommt es vor, dass Sie die Arbeitsmenge nicht in der vorgesehenen Arbeitszeit schaffen können?



Abb. 60 **Mehr Arbeit wegen fehlendem Personal: Finanzdienstleistungen im Vergleich zum Dienstleistungssektor**

Wie häufig kommt es vor, dass Sie wegen fehlendem Personal eine höhere Arbeitsmenge abarbeiten oder länger arbeiten müssen?

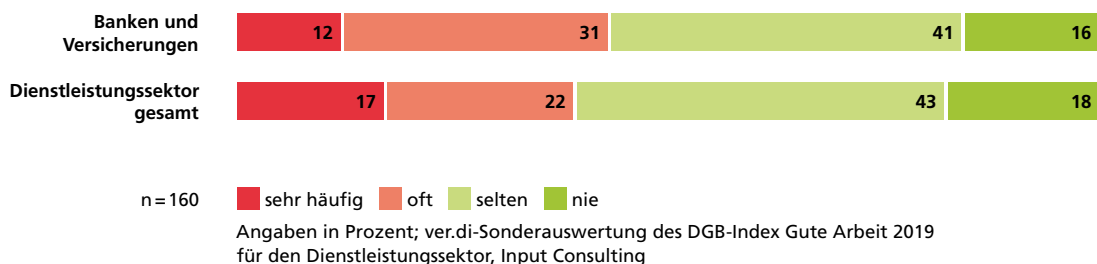


Abb. 61 **Einfluss auf die Arbeitsmenge bei Banken und Versicherungen**

In welchem Umfang wird die vorgesehene Arbeitsmenge angepasst oder Ihnen mehr Zeit gegeben, wenn unvorhergesehene Ereignisse oder Störungen auftreten?



In welchem Maß haben Sie Einfluss auf die Arbeitsmenge, die Sie an einem typischen Arbeitstag erledigen?



n = 159–161  
 Angaben in Prozent; Abweichungen von 100 sind rundungsbedingt; ver.di-Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2019 für den Dienstleistungssektor, Input Consulting

und Arbeitsplanungstools – können sie ihre Arbeit weniger stark selbst steuern. Der Einsatz neuer Technik wie Blockchain kann zudem dazu führen, dass „Teile traditionellen Handels überflüssig werden“ (Glock et al. 2019, S. 32), beispielsweise der Austausch von Wertpapieren oder Zahlungstransfers.

Desweiteren bewirkt die Digitalisierung von Arbeitsprozessen und -mitteln im Banken- und Versicherungsbereich eine höhere Transparenz über die Arbeitsleistung der Beschäftigten, die damit ein gestiegenes Kontroll- und Stressniveau erleben (Ahlers 2018, S. 4; Roth 2017, S. 55). Hinzu kommt, dass Arbeitsziele nicht selten unrealistisch hoch gesetzt werden, zum Beispiel im Vertrieb, wodurch die Zielerreichung nur durch massive Anstrengungen der Beschäftigten bis hin zu gesundheitsschädigendem Leistungsverhalten möglich erscheint (Simon 2011).

Diese Faktoren sind maßgeblich dafür, dass 27 Prozent der Beschäftigten von Banken und Versicherungen angeben, die zu erledigende Arbeitsmenge sehr häufig oder oft nicht in der vorgegebenen Arbeitszeit zu schaffen (Banken: 26 Prozent, Versicherungen: 28 Prozent). Damit bewegen sich die Finanz- und Versicherungsdienstleistungen auf dem Durchschnittsniveau des Dienstleistungssektors insgesamt (vgl. Abb. 59).

Hinzu kommt, dass betriebliche Umstrukturierungen wie Fusionen aufgrund von Effizienzvorteilen, niedrigen Zinsen sowie sinkender Kredit- und Einlagenmargen (Glock et al. 2019, S. 14) zu einer Ausdünnung der Personaldecke geführt haben, die eine Neuverteilung der Arbeitsaufgaben und die Umverteilung der Arbeitsmenge auf die verbleibenden Beschäftigten zur Folge hatten („Kontextsteuerung“). Deutliche Auswirkungen zeigt die aus dem Stellenabbau resultierende Personalknappheit. Die Anteile der Beschäftigten, die wegen fehlendem Personal sehr häufig oder oft eine höhere Arbeitsmenge erledigen oder länger arbeiten müssen, liegt in Banken und Versicherungen mit 43 Prozent etwas höher als im Durchschnitt des Dienstleistungssektors (39 Prozent, vgl. Abb. 60). Mit 47 Prozent liegt dieser Beschäftigtenanteil bei Banken noch etwas höher als bei Versicherungen (37 Prozent).



„In den Sparkassen haben sich viele Tätigkeiten innerhalb kurzer Zeit stark verändert. Zum Teil konnten Beschäftigte dieser rasanten Entwicklung nicht folgen bzw. wurden sie nicht mitgenommen. Trotz Online-Banking erwarten die Kund\*innen von ihrer Sparkasse immer noch persönliche Beratung und persönlichen Service. Doch das Personal in den Geschäftsstellen wurde bereits ausgedünnt, was es für die Angestellten vor Ort sehr schwer macht, die Erwartungen zu erfüllen. Sie müssen sich nicht nur bei ganz unterschiedlichen Produkten auskennen, sondern auch die Technik und die Programme beherrschen. Das macht gerade älteren Kolleg\*innen oft zu schaffen. Hinzu kommt, dass die Leistung – zum Beispiel die Anzahl der verkauften Produkte – ständig mit dem Benchmark verglichen wird. Das erzeugt großen Druck. So gab es beispielsweise in den Geschäftsstellen früher Einzelziele. In einem Punktesystem konnten alle jeden Tag sehen, wo sie stehen. Das haben manche nicht ausgehalten. Als Personalrat versuchen wir, die Menschen zu schützen. Wir haben erreicht, dass es stattdessen wieder Teamziele gibt. Und wir fordern Unterstützung bzw. entsprechende Qualifizierung, damit auch älteren Kolleg\*innen mithalten können.“

Elisabeth Schuchmann ist Personalratsvorsitzende in der Sparkasse Marburg-Biedenkopf und Vorsitzende der ver.di-Bundesfachgruppe Sparkassen und Bundesbank.

---

Neben der zur Verfügung stehenden Personalkapazität existieren weitere Ursachen für hohe Arbeitsmengen der Beschäftigten. So werden für wesentliche Beschäftigtenanteile keine Anpassungen der Arbeitsmenge vorgenommen, wenn unvorhersehbare Ereignisse oder Störungen auftreten. Etwa die Hälfte der Beschäftigten des Banken- und Versicherungsgewerbes gibt an, die Arbeitsmenge werde bei entsprechenden Anlässen nicht oder nur in geringem Maße angepasst (Banken: 51 Prozent, Versicherungen: 53 Prozent). Ebenso hat etwas über die Hälfte der Beschäftigten keinen oder nur geringen Einfluss auf die Arbeitsmenge, die an einem typischen Arbeitstag zu erledigen ist (Banken: 54 Prozent, Versicherungen: 47 Prozent). Die Anteile liegen auf dem durchschnittlichen Niveau des Dienstleistungssektors insgesamt (vgl. Abb. 61). Als Grund für die geringen Anpassungs- und Ein-

flussmöglichkeiten auf die Arbeitsmenge können vor allem die Mengenvorgaben (Anzahl der zu erledigenden Geschäftsfälle) gelten, die in Kombination mit der Standardisierung von Arbeitsprozessen zu einer Abnahme der Flexibilität und Entscheidungsautonomie der Beschäftigten bei der Aufgabenerledigung führen kann (Glock et al. 2019, S. 29).

### Arbeitsintensität

Einer Studie der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV) zufolge ist die Beschäftigung bei Banken, Sparkassen und privaten Versicherungen aktuell durch eine steigende Arbeitsintensität gekennzeichnet (Klüser und Neitzner 2020). So sorgt etwa digitale Technik für eine strukturell bedingte Arbeitsverdichtung, da sie einerseits die Fähigkeit zum Multitasking stärker fordert und andererseits das Potenzial zur erweiterten Leistungskontrolle den Leistungsdruck steigert. Dem Bericht zufolge ist der Krankenstand im Kredit- und Versicherungsgewerbe überdurchschnittlich hoch, wobei die Häufung psychisch bedingter Erkrankungsursachen auffällt. Diese Diagnose steht im Einklang mit den Ergebnissen der Befragung zum DGB-Index Gute Arbeit 2019, nach denen Präsentismus, also die Arbeitsausführung trotz Krankheit, in der Finanz- und Versicherungswirtschaft weit verbreitet ist. Zwei Drittel der Befragten geben an, in den vergangenen zwölf Monaten mindestens einmal krank zur Arbeit gegangen zu sein (Banken: 69 Prozent, Versicherungen: 66 Prozent). Zusätzlich für Leistungsdruck sorgen hohe Zielvorgaben, häufige Aufgabenwechsel (zum Beispiel weg von der Beratung, hin zum Verkaufsgespräch) sowie die Zunahme „illegitimer Arbeitsaufgaben“ (Klüser und Neitzner 2020, S. 5), womit die Vermittlung und der Verkauf von an den Bedarfen der Kund\*innen vorbeigehenden Finanz- und Versicherungsprodukten gemeint ist. Die Arbeitsbelastung gehört folglich zu jenen Aspekten, die in einer Befragung von Beschäftigten des privaten und öffentlichen Bankgewerbes am schlechtesten bewertet werden (Ehrlich und Singe 2018).



„Die Arbeitsorganisation in den Versicherungsunternehmen hat sich massiv verändert. Sie ist stärker individualisiert und ‚industrialisiert‘. Das gilt vor allem für die Beschäftigten in der Sachbearbeitung, die direkten Kundenkontakt haben. Die Arbeit wird ihnen anhand von Durchschnittszeiten automatisch zugeteilt. Jede\*r hat seinen Postkorb mit Aufgaben, die er oder sie abarbeiten muss. Früher hatte das gesamte Team einen Postkorb, so dass die/der Einzelne die Arbeitsmenge und das Tempo selbst bestimmen konnte. Jetzt gilt es als persönliches Problem, wenn man nicht hinterherkommt. Die Technik sorgt dafür, dass man komplett durchgetaktet wird. Das alles vor dem Hintergrund, dass die Unternehmensleitung alljährlich eine Produktivitätssteigerung verlangt. Das setzt den Rahmen. Ich bin davon überzeugt, dass der zeitweise hohe Krankenstand auch mit der Arbeitsbelastung zu tun hat. Im Einzelfall lässt sich dieser Zusammenhang oft nicht eindeutig belegen, aber er ist insgesamt doch offensichtlich. Es gibt bei uns zwar alle möglichen Gesundheitsprogramme, aber an das Grundproblem geht man nicht ran: Der über die Technik vermittelte Arbeitsdruck ist für viele einfach zu hoch.“

Frank Weber ist Vorsitzender des Betriebsrats der Württembergischen Versicherung AG in Karlsruhe und des Konzernbetriebsrats der Wüstenrot & Württembergische AG.

### Belastungen

Die hohen und teils widersprüchlichen Arbeitsanforderungen an die Beschäftigten der Banken und Versicherungen drücken sich auch in den Befragungsergebnissen des DGB-Index Gute Arbeit 2019 aus: 36 Prozent berichten davon, dass sehr häufig oder oft verschiedene Anforderungen an sie gestellt werden, die nur schwer miteinander zu vereinbaren sind. 40 Prozent der Beschäftigten fühlen sich sehr häufig oder oft nach ihrer Arbeit leer und ausgebrannt. Hinsichtlich dieses Aspekts ist ein Unterschied zwischen Bank- und Versicherungsbeschäftigten zu konstatieren: Während Beschäftigte der Finanzdienstleistungen in 46 Prozent der Fälle angeben, sie fühlten sich nach der Arbeit leer und ausgebrannt, liegt dieser Anteil in der Versicherungswirtschaft deutlich niedriger bei 30 Prozent. Dieser Unterschied lässt sich damit erklären, dass die Leistungssteuerung bei Banken in hohem Maße an das Erreichen von (Vertriebs-)Zielen gekoppelt ist, die nicht selten als zu hoch bzw. anspruchsvoll einge-

schätzt werden. Diese strikte Verknüpfung von Leistung und Vergütung ist bei Versicherungen weniger stark verbreitet, variable Vergütung ist dort auch tarifvertraglich für große Beschäftigtenanteile nicht vorgesehen (zum Beispiel im Manteltarifvertrag für das private Versicherungsgewerbe in der seit 3. Juli 2020 geltenden Fassung). Im Kontext psychischer Belastungsfolgen der hohen Arbeitsintensität berichten 33 Prozent der Befragten (Banken: 34 Prozent, Versicherungen: 30 Prozent) davon, auch in ihrer arbeitsfreien Zeit nicht richtig abschalten zu können. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass sie, wie 35 Prozent der Befragten bestätigen (Banken: 32 Prozent, Versicherungen: 40 Prozent), bis an die Grenze ihrer Leistungsfähigkeit gehen müssen, sich aber auch in ihrer arbeitsfreien Zeit nicht richtig erholen können. Letzteres ist bei 22 Prozent der Befragten sehr häufig oder oft der Fall (Banken: 23 Prozent, Versicherungen: 22 Prozent).

Die hohe Arbeitsintensität führt dazu, dass angesichts der zu erledigenden Arbeitsmenge Arbeitsschutzstandards unterlaufen werden. So geben 29 Prozent der Beschäftigten der Banken und Versicherungen an, sehr häufig oder oft Erholungspausen zu verkürzen oder ganz entfallen zu lassen (Banken: 25 Prozent, Versicherungen: 34 Prozent). Reicht dies nicht aus, um das Arbeitspensum zu schaffen, arbeiten zehn Prozent der Befragten sehr häufig oder oft außerhalb ihrer Arbeitszeit zu Hause weiter (Banken: 8 Prozent, Versicherungen: 13 Prozent). Dieser Zusammenhang zwischen häufigem Verkürzen oder Ausfallenlassen von Pausen und der Weiterarbeit zu Hause lässt sich in den Befragungsdaten statistisch signifikant nachweisen. Von jenen Beschäftigten der Branche, die sehr häufig oder oft Pausen verkürzen oder ausfallen lassen, arbeiten 19 Prozent sehr häufig oder oft zu Hause weiter, während diejenigen, die nur selten oder nie ihre Pausen verkürzen oder ausfallen lassen, nur in 6 Prozent der Fälle ihre Arbeit zu Hause fortsetzen.

# Wissenschaftliches Personal an Hochschulen

Zum wissenschaftliche Personal an Hochschulen<sup>6</sup> zählten im September 2019 etwa 222.900 Personen (Bundesagentur für Arbeit 2020 b). Hierzu gehören Berufe in der Hochschullehre und -forschung (wissenschaftliche Mitarbeiter\*innen, Universitätsprofessor\*innen, Akademische Rät\*innen, Fachhochschullehrer\*innen, Universitätsdozent\*innen) sowie Führungskräfte aus diesem Bereich (Rektor\*innen, Präsident\*innen, Prorektor\*innen, Institutsleiter\*innen).

## Formen der Leistungssteuerung

Die Leistungssteuerung im Wissenschaftsbetrieb kann als personalpolitischer Sonderfall gelten, da universitäre Einrichtungen sich als öffentliche Arbeitgeber der Steuerungslogik des übrigen Dienstleistungssektors zumindest teilweise entziehen und vorhandene Ressourcen (Hochschulfinanzierung, Forschungsförderung) stark von politischen Rahmenbedingungen (Haushaltsslage, politische Prioritätensetzung) abhängig sind. Auch die Bewertung von wissenschaftlichen Leistungen folgt einer besonderen Logik (Gülker 2011). Da die Resonanz bzw. der Erfolg spezifischer Forschungsarbeiten mit den Instrumenten der unternehmerischen Kontrolle nicht gemessen werden kann, „beruft man sich auf gemeinsame Normen und verlässt sich auf das Urteil von FachkollegInnen“ (Gülker 2011, S. 9). Für die Personalpolitik an Hochschulen wird daraus gefolgert, dass es für das wissenschaftliche Personal vor allem darum geht, sich über die eigene Organisation hinaus in der wissenschaftlichen Fachgemeinschaft einen Namen zu machen. Universitäten und Hochschulen finanzieren sich jedoch nicht mehr ausschließlich aus öffentlichen Geldern. Bei der Drittmittelfinanzierung wird eine indikatorbasierte Steuerung wirksam. Auch sonst setzt sich verstärkt eine Steuerung auf Basis von Bewertungen (Publikationen, Rankings etc.) durch. Für die Leistungssteuerung bedeutet dies, dass auf die eigene Organisation gerichtete Instrumente nicht in gleicher Weise wirksam sind wie außerhalb des Wissenschaftsbetriebs und deshalb die organisationsexterne Perspektive der Fachcommunity die Bewertung wissenschaftlicher Leistung stets mit beeinflusst (ebd.).

Gemäß der Befragung zum DGB-Index Gute Arbeit 2019 erfolgt die Leistungssteuerung des wissenschaftlichen Personals an Hochschulen deutlich stärker über indirekte Formen als im Durchschnitt des Dienstleistungssektors. Als wichtigste Steuerungsinstrumente kommen Ziele oder Ergebnisse zum Einsatz, die über einen längeren Zeitraum erreicht werden müssen. 93 Prozent der Befragten dieser Berufsgruppe geben an, dass die zu erledigende Arbeitsmenge auf diese Weise gesteuert wird (Dienstleistungen gesamt: 58 Prozent).

Bei knapp drei Vierteln der Befragten spielen zudem gemeinsame Vereinbarungen in einem Team oder einer Projektgruppe eine Rolle bei der Bestimmung der Arbeitsmenge (72 Prozent). Im Durchschnitt des Dienstleistungssektors ist dies mit 53 Prozent deutlich seltener der Fall. Bei der Steuerung durch Anforderungen von Kund\*innen, Klient\*innen, Patient\*innen

6 Berufsgruppe 843 („Lehr-, Forschungstätigkeit an Hochschulen“) in der Klassifikation der Berufe 2010 (Bundesagentur für Arbeit 2011)

oder andere Personen außerhalb des Betriebs weisen die Anteile beim wissenschaftlichen Personal und im Dienstleistungssektor insgesamt mit jeweils etwa 60 Prozent ein vergleichbares Niveau auf.

Im wissenschaftlichen Bereich deutlich weniger bedeutsam sind hingegen die klassischen Instrumente der Leistungssteuerung. Anordnungen durch Vorgesetzte erhalten 47 Prozent der Wissenschaftler\*innen (Dienstleistungssektor gesamt: 58 Prozent). Im wissenschaftlichen Nachwuchs besteht häufig ein besonderes Verhältnis zu Vorgesetzten, die als Professor\*innen einerseits Arbeitsaufträge direkt anweisen und damit klassisch steuern können, zum anderen jedoch eine Gatekeeperfunktion innerhalb der wissenschaftlichen Community einnehmen und in dieser Rolle über die berufliche Karriere mitentscheiden (Klammer et al. 2019). Aus dieser Ambivalenz resultiert für Beschäftigte im wissenschaftlichen Nachwuchs eine Leistungsdynamik, bei der einerseits das „Alltagsgeschäft“ am Lehrstuhl aufrechterhalten werden muss (qualitativ hochwertige Lehre), andererseits aber wissenschaftliche Publikationen produziert werden müssen, die Voraussetzung der eigenen beruflichen Weiterentwicklung im Hochschulkontext sind (Lange-Vester 2016).

In den Universitäten und Hochschulen ist befristete Teilzeitbeschäftigung weit verbreitet, was vor allem auf gesetzliche Regelungen wie das Wissenschaftszeitvertragsgesetz (WissZeitVG) zurückzuführen ist. Dies setzt in Kombination mit dem Wissen um begrenzt vorhandene PostDoc-Stellen und Professuren eine Leistungsdynamik in Gang, bei der nur Wenigen langfristige Jobperspektiven offen stehen. Einer bereits 2009 erschienenen Analyse der Beschäftigungssituation im akademischen Mittelbau zufolge verbleiben lediglich zehn Prozent der Personen mit erfolgreich abgeschlossener Promotion langfristig im Hochschulsystem (Grühn et al. 2009, S. 7). Der Wettbewerb um die begrenzt vorhandenen Jobmöglichkeiten führt – gepaart mit der häufig stark ausgeprägten intrinsischen Motivation im Wissenschaftsbetrieb – dazu, dass Beschäftigte ihre Arbeitszeiten oft extrem ausweiten, Privates und Berufliches kaum mehr trennen und nicht selten zu selbstgefährdendem Arbeitsverhalten neigen (Ambrasat 2019).

Das ist zum einen auf das berufliche Selbstverständnis der Beschäftigten zurückzuführen, zum anderen auf die beschriebenen Strukturen – zum Beispiel Beschäftigungsverhältnisse, bei denen die Fertigstellung einer Promotion zwar erwartet wird, sie aber nicht Teil des Arbeitsvertrags ist. Zeitliche Vorgaben für einzelne, kleine Arbeitsschritte spielen bei der Steuerung von Arbeit und Leistung im wissenschaftlichen Hochschulbetrieb eine eher untergeordnete Rolle. 35 Prozent der Befragten geben an, solche Vorgaben hätten eine Relevanz, bei den Dienstleistungen insgesamt sind es 40 Prozent. Wenig Bedeutung haben technische Vorgaben, die aus einer Software oder Maschine hervorgehen können. Lediglich zwölf Prozent der wissenschaftlich Beschäftigten an Hochschulen geben an, entsprechende Vorgaben hätten Einfluss auf die zu erledigende Arbeitsmenge. Im Durchschnitt des Dienstleistungssektors liegt der Anteil mit 20 Prozent dagegen fast doppelt so hoch (vgl. Abb. 62).

Festzuhalten bleibt, dass das wissenschaftliche Personal in hohem Maße indirekt gesteuert wird. Dies läuft auch über institutionelle und gesetzliche Rahmenbedingungen (sog. Kontextsteuerung), die dazu führen, dass berufliche Entwicklung nur unter Anerkennung der „Spielregeln“ – Verhältnis zu Vorgesetzten, Publikationsdruck, sich als Teil der „wissenschaftlichen Community“ etablieren, in starke Konkurrenz zu Kolleg\*innen treten – und nur unter hohen persönlichen Anstrengungen erreichbar ist. Klassische Steuerungsinstrumente werden im Hochschulbereich zwar ebenfalls angewandt, ihre Nutzung ist aber weniger stark ausgeprägt als im Durchschnitt des Dienstleistungssektors.

Abb. 62 **Formen der Leistungssteuerung beim wissenschaftlichen Personal an Hochschulen**

Wodurch wird die Arbeitsmenge bestimmt, die Sie an einem typischen Arbeitstag erledigen?

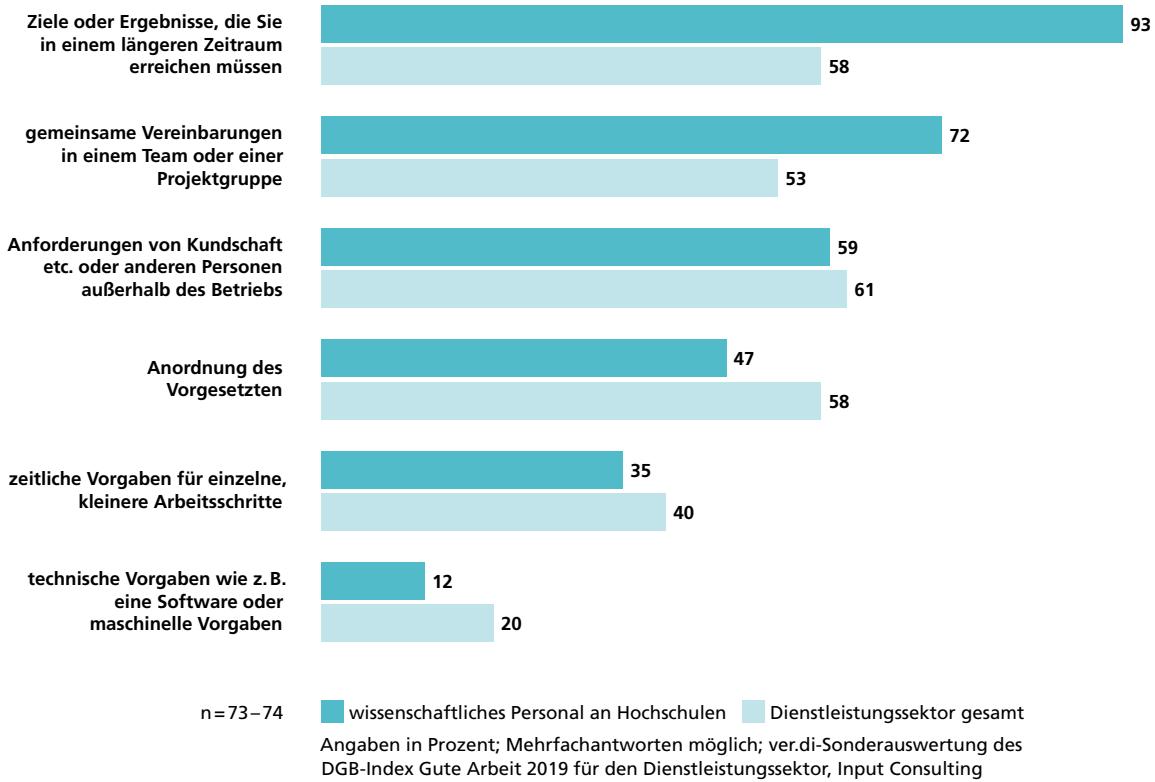


Abb. 63 **Zu hohes Arbeitsvolumen: wissenschaftliches Personal an Hochschulen im Vergleich zum Dienstleistungssektor**

Wie häufig kommt es vor, dass Sie die Arbeitsmenge nicht in der vorgesehenen Arbeitszeit schaffen können?

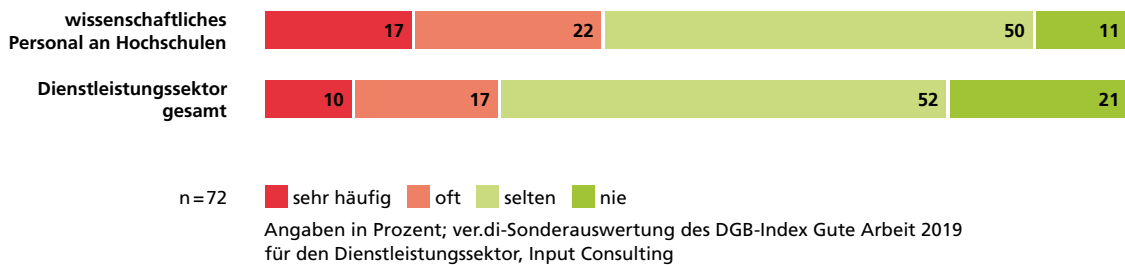
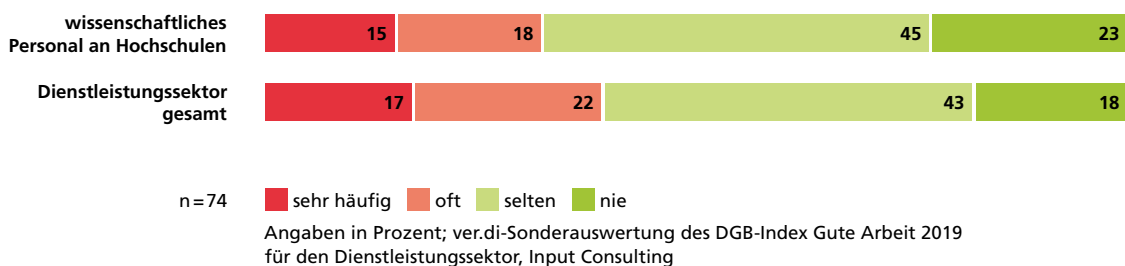


Abb. 64 **Mehr Arbeit wegen fehlendem Personal: wissenschaftliches Personal an Hochschulen im Vergleich zum Dienstleistungssektor**

Wie häufig kommt es vor, dass Sie wegen fehlendem Personal eine höhere Arbeitsmenge abarbeiten oder länger arbeiten müssen?





## Zu hohe Arbeitsmengen und deren Ursachen beim wissenschaftlichen Personal an Hochschulen

Die Ergebnisse der vorliegenden Sonderauswertung zeigen, dass die wissenschaftlich Beschäftigten an Hochschulen deutlich häufiger ihre zu erledigende Arbeitsmenge nicht in der vorgesehenen Arbeitszeit schaffen. Während im Durchschnitt des Dienstleistungssektors 27 Prozent der Befragten angeben, dass dies sehr häufig oder oft der Fall ist, liegen die Beschäftigtenanteile im Wissenschaftsbetrieb deutlich höher. Von den befragten Wissenschaftler\*innen geben immerhin 39 Prozent an, die zu erledigende Arbeitsmenge werde sehr häufig oder oft nicht geschafft (vgl. Abb. 63). Der Grund dürfte in der genannten Kombination aus häufig befristeter Teilzeitbeschäftigung und der impliziten Erwartungshaltung von Mehrarbeit, als Preis für den Eintritt in die wissenschaftliche Community, sowie des Verfassens einer wissenschaftlichen Qualifikationsarbeit liegen. Dafür spricht, dass laut einer repräsentativen Befragung des Deutschen Zentrums für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW) von mehr als 3.000 Mittelbauangestellten aus dem Jahr 2016 durchschnittlich knapp zwölf Überstunden pro Woche geleistet werden (Ambrasat 2019). Zum anderen trägt die hohe intrinsische Motivation der Beschäftigten dazu bei, dass weniger stark zwischen Berufs- und Privatleben getrennt wird und ausgedehnte Arbeitszeiten seltener reflektiert werden.



„An der Uni sind viele Tätigkeiten nicht fest zugeordnet. Wenn sie im Team verteilt werden, übernehmen diejenigen am meisten, die schlecht nein sagen können, die sich kollegial verhalten wollen und von der Arbeit inhaltlich überzeugt sind. Meiner Erfahrung nach sind das überdurchschnittlich oft Frauen. Natürlich stehen befristet Beschäftigte unter besonderem Druck. Wer möchte nicht Pluspunkte beim Chef sammeln, wenn dieser über die nächste Verlängerung entscheidet? Wenn man zu viele zusätzliche Arbeiten übernimmt, verzögert sich aber der Abschluss der angestrebten Qualifikation. Ein Großteil der wissenschaftlichen Mitarbeiter\*innen ist über drittmittel-finanzierte Projekte angestellt. Sie müssen im laufenden Projekt schon das nächste beantragen, um ihre Anschlussbeschäftigung zu sichern. Das braucht oft mehrere Anläufe und kostet viel Zeit. Wie sehr die prekäre Arbeitssituation den Menschen zu schaffen macht, hängt stark vom Alter ab. Bis 30 wird das meist nicht als Problem empfunden, aber bei der Familienplanung und später bedeutet die permanente Unsicherheit eine enorme Belastung. Wir brauchen deutlich mehr unbefristete Stellen mit Forschung und Lehre im wissenschaftlichen Mittelbau.“

Olga Zitzelsberger ist Personalrätin und Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Allgemeine Pädagogik und Berufspädagogik der TU Darmstadt.

Trotz des im Vergleich zum Dienstleistungssektor überdurchschnittlich hohen Anteils von Beschäftigten, die die Arbeitsmenge nicht in der vorgegebenen Zeit schaffen, wird im Wissenschaftsbetrieb seltener als im Durchschnitt fehlendes Personal als Ursache hoher Arbeitsmengen genannt. Während 33 Prozent der Wissenschaftler\*innen angeben, sie müssten wegen fehlendem Personal eine höhere Arbeitsmenge schaffen oder länger arbeiten, liegt dieser Anteil im Dienstleistungssektor insgesamt mit 39 Prozent etwas höher (vgl. Abb. 64). Umgekehrt geben mehr Personen aus der Wissenschaft an, sie müssten nie aufgrund fehlenden Personals mehr oder länger arbeiten (23 Prozent), als im Dienstleistungssektor insgesamt (18 Prozent). Auch dieses Resultat steht im Einklang mit den oben ausgeführten strukturellen Rahmenbedingungen der Beschäftigung in der Wissenschaft.

Gleichzeitig geht die Beschäftigung in der Wissenschaft mit einem höheren Grad an Autonomie innerhalb der Arbeit einher. Treten unvorhergesehene Ereignisse oder Störungen auf, kommt es in der Wissenschaft deutlich häufiger zu Anpassungen der Arbeitsmenge oder der Zeitplanung. So bestätigen 64 Prozent der befragten Wissenschaftler\*innen, dass anlassbezogenen Anpassungen vorgenommen würden. Im Durchschnitt des Dienstleistungssektors liegt dieser Anteil 50 Prozent deutlich niedriger. Zum anderen ist im wissenschaftlichen Bereich auch der Einfluss der Beschäftigten auf die täglich zu erledigende Arbeitsmenge deutlich größer. Bei diesem Aspekt geben mehr als drei Viertel der Befragten an, Einflussmöglichkeiten seien in hohem oder sehr hohem Maße vorhanden. Dies ist im Durchschnitt des Dienstleistungssektors lediglich bei 47 Prozent der Beschäftigten der Fall (vgl. Abb. 65).

## Wissenschaftliches Personal an Hochschulen: Dauerhafte Perspektiven schaffen

Die Zahl der Studierenden an Hochschulen und Universitäten nimmt seit vielen Jahren kontinuierlich zu. Begannen 1997 noch 268 000 Menschen in Deutschland ein Studium, waren es 20 Jahre später bereits über 500 000. Die Beschäftigungsentwicklung hält mit diesem Wachstum nicht Schritt. Das hat für alle Berufsgruppen zur Folge, dass mehr Arbeit in der gleichen Zeit geleistet werden muss. Ein Hintergrund ist die strukturelle Unterfinanzierung und die wachsende Abhängigkeit von kurzfristigen Sonderprogrammen und Drittmitteln. Unter der Leitidee der „unternehmerischen Hochschule“ wurden marktwirtschaftliche Steuerungsmechanismen und Managementmethoden etabliert. Zugleich wird die Mittelvergabe in den Hochschulverträgen an die Erfüllung leistungsbezogener Vorgaben geknüpft. Beim Umgang mit den Beschäftigten wird den Hochschulleitungen hingegen weitgehend freie Hand gelassen. Diese setzen vor allem im wissenschaftlichen Mittelbau – aber nicht nur dort – auf befristete Arbeitsverträge. So sind an vielen Hochschulen mehr als 90 Prozent der Wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Zeit angestellt.

Diesen unhaltbaren Zustand – mit dem die Unsicherheiten der Finanzierung auf die Beschäftigten abgewälzt werden – prangert ver.di immer wieder an. So hat der ver.di-Fachbereich gemeinsam mit der GEW und dem Netzwerk Gute Arbeit in der Wissenschaft 2019 die Kampagne „Frist ist Frust“ ins Leben gerufen. Ziel war ein „Entfristungspakt“: Die Bundesregierung wurde aufgefordert, mit der Vergabe unbefristeter Finanzmittel im Rahmen des »Zukunftsvertrags Studium und Lehre stärken« festzuschreiben, dass damit an den Hochschulen auch unbefristete Stellen geschaffen werden. Dem haben die beteiligten Organisationen, Mittelbauinitiativen und Beschäftigten mit einer Vielzahl von Aktionen und Petitionen Nachdruck verliehen. Das Ergebnis ist ernüchternd: Ab 2021 werden dauerhaft rund vier Milliarden Euro jährlich an die Hochschulen fließen, ohne dass dies an die Ausweitung unbefristeter Beschäftigung und bessere Arbeitsbedingungen geknüpft wäre. Damit haben die politischen Verantwortlichen eine historische Chance vergeben, an den Hochschulen für bessere Arbeitsbedingungen zu sorgen.

Im Bereich der Tarifpolitik – dem wirkungsvollsten Instrument, das Gewerkschaften zur Verfügung steht – hat der Gesetzgeber ver.di Fesseln angelegt. Das Wissenschaftszeitvertragsgesetz, das Sonderbefristungsrecht für die Wissenschaft, verbietet weitgehend, tarifvertraglich bessere Befristungs-Regelungen für alle Beschäftigten zu verein-

baren: aus Sicht von ver.di ein unangemessener Eingriff in die Koalitionsfreiheit, der beendet werden muss. ver.di wird die Tatsache, dass Daueraufgaben in Forschung und Lehre in weiten Teilen auf prekärer Beschäftigung beruhen, weiter skandalisieren. Auch auf die problematischen Effekte der derzeitigen Hochschulfinanzierung macht der Fachbereich aufmerksam und fordert eine auskömmliche staatliche Grundfinanzierung – auch zur Stärkung der Qualität von Forschung und Lehre.

Die Corona-Pandemie hat die Belastungssituation nochmals verschärft. Binnen weniger Wochen mussten Lehrveranstaltungen auf digitale Formen umgestellt werden, was neben der fachlichen eine intensivere organisatorische und didaktische Vorbereitung erfordert. Forschung wurde erschwert, zum Beispiel durch zeitweise geschlossene Bibliotheken und Labore oder schwierigeren Feldzugang. Zudem waren und sind viele wissenschaftliche Mitarbeiter\*innen mit problematischen Situationen im Homeoffice und in der Kinderbetreuung konfrontiert. All dies setzt vor allem Beschäftigte auf befristeten Qualifikationsstellen unter Druck. ver.di fordert deshalb unter anderem, dass betroffenen Kolleg\*innen eine Vertragsverlängerung von mindestens zwölf Monaten angeboten wird. Bundestag und Bundesrat haben die zulässige Befristungsdauer im Wissenschaftszeitvertragsgesetz entsprechend erhöht. Doch es bleibt den Hochschulen überlassen, ob sie dies nutzen. ver.di macht gemeinsam mit vielen lokalen Initiativen weiter Druck. Generell unterstützt der Fachbereich die Personalräte der Hochschulen dabei, psychosoziale Belastungen mit Hilfe von Gefährdungsbeurteilungen anzugehen.

*„Lehre und Forschung sind Daueraufgaben der Hochschulen. Dennoch werden sie zum großen Teil von befristet Beschäftigten getragen. Dass sich das ändert, ist sowohl im Interesse der Betroffenen als auch der Studierenden und der Hochschule selbst. So geht immer wieder Erfahrungswissen verloren, der ständige Wechsel der Dozent\*innen erschwert das Studium. Deshalb braucht es dauerhafte Perspektiven für Wissenschaftler\*innen an den Hochschulen, auch unterhalb der Professur. Das würde den enormen Druck reduzieren, unter dem viele Wissenschaftliche Mitarbeiter\*innen stehen. Aber das ist ein dickes Brett. Gemeinsam mit den örtlichen Initiativen, Personalräten und ver.di-Betriebsgruppen werden wir weiter daran bohren.“*

*Matthias Neis leitet die Bundesarbeitsgruppe Hochschulen im ver.di-Fachbereich Bildung, Wissenschaft und Forschung.*

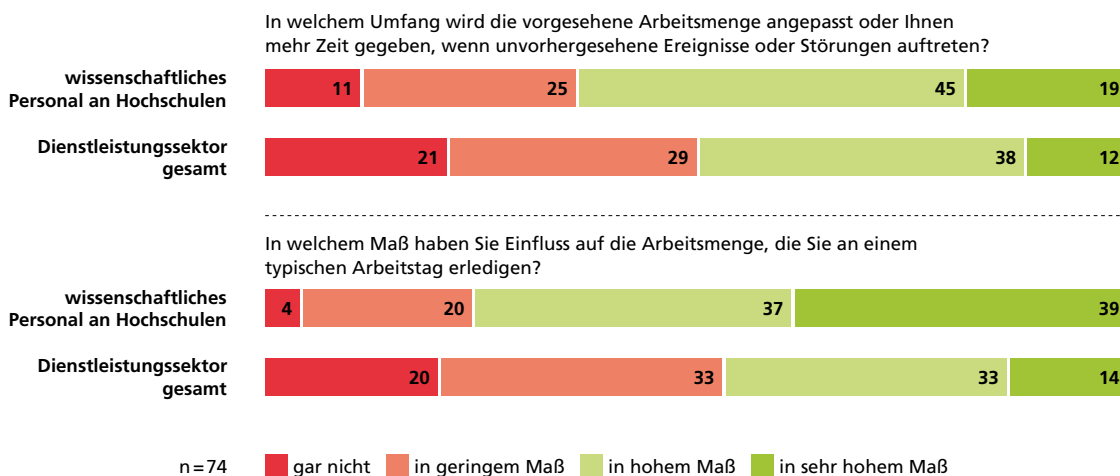
Allerdings gehen die größeren Autonomiespielräume innerhalb der Arbeit infolge der Anwendung indirekter Steuerungsprinzipien (langfristige Ziele, Verabredungen im Team) nicht mit einer realistisch an den Beschäftigungsverhältnissen orientierten Bemessung der Arbeitsmenge einher – insbesondere in Bezug auf die Arbeitszeit. Dies deutet darauf hin, dass das wissenschaftliche Personal an Hochschulen eine besonders anfällige Beschäftigtengruppe für die negativen Begleiterscheinungen indirekter Steuerungsprinzipien darstellt, wie Mehrarbeit bis an die Grenzen der Belastbarkeit, selbstgefährdendes Arbeitsverhalten, Burnout etc.

### Arbeitsintensität

Wie bereits angedeutet, wird das Leistungsverhalten des wissenschaftlichen Personals von verschiedenen Faktoren beeinflusst, die sich als Rahmen- bzw. Kontextbedingungen wissenschaftlicher Arbeit verstehen lassen und sich teilweise belastend auswirken. Dazu zählen einer zusammenfassenden Metastudie zufolge erstens die zeitliche Befristung der Arbeitsverhältnisse und damit einhergehende Jobunsicherheiten, zweitens die ausgedehnten zeitlichen Anforderungen, die mit Mehrarbeit und Überstunden kompensiert werden sowie drittens und damit zusammenhängend die problematische Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben. Diesen Belastungsfaktoren stehen in der Wissenschaft die arbeitsbezogenen Ressourcen Gestaltungsspielräume und Autonomie, soziale Faktoren und sich aus Arbeitsaufgaben und -inhalten ergebende Ressourcen gegenüber (Lesener und Gusy 2017, 28 ff).

Vor diesem Hintergrund wird leicht verständlich, warum die Arbeitsintensität im Hochschulbereich am stärksten von Überstunden und Mehrarbeit geprägt ist. Von den befragten Beschäftigten in der Wissenschaft geben zusammen 59 Prozent an, sie würden sehr häufig oder oft außerhalb ihrer regulären Arbeitszeit zu Hause weiterarbeiten. Auch die Verkürzung oder das Ausfallenlassen von Erholungspausen sind im Wissenschaftsbetrieb weit verbreitet: 41 Prozent der Befragten dieser Berufsgruppe bestätigen, ihre Erholungspausen sehr häufig oder oft zu verkürzen bzw. ausfallen zu lassen, um ihr Arbeitspensum zu schaffen.

Abb. 65 Einfluss auf die Arbeitsmenge beim wissenschaftlichen Personal an Hochschulen



Angaben in Prozent; Abweichungen von 100 sind rundungsbedingt; ver.di-Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2019 für den Dienstleistungssektor, Input Consulting

## Belastungen

38 Prozent der befragten Wissenschaftler\*innen arbeiten sehr häufig oder oft bis an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit, was gesundheitsgefährdende Folgen nach sich ziehen kann. Das zeigt sich zum Beispiel daran, dass 49 Prozent des befragten wissenschaftlichen Personals sehr häufig oder oft auch in der arbeitsfreien Zeit nicht abschalten kann. Eine weitere psychische Belastungsfolge ist die mangelnde Fähigkeit zur Erholung in der arbeitsfreien Zeit. 35 Prozent der Befragten geben an, dass dies sehr häufig oder oft der Fall ist. Bei kaum weniger Befragten erreicht die hohe Arbeitsintensität gesundheitskritische Dimensionen, indem die Beschäftigten sich sehr häufig oder oft leer und ausgebrannt fühlen. Dies ist bei 28 Prozent der befragten Wissenschaftler\*innen der Fall.



„Das entscheidende Problem im wissenschaftlichen Mittelbau ist der extrem hohe Anteil befristeter Arbeitsverträge. Bei Projekten laufen sie manchmal noch kürzer als ein Jahr – gerade auch wenn die Mittel von öffentlichen Geldgebern kommen. Die Befristungen erzeugen einen permanenten Zeitdruck. Besonders in der Promotion ist man vom Wohlwollen des Chefs abhängig, der über Vertragsverlängerungen entscheidet und die Abschlussarbeit beurteilt. Oft bürdet er seinen Wissenschaftlichen Mitarbeiter\*innen Zusatzaufgaben auf, die weder mit ihrer Qualifikation noch mit ihrer Arbeitsplatzbeschreibung etwas zu tun haben. Sie müssen Tagungen vorbereiten, Forschungs Kooperationen organisieren, Geräte oder Auszubildende betreuen und so weiter. Und das, obwohl etliche nur Teilzeitverträge haben. All das führt dazu, dass nahezu alle über ihre vertraglich vereinbarte Arbeitszeit hinaus arbeiten. Als Personalrat haben wir eine Dienstvereinbarung abgeschlossen, die festschreibt, welche Wochenarbeitszeit für jede Semesterwochenstunde Lehrverpflichtung hinterlegt ist. Das schafft Transparenz und gute Argumente, um zusätzliche Aufgaben abzulehnen. Aber das trauen sich unter den beschriebenen Verhältnissen die Wenigsten.“

Eva Zeppenfeld ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Bereich Chemie und Vorsitzende des Personalrats der wissenschaftlichen und künstlerischen Beschäftigten an der Universität Duisburg-Essen.

---

# Informations- und Kommunikationstechnologie

Die Beschäftigten in der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) erbringen Dienstleistungen der leitungsgebundenen, drahtlosen, Satelliten- und sonstigen Telekommunikation, Programmierungs-, Softwareentwicklungs-, IT-Beratungs- und IT-Betriebsdienstleistungen sowie Dienstleistungen in der Datenverarbeitung, im Hosting, mit Webportalen und sonstige Informationsdienstleistungen wie Korrespondenz- und Nachrichtenbüros.<sup>7</sup> Ende 2019 waren in der Branche knapp 921.000 Personen beschäftigt, darunter 60.200 im Bereich Telekommunikation, 781.000 im Bereich der Erbringung von Dienstleistungen der Informationstechnik sowie ca. 79.800 in Unternehmen der Informationsdienstleistungen (Destatis 2007). Die Zahl der Beschäftigten in der IKT-Branche ist laut Bundesministerium für Wirtschaft und Energie so hoch wie zu keinem vorangegangenen Zeitpunkt, seit 2010 wächst die Beschäftigung stetig (BMW 2020).

## Formen der Leistungssteuerung

Am weitesten verbreitet sind in der IKT-Branche Ziele, die über einen längeren Zeitraum erreicht werden müssen. Diese Methode kommt bei 81 Prozent der Beschäftigten zum Einsatz. Dies ist verglichen mit dem Dienstleistungssektor insgesamt, wo der Beschäftigtenanteil bei dieser Methode bei 58 Prozent liegt, ein überdurchschnittlich hoher Wert. In der IKT-Branche kaum weniger verbreitet sind gemeinsame Vereinbarungen in einem Team oder einer Projektgruppe. Solche Vereinbarungen spielen bei 77 Prozent der Befragten eine Rolle. Verglichen mit dem Durchschnitt des Dienstleistungssektors (53 Prozent) ist dieser Wert ebenfalls hoch. Als indirekte Methode der Leistungssteuerung sind darüber hinaus Anforderungen, die von Kund\*innen oder anderen Personen außerhalb des Betriebs an die Beschäftigten gestellt werden, in 70 Prozent der Fälle für die Leistungssteuerung relevant. Im Dienstleistungssektor insgesamt sind auch solche externen Anforderungen von deutlich geringerer Bedeutung, dort liegt der Beschäftigtenanteil bei 61 Prozent.

Im Gegensatz zu den neuen bzw. indirekten Steuerungsformen werden im IKT-Sektor klassische Formen der Leistungssteuerung seltener genutzt. Von ihnen sind Anordnungen durch Vorgesetzte mit 52 Prozent noch am weitesten verbreitet. Zeitliche Vorgaben für einzelne, kleinere Arbeitsschritte spielen bei einem Drittel der Befragten (34 Prozent) eine Rolle, noch seltener (33 Prozent) technische Vorgaben, die aus einer Software oder Maschine resultieren. Die Verbreitung klassischer Steuerungsformen ist damit verglichen mit dem

---

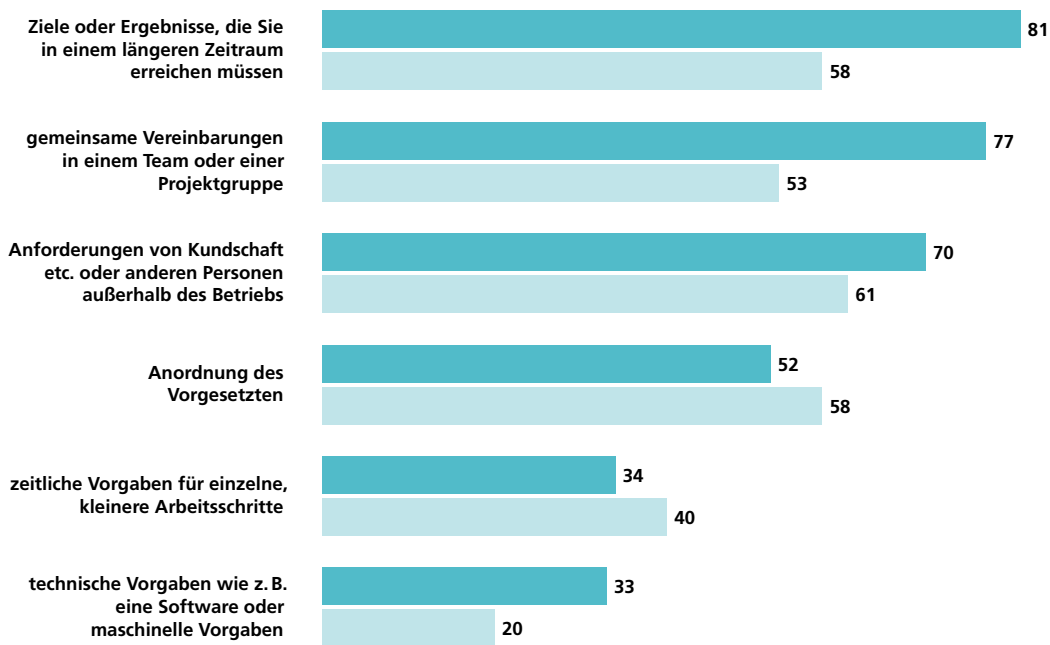
<sup>7</sup> Wirtschaftszweige 61 (Telekommunikation), 62 (Erbringung von Dienstleistungen der Informationstechnologie) und 63 (Informationsdienstleistungen) der Wirtschaftszweigklassifikation von 2008 (WZ 2008). Typische Berufe im Bereich der Telekommunikation sind EDV/IT-Service-Techniker\*innen, Telekommunikationselektroniker\*innen, Elektrotechniker\*innen – Information/Kommunikation, Medientechniker\*innen oder Ingenieur\*innen – Kommunikationstechnik. Die Erbringung von Dienstleistungen der Informationstechnologie wird typischerweise von IT-Fachkräften, Informatiker\*innen, Informatikkauffleuten, aber auch IT-Kundenbetreuer\*innen, Multimediaassistent\*innen oder Web-Entwickler\*innen ausgeführt. Mit Informationsdienstleistungen (Datenverarbeitung, Webportale, Korrespondenz- und Nachrichtenbüros) beschäftigte Personen üben berufliche Tätigkeiten wie IT-Systemanalyst\*in, IT-Systemkauffmann/-frau oder IT-Anwendungsberater\*in aus (Bundesagentur für Arbeit 2011).

gesamten Dienstleistungssektor wesentlich niedriger. Dort werden 58 Prozent der Beschäftigten mit Anordnungen durch Vorgesetzte gesteuert, 40 Prozent müssen sich an zeitlichen Vorgaben sowie 20 Prozent an technischen Vorgaben bei der Planung ihrer Arbeitsmenge orientieren (vgl. Abb. 66).

In der IKT-Branche überwiegen indirekte Steuerungsformen deutlich, während klassische Methoden der Leistungssteuerung vergleichsweise wenig verbreitet sind und bei maximal der Hälfte der Beschäftigten eine Rolle bei der Planung der Arbeitsmenge spielen. Die Daten zeigen, dass die Leistungssteuerung in den Unternehmen der IKT-Branche durch eine Schwerpunktverschiebung weg von individuellen Zielen und hin zu einer breiteren Teamorientierung gekennzeichnet ist. Zunehmend rücken Team- und Projektziele, bei deren Beurteilung teils auch Markterfordernisse in Form von Kundenerwartungen und -zufriedenheiten einfließen, in den Vordergrund.

Abb. 66 **Formen der Leistungssteuerung in der IKT-Branche**

Wodurch wird die Arbeitsmenge bestimmt, die Sie an einem typischen Arbeitstag erledigen?



n=102-103

■ IKT ■ Dienstleistungssektor gesamt

Angaben in Prozent; Mehrfachantworten möglich; ver.di-Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2019 für den Dienstleistungssektor, Input Consulting

## Zu hohe Arbeitsmengen und deren Ursachen in der IKT-Branche

Die Ergebnisse der Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2019 zeigen, dass IKT-Beschäftigte etwas häufiger als der Durchschnitt der Dienstleistungsbeschäftigten ihre Arbeitsmenge nicht in der vorgegebenen Zeit schaffen. Von den Befragten des IKT-Sektors geben 30 Prozent an, dass dies sehr häufig oder oft der Fall ist. Im Dienstleistungssektor insgesamt liegt dieser Beschäftigtenanteil mit 27 Prozent etwas niedriger (vgl. Abb. 67).

Der IKT-Sektor gilt als „Schlüsselbranche für den digitalen Wandel“ (BMW i 2015, S. 14). Es verwundert daher nicht, dass auch die Leistungssteuerung der Beschäftigten von digitalen Technologien geprägt ist. Die Erfassung und Auswertung von Beschäftigtendaten im Arbeitsprozess (Zeitaufwand, Anzahl Kundenkontakte, Skill Matching etc.), die in zunehmendem Maße auf Technologien Künstlicher Intelligenz beruht, führen ebenso zu erhöhter Arbeitsintensität wie die Virtualisierung unternehmensinterner Kommunikationsprozesse, beispielsweise in Form von Telefon- und Videokonferenzen (Schmidt et al. 2019, 73 f). 87 Prozent der Beschäftigten der IKT-Branche, die sich an der Befragung zum DGB-Index Gute Arbeit 2019 beteiligt haben, geben an, dass die Digitalisierung die eigene Arbeit in sehr hohem (64 Prozent) bzw. in hohem Maß (23 Prozent) betrifft. Verglichen mit dem Durchschnitt des Dienstleistungssektors ist dies ein deutlich höherer Anteil. Dort geben lediglich 56 Prozent der Befragten an, ihre Arbeit sei in (sehr) hohem Maß von der Digitalisierung betroffen.



„Der entscheidende Maßstab sind bei uns die Stunden, die mit dem Kunden abgerechnet werden können. Sie werden digital erfasst und können vom Management jederzeit weltweit eingesehen und miteinander verglichen werden. Nach der abgerechneten Zeit bemisst sich derzeit auch das Leistungsentgelt, das bei normalen Consultants etwa 20 Prozent der Vergütung ausmacht. Das wirkt auf die Kolleg\*innen ganz unterschiedlich. Manche sehen es als ‚Challenge‘ und finden es toll, wenn sie im Ranking oben stehen. Andere fühlen sich unter Druck gesetzt, überfordern sich, werden krank. Es gibt auch ungewöhnliche Todesfälle, wobei man in der Regel nicht nachweisen kann, dass das auch mit dem hohen Arbeitsdruck zu tun hat. Viel hängt zudem vom Kunden ab. Manche sind verständnisvoll, andere machen Druck und erwarten Dauereinsatz und permanente Erreichbarkeit. Als Betriebsrat versuchen wir, Regeln zu schaffen. Zum Beispiel, welche Daten von wem zu welchem Zweck abgerufen werden können. Aber insgesamt haben wir beim Thema Datenschutz und Leistungskontrolle einen schweren Stand. Wir brauchen endlich ein Gesetz zum Beschäftigtendatenschutz, Beschäftigte und Betriebsräte allein können das Problem nicht lösen.“

Beate Herkendell ist Consultant und Betriebsrätin bei der Infor (Deutschland) GmbH.

Digitale Technologien werden zur Steuerung von Arbeitsprozessen und damit der von den Beschäftigten zu erledigenden Arbeitsvolumina verwendet. Sie führen auch dazu, dass aufwandsbezogene Leistungsparameter, d. h. Beiträge der oder des einzelnen Beschäftigten zum Gesamtergebnis, auf der technologischen Seite leichter transparent gemacht werden können. Aufgrund der Virtualisierung der Zusammenarbeit werden sie auf der sozialen Ebene jedoch weniger stark wahrgenommen. Einer repräsentativen Untersuchung der Universität St. Gallen für den bundesdeutschen Arbeitsmarkt zufolge gehört die IKT-Branche zu den „Spitzenreitern in der virtuellen Kommunikation“: Bei 54 Prozent der IKT-Beschäftigten ist der „Kontakt der Mitarbeitenden mit Kollegen und Führungskräften via E-Mail, sozialen Netzwerken (internen und öffentlichen), Texting (z. B. WhatsApp), Videokonferenzsystemen und Telefon“ (Böhm et al. 2016, S. 19 f) organisiert. In einer Studie, die den Zusammenhang zwischen dem Einsatz digitaler (Kommunikations-)Technologien in Organisationen und den Auswirkungen auf psychosozialer Ebene untersucht, wird darauf verwiesen, dass die Komplexitätserweiterung eine wesentliche Folge für Beschäftigte darstellt. Diese muss im für die Leistungssteuerung maßgeblichen Verhältnis zwischen Führungskräften und Beschäftigten durch Vertrauen kompensiert werden (Jäckel 2020). Der Leistungsdruck für Beschäftigte resultiert folglich aus der Anforderung, dieses Vertrauen fortlaufend zu rechtfertigen, indem sie ihre eigene Arbeitsleistung im Kontext virtueller Kommunikationsszusammenhänge sichtbar machen müssen.

Abb. 67 **Zu hohes Arbeitsvolumen: IKT-Branche im Vergleich zum Dienstleistungssektor**

Wie häufig kommt es vor, dass Sie die Arbeitsmenge nicht in der vorgesehenen Arbeitszeit schaffen können?

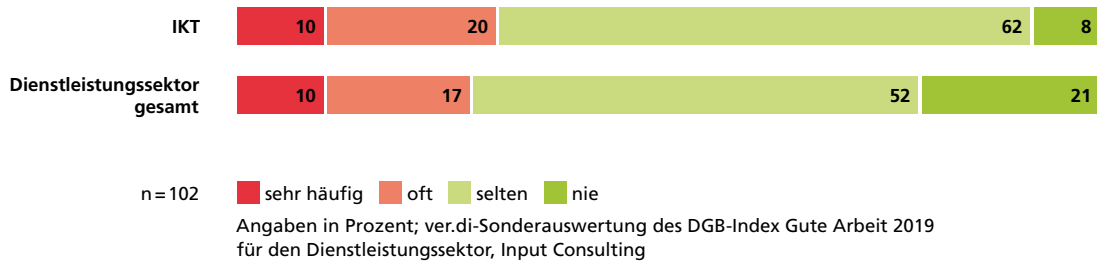
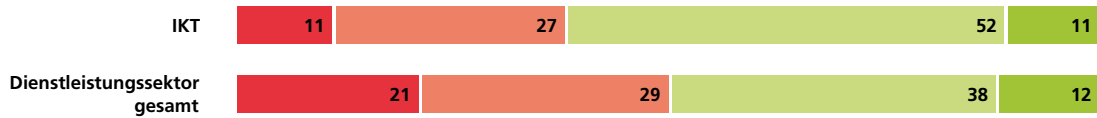
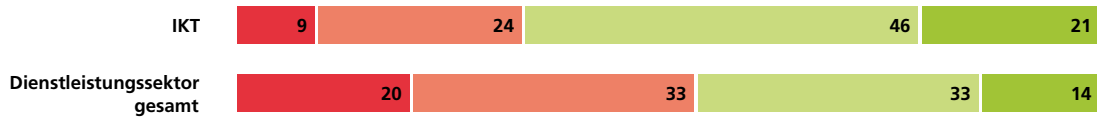


Abb. 68 **Einfluss auf die Arbeitsmenge in der IKT-Branche**

In welchem Umfang wird die vorgesehene Arbeitsmenge angepasst oder Ihnen mehr Zeit gegeben, wenn unvorhergesehene Ereignisse oder Störungen auftreten?



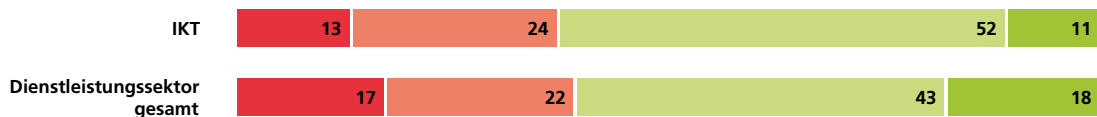
In welchem Maß haben Sie Einfluss auf die Arbeitsmenge, die Sie an einem typischen Arbeitstag erledigen?



n = 102–103  
 ■ gar nicht ■ in geringem Maß ■ in hohem Maß ■ in sehr hohem Maß  
 Angaben in Prozent; Abweichungen von 100 sind rundungsbedingt; ver.di-Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2019 für den Dienstleistungssektor, Input Consulting

Abb. 69 **Mehr Arbeit wegen fehlendem Personal: IKT-Branche im Vergleich zum Dienstleistungssektor**

Wie häufig kommt es vor, dass Sie wegen fehlendem Personal eine höhere Arbeitsmenge abarbeiten oder länger arbeiten müssen?



n = 103  
 ■ sehr häufig ■ oft ■ selten ■ nie  
 Angaben in Prozent; ver.di-Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2019 für den Dienstleistungssektor, Input Consulting



Die Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2019 zeigt, dass es in der IKT-Branche etwas häufiger als im Durchschnitt des Dienstleistungssektors zu Anpassungen der Arbeitsmenge kommt, etwa indem mehr Zeit zur Aufgabenerledigung eingeräumt wird. 63 Prozent der Befragten geben an, dass ihre Arbeitsmenge in hohem bzw. sehr hohem Maße angepasst wird, wenn unvorhergesehene Ereignisse oder Störungen dazu führen, dass sie nicht in der geplanten Zeit zu schaffen ist. Im Dienstleistungssektor insgesamt liegt dieser Anteil mit 50 Prozent niedriger.

Für die Steuerung der zu erledigenden Arbeitsmenge ist darüber hinaus die Frage bedeutsam, inwieweit individuelle Einflussmöglichkeiten auf das täglich zu erledigende Arbeitsvolumen existieren. Auch in diesem Aspekt zeigt sich, dass die Beschäftigten der IKT-Branche in höherem Maße als im Durchschnitt der Dienstleistungsbranche Einfluss auf die Arbeitsmenge an typischen Arbeitstagen haben. Während etwa zwei Drittel der Befragten des IKT-Sektors in hohem (46 Prozent) bzw. sehr hohem (21 Prozent) Maße Einfluss auf die Arbeitsmenge nehmen können, sind es im Dienstleistungssektor insgesamt nur etwas weniger als die Hälfte der Beschäftigten (33 Prozent in hohem und 14 Prozent in sehr hohem Maße) (vgl. Abb. 68).

Fehlendes Personal ist im IKT-Sektor in etwa auf dem Niveau des Dienstleistungssektors insgesamt eine Ursache hoher Arbeitsmengen. Für die Befragten des IKT-Sektors ist dies bei 37 Prozent sehr häufig oder oft die Ursache hoher Arbeitsmengen, im Durchschnitt des Dienstleistungssektors bei 39 Prozent (vgl. Abb. 69).



„Da bei SAP sehr wenig vorgegeben und reguliert wird, hängt die Arbeitsbelastung stark vom jeweiligen Vorgesetzten ab. Es gibt Führungskräfte, die massiv Druck ausüben. Andere sind fair, wie es bei mir zum Glück der Fall ist. Generell gibt es keine Zeiterfassung. Die Vertrauensarbeitszeit kann durchaus zu Selbstausbeutung führen. Gerade wenn der Chef es so vorlebt und verlangt, wird zu lang und an Wochenenden gearbeitet. Da kommt es schon vor, dass man um 17.30 Uhr eine Mail bekommt und in der nächsten Teamsitzung thematisiert wird, warum man nicht am gleichen Tag geantwortet hat. Dann verkehrt sich die Freiheit, die ja auch etwas Gutes hat, ins Gegenteil. Ich nehme es so wahr, dass jüngere Kolleg\*innen zum Teil stärker auf sich achten und Grenzen setzen als langjährig Beschäftigte. Bisläng hängt nur ein geringer Teil des Gehalts davon ab, ob bestimmte Ziele erreicht werden. Das Unternehmen will dies nun ausweiten. Die gewerkschaftlich organisierten Betriebsräte sehen das kritisch. Denn zum einen ist die motivierende Wirkung sehr zweifelhaft, zum anderen besteht die Gefahr von ‚Nasenprämien‘. Insgesamt brauchen wir bei SAP mehr Regulierung, Mitbestimmung und Kontrolle.“

Christian Althaus arbeitet als Softwarearchitekt bei SAP und ist dort Vorsitzender der ver.di-Betriebsgruppe.

---

### Arbeitsintensität

Die hohe Arbeitsintensität in der IKT-Branche wird häufig dadurch verursacht, dass Beschäftigte dauerhaft bei der Arbeit bis an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit gehen müssen. 26 Prozent der Befragten geben an, dass dies sehr häufig oder oft der Fall ist. Das heißt: Jede\*r vierte Beschäftigte arbeitet dauerhaft am Leistungslimit.

Wie gehen Beschäftigte der IKT-Branche damit um, wenn sie die vorgegebene Arbeitsmenge nicht in der vorgesehenen Zeit schaffen? 23 Prozent der Befragten geben an, dass sie sehr häufig oder oft zu Hause weiterarbeiten, um ihr Arbeitspensum zu schaffen. 25 Prozent verzichten sehr häufig oder oft auf Erholungspausen oder verkürzen diese. Derartige Strategien des beschäftigtenseitigen Unterlaufens von Arbeitszeitstandards bergen neben der Arbeitsextensivierung auch das Risiko einer Unausgewogenheit in der Work-Life-Balance der Beschäftigten.

## Belastungen

Eine Studie auf der Basis von Beschäftigteninterviews in der IT-Branche bringt zudem einen Zusammenhang zwischen hochflexiblen Arbeitszeitmodellen (Vertrauensarbeitszeit) und ausgedehnten Arbeitszeiten im Sinne einer erweiterten Erreichbarkeit ins Spiel, für die mehrere verursachende Faktoren extrahiert wurden (Menz et al. 2016). So führt erstens die Asynchronität der Arbeitszeiten zu einem erhöhten Abstimmungs- und Koordinationsbedarf, der nicht selten außerhalb der „eigentlichen“ Arbeitszeit anfällt. Zweitens führen ergebnisorientierte Formen der Leistungssteuerung dazu, dass Arbeitsaufgaben ziel- und nicht prozessorientiert erledigt werden und die Arbeitsleistung anhand der Wirkungen und Erfolge kontrolliert wird. Drittens fördern veränderte Kundenerwartungen (zum Beispiel die Erwartung eines 24/7-Service) steigende Erreichbarkeitsanforderungen an Unternehmen wie Beschäftigte. Schließlich hinterlassen viertens auch Entwicklungen in den Kommunikationstechnologien (Breitbandinternet, Smartphones, Laptops) ihre Spuren in den individuellen Arbeitszeitarrangements, indem sie eine stärkere Verschmelzung von beruflichen und privaten Zeiten ermöglichen und fördern. Den Resultaten der Befragung zum DGB-Index Gute Arbeit 2019 zufolge besteht für 26 Prozent der Befragten aus der IKT-Branche die Erwartung, auch außerhalb ihrer Arbeitszeit per E-Mail oder Telefon für ihre Arbeit erreichbar zu sein (Dienstleistungssektor gesamt: 25 Prozent). Dass darüber hinaus außerhalb der Arbeit unbezahlte Mehrarbeit für den Betrieb geleistet wird, kommt bei 22 Prozent der IKT-Beschäftigten sehr häufig oder oft vor (Dienstleistungssektor gesamt: 28 Prozent).



„Bis zu 30 Prozent der Vergütung unserer Vertriebsmitarbeiter\*innen im Außendienst sind variabel. Das erzeugt Druck auf verschiedenen Ebenen. Neben der Führungskraft machen sich die Kolleginnen und Kollegen im Team untereinander Stress, wenn ihre Bezahlung davon abhängt, ob die Teamziele erreicht werden. Man plant das automatisch ein, zum Beispiel für den Sommerurlaub, und tut schon deshalb alles dafür, dass die Ziele erreicht werden. Hinzu kommen noch Incentives, mit denen zusätzliche Ziele definiert werden, für deren Erreichen man steuerfreie Zuschläge bekommt. Dabei ist die Belastung schon so sehr hoch. Die Technik entwickelt sich wahnsinnig schnell. Sich in immer neue IT-Systeme, Prozesse und Produkte einzuarbeiten, ist eine permanente Herausforderung. All das führt dazu, dass nicht wenige länger arbeiten, ohne sich die Stunden aufzuschreiben – ein Alarmsignal. Als ver.di und Betriebsrat versuchen wir, das zu begrenzen. So haben wir vor einigen Jahren durchgesetzt, dass die variablen Entgeltbestandteile im Innendienst abgeschafft wurden. Letztlich müssen die Leute verstehen, wie diese indirekte Steuerung funktioniert und was das mit ihnen macht. Diese Selbsterkenntnis versuchen wir zu befördern.“

Stefan Conrad ist Betriebsrat bei der Deutschen Telekom Geschäftskunden Vertriebs GmbH in der Region Nordost.

Psychische Belastungen sind Folge solcher Strategien und Arrangements. Den Ergebnissen der Sonderauswertung zufolge äußern sich diese am häufigsten in dem Gefühl, nach der Arbeit nicht abschalten zu können. Bei 31 Prozent der Befragten ist dies in sehr hohem oder hohem Maß der Fall. Kaum weniger Beschäftigte (28 Prozent) fühlen sich sehr häufig oder oft nach der Arbeit leer und ausgebrannt. Zudem geben 22 Prozent der Befragten aus der IKT-Branche an, sich sehr häufig oder oft nach der Arbeit nicht richtig erholen zu können. Derartige psychische Belastungsfolgen können laut einer Untersuchung auf Basis von Daten des IAB-Betriebspanels für die IT-Branche auf „Stresseinflüsse wie Zeitdruck, geringe Anerkennung, wenige Erfolgserlebnisse, widersprüchliche Arbeitsanforderungen oder Vieles gleichzeitig erledigen müssen“ (Langemeyer 2019, S. 99), zurückgeführt werden. Als Folge lange anhaltender oder häufig auftretender Arbeitsspitzen „sei eine ausreichende Erholung nicht mehr gegeben“, wodurch sich „durch Ermüdung bis hin zu Erschöpfung sinkende Leistungsfähigkeit verschärfe“ (Rau und Göllner 2018, S. 167), so das Ergebnis einer qualitativen Studie zum Konzept der Arbeitsintensität, die sich auch auf Aussagen von IKT-Beschäftigten stützt.

## IKT-Branche: Wir brauchen eine Debatte um Leistungspolitik

Die zentrale Rolle von IT und Telekommunikation für Wirtschaft und Gesellschaft wurde selten so deutlich wie in der Corona-Pandemie 2020. Austausch, Kommunikation, Information und Unterhaltung sind auf digitale Formate, die entsprechende Hard- und Software sowie stabile Netzwerke angewiesen. Die Beschäftigten der IKT-Branche halten diese Infrastrukturen am Laufen. Sie warten und installieren Internet- und Telefonzugänge, sie entwickeln Software weiter oder neu, sie unterstützen die Menschen bei der Anwendung. Die Beschäftigten sind aber nicht nur Ermöglicher\*innen, sondern auch Betroffene der rasant voranschreitenden Digitalisierung, die Arbeitsweisen, Arbeitsprozesse und Qualifikationsanforderungen teils massiv verändert. Arbeitgeber versprechen sich neue Rationalisierungspotenziale und setzen Einsparungsmaßnahmen durch, die in der Realität oftmals mit höheren Arbeitsmengen für die Beschäftigten einhergehen. Parallel dazu werden stetig wachsende Leistungsanforderungen und überambitionierte Zielerwartungen auch regelmäßig mit marktinterner Konkurrenz begründet.

Die Steuerung über Ziele und Ergebnisse führt häufig zu einer hohen Arbeitsbelastung. Die Ziele und die zugrundeliegenden Aufwandseinschätzungen werden von Beschäftigten oftmals als nicht realistisch eingeschätzt, und die hohe Verantwortung geht selten mit ausreichenden Ressourcen, Kompetenzen und Entscheidungsbefugnissen einher. Betriebsräte und ver.di haben deshalb bei der Telekom in vielen Bereichen die Abschaffung variabler Entgeltbestandteile durchgesetzt und dort, wo sie noch Gültigkeit haben, tarifvertragliche sowie betriebliche Kollektivvereinbarungen zum Zielvereinbarungsprozess abgeschlossen. Diese beinhalten z.B. ein Monitoring nach der Hälfte der Zielvereinbarungsperiode, in dem Rahmenbedingungen bzw. Absatz- und Umsatzrends erläutert und sich daraus ableitende Handlungsnotwendigkeiten besprochen werden. Um die Verhandlungskompetenzen von Beschäftigte zu stärken, hat ver.di außerdem den „Zielvereinbarungsführerschein“ als Schulungsmaßnahme entwickelt.

Arbeitszeit ist ein weiterer Ansatzpunkt, um der zunehmenden Arbeitsintensivierung zu begegnen. Dabei gilt die Devise, sowohl Spielräume für eine souveräne Arbeitszeitgestaltung durch entsprechende Rahmenregelungen zu schaffen als auch den potenziellen Belastungen, die ein Mehr an Autonomie mit sich bringen, vorausschauend zu begegnen. Bei IBM werden tarifvertragliche Regelungen zu Arbeitszeitsouveränität inzwischen durch klare Regelungen zu Prozessen und Verantwortlichkeiten im Hinblick auf den Ausgleich von Überstundenkonten flankiert. Denn

die Erfahrungen hatten gezeigt, dass Souveränität im Zusammenspiel mit einem hohen Maß an „Eigenverantwortung“, sprich indirekter Steuerung, auch die Entgrenzung begünstigt. Es galt, die sehr positiv wertgeschätzte Souveränität zu bewahren und gleichzeitig vor der belastenden Entgrenzung zu schützen. Auch im Telekom-Konzern gibt es eine Reihe an tarifvertraglichen Regelungen, um die Zeitsouveränität zu erhöhen – nicht nur im Arbeitsalltag, sondern auch bezogen aufs Arbeitsleben. Der Tarifvertrag Lebenszeitkonten ermöglicht den Aufbau von Guthaben aus Entgelt oder Zeitkomponenten. Dieses Guthaben können die Arbeitnehmer\*innen für unterschiedlichste Anlässe nutzen (Sabbatical, in Kombination mit Pflegezeit, etc.). Der Altersteilzeit-Tarifvertrag ermöglicht einen gleitenden Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand. In der Tarifrunde 2018 wurde außerdem für die Service-Gesellschaften eine Arbeitszeitverkürzung von 38 auf 36 Stunden durchgesetzt, die in Form von zusätzlichen 14 Tagen pro Jahr erfolgt, um so wirksame Erholungseffekte zu ermöglichen.

Ein Hebel für bessere Arbeitsbedingungen sind die sehr starken Mitbestimmungsmöglichkeiten zum Arbeitsschutz, insbesondere die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen. Für den Telekom-Konzern wurde zusätzlich ein Tarifvertrag Belastungsschutz abgeschlossen, um anhand definierter Kennziffern wie beispielsweise Gesundheitsquote, Überstundenkonten und nicht genommenen Urlaubstagen gefährdete Bereiche zu identifizieren und entsprechende Maßnahmen zu entwickeln und durchzusetzen. Auch bei IBM wird über den Gesundheitsschutz auf die Leistungsbedingungen eingewirkt. Der Tarifvertrag Gesundheitsmanagement regelt, dass die obligatorische Beurteilung psychischer Gefährdungen alle zwei Jahre durchgeführt wird und die Tarifparteien daraus zielgerichtete Maßnahmen ableiten.

*„Wir haben eine klare gewerkschaftliche Haltung: Gesundheitsschutz ist wichtiger als Gewinnmaximierung. Der Mensch steht im Mittelpunkt und die geforderten Arbeitsmengen sind dem anzupassen, was realisierbar ist. Deshalb hat der Gesundheits- und Belastungsschutz eine so zentrale Bedeutung. Wir brauchen Frühwarnsysteme für Gefährdungsindizien, denn nur wenn wir wissen, wo gerade Belastungen entstehen, können wir einer drohenden Überlastung entgegenwirken: und zwar mit gut gestalteten Arbeitsbedingungen, die durch kollektive Regelungen und qualitative Tarifverträge abgesichert sind. Aber wir brauchen auch eine Debatte um Leistungspolitik – denn mit dem Argument globaler Konkurrenz schrauben Arbeitgeber die Leistungserwartungen immer weiter nach oben und übertragen die Verantwortung für das Erreichen der gesteckten Ziele oft auf die Beschäftigten. Und das belastet.“*

*Florian Haggemiller leitet die Bundesfachgruppe IT.TK.*

# Anhang

# Literaturverzeichnis

**Ahlers, Elke (2015):** Leistungsdruck, Arbeitsverdichtung und die (ungenutzte) Rolle von Gefährdungsbeurteilungen. In: WSI Mitteilungen 68 (3), S. 194–201. Online verfügbar unter [https://www.wsi.de/data/wsimit\\_2015\\_03\\_ahlers.pdf](https://www.wsi.de/data/wsimit_2015_03_ahlers.pdf), zuletzt geprüft am 20.08.2020.

**Ahlers, Elke (2018):** Digitalisierung der Arbeit. Verbreitung und Einschätzung aus Sicht der Betriebsräte. WSI der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf (WSI Report, 40).

**Ahlers, Elke (2020):** Arbeitsintensivierung in den Betrieben. Problemdeutungen und Handlungsfelder von Betriebsräten. In: WSI Mitteilungen 73 (1), S. 29–37.

**Ambrasat, Jens (2019):** Bezahlt oder unbezahlt? Überstunden im akademischen Mittelbau. In: Forschung & Lehre (2), S. 152–154. Online verfügbar unter [https://www.forschung-und-lehre.de/fileadmin/user\\_upload/Rubriken/Karriere/2019/2-19/FuL\\_2-19\\_Ambrast.pdf](https://www.forschung-und-lehre.de/fileadmin/user_upload/Rubriken/Karriere/2019/2-19/FuL_2-19_Ambrast.pdf), zuletzt geprüft am 31.07.2020.

**Baeriswyl, Sophie; Dorsemagen, Cosima; Krause, Andreas; Mustafić, Maida (2018):** Indirekte Steuerung, interessierte Selbstgefährdung und Sinnerleben. In: Badura, Bernhard; Ducki, Antje; Schröder, Helmut; Klose, Joachim und Meyer, Markus (Hg.): Fehlzeiten-Report 2018. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 157–168.

**Bahn Müller, Reinhard; Hoppe, Markus; Mugler, Walter; Salm, Rainer; Schwarz-Kocher, Martin (2019):** Wohin treibt die Leistungsentlohnung? Befunde aus der Metall- und Elektroindustrie. In: IndBez 26 (1), S. 5–34.

**Becker, Rainer (2018):** Statement zur ASD-Studie. In: Deutsche Kinderhilfe e.V. (Hg.): Stellungnahme zur Studie zu den Arbeitsrealitäten in den Allgemeinen Sozialen Diensten (ASD) der Jugendämter. Presseinformation. Berlin, S. 2–3.

**Beckmann, Kathinka (2018):** Statement zu den Ergebnissen der ASD-Studie. In: Deutsche Kinderhilfe e.V. (Hg.): Stellungnahme zur Studie zu den Arbeitsrealitäten in den Allgemeinen Sozialen Diensten (ASD) der Jugendämter. Presseinformation. Berlin.

**Behruzi, Daniel (2018):** Kampfmethodologie Ultimatum. Von disziplinierender Kollegialität zu widerständiger Solidarität – Fallbeispiele aus dem Gesundheitswesen. In: IndBez 25 (4), S. 469–494. DOI: 10.3224/indbez.v25i4.05.

**Bendel, Alexander; Latniak, Erich (2020):** Soziotechnisch – agil – lean: Konzepte und Vorgehensweisen für Arbeits- und Organisationsgestaltung in Digitalisierungsprozessen. In: Gr Interakt Org 51 (3), S. 285–297. DOI: 10.1007/s11612-020-00528-8.

**BMWi (2015):** Industrie 4.0 und Digitale Wirtschaft. Impulse für Wachstum, Beschäftigung und Innovation. Hg. v. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi). Berlin. Online verfügbar unter [https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Industrie/industrie-4-0-und-digitale-wirtschaft.pdf?\\_\\_blob=publicationFile%26v%3D3](https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Industrie/industrie-4-0-und-digitale-wirtschaft.pdf?__blob=publicationFile%26v%3D3), zuletzt geprüft am 12.08.2020.

**BMWi (2020):** IKT-Branche 2018 – Volkswirtschaftliche Kennzahlen, Innovations- und Gründungsgeschehen. Hg. v. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi). Berlin. Online verfügbar unter [https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Wirtschaft/ikt-branche-2018.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=6](https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Wirtschaft/ikt-branche-2018.pdf?__blob=publicationFile&v=6), zuletzt geprüft am 10.08.2020.

**Böhm, Stephan; Bourovoi, Kirill; Brzykcy, Anna; Kreissner, Lars; Breier, Christoph (2016):** Auswirkungen der Digitalisierung auf die Gesundheit von Berufstätigen: Eine bevölkerungsrepräsentative Studie in der Bundesrepublik Deutschland. Hg. v. Universität St. Gallen. St. Gallen. Online verfügbar unter [https://www.alexandria.unisg.ch/252056/13/20191220\\_Studie\\_Digitalisierung\\_Gesundheit\\_Final.pdf](https://www.alexandria.unisg.ch/252056/13/20191220_Studie_Digitalisierung_Gesundheit_Final.pdf), zuletzt geprüft am 13.08.2020.

**Braun, Bernard (2019):** Das Innenleben des Krankenhauses – zwischen Bedarfsorientierung, Überversorgung, Personalmangel, professionellen Logiken und Strukturdefiziten. In: Dieterich, Anja; Braun, Bernard; Gerlinger, Thomas und Simon, Michael (Hg.): Geld im Krankenhaus. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 69–105.

**Braverman, Harry (1985):** Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß. 2. Aufl. der Studienausg. Frankfurt am Main: Campus-Verl.

**Breisig, Thomas (2014):** Betriebliche Leistungssteuerung. Grundlagen und Strategien für Betriebsräte und Personalräte. Frankfurt am Main: Bund-Verl.

**Brinkmann, Ulrich (2019):** „Der Markt wird ins Unternehmen hineingepresst“. In: ver.di (Hg.): Arbeitsintensität. Perspektiven, Einschätzungen, Positionen aus gewerkschaftlicher Sicht. Berlin, S. 82–85.

**Bundesagentur für Arbeit (2020 a):** Beschäftigte nach Berufen (KlDB 2010) (Quartalszahlen). Deutschland, Stichtag: 30. September 2019. Online verfügbar unter [https://statistik.arbeitsagentur.de/Inn\\_31966/SiteGlobals/Forms/Rubrikensuche/Rubrikensuche\\_Form.html?view=processForm&resourceId=210368&input\\_=&pageLocale=de&topicId=746716&year\\_month=201909&year\\_month.GROUP=1&search=Suchen](https://statistik.arbeitsagentur.de/Inn_31966/SiteGlobals/Forms/Rubrikensuche/Rubrikensuche_Form.html?view=processForm&resourceId=210368&input_=&pageLocale=de&topicId=746716&year_month=201909&year_month.GROUP=1&search=Suchen), zuletzt geprüft am 16.06.2020.

**Bundesagentur für Arbeit (2020 b):** Beschäftigte nach Wirtschaftszweigen (WZ 2008). Deutschland, Länder und Regionaldirektionen; Stichtag 31.05.2020. Hg. v. Bundesagentur für Arbeit. Nürnberg (Tabellen). Online verfügbar unter <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/202005/iiia6/beschaeftigung-sozbe-monatsheft-wz/monatsheft-wz-d-0-202005-pdf.pdf>, zuletzt geprüft am 30.07.2020.

**Bundesagentur für Arbeit (2020 c):** Beschäftigte nach Wirtschaftszweigen (WZ 2008) (Zeitreihe Quartalszahlen). Deutschland. Stichtag: 31. Dezember 2019.

**Bundesagentur für Arbeit (BA) (Hg.) (2011 a):** Klassifikation der Berufe 2010 – Band 1: Systematischer und alphabetischer Teil mit Erläuterungen. Nürnberg.

**Bundesagentur für Arbeit (BA) (Hg.) (2011 b):** Klassifikation der Berufe 2010 – Band 2: Definitorischer und beschreibender Teil. Nürnberg.

**Burisch, Matthias (1989):** Das Burnout-Syndrom: Theorie der inneren Erschöpfung. Berlin, Heidelberg: Springer.

**Deutsche Kinderhilfe e. V. (Hg.) (2018):** Stellungnahme zur Studie zu den Arbeitsrealitäten in den Allgemeinen Sozialen Diensten (ASD) der Jugendämter. Presseinformation. Berlin. Online verfügbar unter [https://kindervertretung.iokmx.de/downloads/ASD\\_Pressemappe%20PK%20Studie%20ASD.pdf](https://kindervertretung.iokmx.de/downloads/ASD_Pressemappe%20PK%20Studie%20ASD.pdf), zuletzt geprüft am 17.07.2020.

**DGB-Index Gute Arbeit (2019):** Jahresbericht 2019. Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung zum DGB-Index Gute Arbeit 2019. Schwerpunktthema Arbeitsintensität. Hg. v. Institut DGB-Index Gute Arbeit. Berlin. Online verfügbar unter [https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/++file++5de8b23841f44afb939b5cf6/download/DGB-Index%20Gute%20Arbeit%20-%202019\\_Jahresbericht.pdf](https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/++file++5de8b23841f44afb939b5cf6/download/DGB-Index%20Gute%20Arbeit%20-%202019_Jahresbericht.pdf), zuletzt geprüft am 13.02.2020.

**Dunkel, Wolfgang (1988):** Wenn Gefühle zum Arbeitsgegenstand werden. Gefühlsarbeit im Rahmen personenbezogener Dienstleistungstätigkeiten. In: Soziale Welt 39 (1), S. 66–85.

**Dunkel, Wolfgang; Kratzer, Nick; Menz, Wolfgang (2010):** „Permanentes Ungenügen“ und „Veränderung in Permanenz“ – Belastungen durch neue Steuerungsformen. In: WSI Mitteilungen (7), S. 357–364.

**Ehrlich, Martin; Singe, Ingo (2018):** Ergebnisse einer Beschäftigtenbefragung in privaten und öffentlichen Banken. Hg. v. ver.di Fachbereich Finanzdienstleistungen. Berlin.

**Faßauer, Gabriele (2008):** Arbeitsleistung, Identität und Markt. Eine Analyse marktförmiger Leistungssteuerung in Arbeitsorganisationen. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden.

**Fifka, Matthias; Kraus, Stella (2013):** Das mittlere Management - Rollenkonflikt, Leistungsdruck und Moral. Hg. v. Dr. Jürgen Meyer Stiftung. Köln. Online verfügbar unter [http://www.juergen-meyer-stiftung.de/stiftung-ethik-pdf/CBS-JMS-Fifka\\_und\\_Kraus-Das\\_mittlere\\_Management.pdf](http://www.juergen-meyer-stiftung.de/stiftung-ethik-pdf/CBS-JMS-Fifka_und_Kraus-Das_mittlere_Management.pdf), zuletzt geprüft am 25.08.2020.

**Gimpel, Henner; Lanzl, Julia; Manner-Romberg, Tobias; Nüske, Niclas (2018):** Digitaler Stress in Deutschland. Eine Befragung von Erwerbstätigen zu Belastung und Beanspruchung durch Arbeit mit digitalen Technologien. Hg. v. Hans Böckler Stiftung. Düsseldorf (Working Paper Forschungsförderung, 101). Online verfügbar unter [https://www.boeckler.de/download-proxy-for-faust/download-pdf?url=http%3A%2F%2F217.89.182.78%3A451%2F2Fabfrage\\_digi.fau%2Fp\\_fofoe\\_WP\\_101\\_2018.pdf%3Fprj%3Dhbs-abfrage%26ab\\_dm%3D1%26ab\\_zeig%3D8254%26ab\\_diginr%3D8482](https://www.boeckler.de/download-proxy-for-faust/download-pdf?url=http%3A%2F%2F217.89.182.78%3A451%2F2Fabfrage_digi.fau%2Fp_fofoe_WP_101_2018.pdf%3Fprj%3Dhbs-abfrage%26ab_dm%3D1%26ab_zeig%3D8254%26ab_diginr%3D8482), zuletzt geprüft am 04.08.2020.

**Glock, Gina; Krabel, Stefan; Strach, Heike; Apt, Wenke; Goluchowicz, Kerstin; Priesack, Kai; Bovenschulte, Marc (2019):** QuaTOQ – Qualität der Arbeit, Beschäftigung und Beschäftigungsfähigkeit im Wechselspiel von Technologie, Organisation und Qualifikation. Branchenbericht: Finanzen und Versicherungen. Hg. v. BMAS. Berlin (Forschungsbericht, 522/5). Online verfügbar unter [https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/Forschungsbericht/fb522-5-quatoq.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/Forschungsbericht/fb522-5-quatoq.pdf?__blob=publicationFile&v=3), zuletzt geprüft am 04.08.2020.

**Granter, Edward; Wankhade, Paresh; McCann, Leo; Hassard, John; Hyde, Paula (2019):** Multiple Dimensions of Work Intensity: Ambulance Work as Edgework. In: Work, Employment and Society 33 (2), S. 280–297. DOI: 10.1177/0950017018759207.

**Grühn, Dieter; Hecht, Heidemarie; Rubelt, Jürgen; Schmidt, Boris (2009):** Der wissenschaftliche „Mittelbau“ an deutschen Hochschulen. Zwischen Karriereaussichten und Abbruchtendenzen. Hg. v. ver.di – Bildung, Wissenschaft und Forschung. Online verfügbar unter [https://www.kowa-leipzig.de/images/Dateien/fb5\\_anstoesse\\_01-09\\_wissenschaftlicher\\_mittelbau\\_an\\_deutschen\\_hochschulen.pdf](https://www.kowa-leipzig.de/images/Dateien/fb5_anstoesse_01-09_wissenschaftlicher_mittelbau_an_deutschen_hochschulen.pdf), zuletzt geprüft am 31.07.2020.

**Gülker, Silke (2011):** Wissenschaftliches und künstlerisches Personal an Hochschulen: Stand und Zukunftsbedarf. Eine Expertise gefördert durch die Max-Traeger-Stiftung. Frankfurt am Main (Hochschule und Forschung). Online verfügbar unter [https://www.gew.de/index.php?elD=dumpFile&t=f&f=23379&token=2fcb1aa3fbfe99027f868536621b638e5122f848&sdownload=&n=Silke\\_Guelker.pdf](https://www.gew.de/index.php?elD=dumpFile&t=f&f=23379&token=2fcb1aa3fbfe99027f868536621b638e5122f848&sdownload=&n=Silke_Guelker.pdf), zuletzt geprüft am 31.07.2020.

**Haipeter, Thomas (2020):** Entwicklung, Herausforderungen und Perspektiven der Leistungsregulierung. In: WSI Mitteilungen 73 (1), S. 47–54.

**Hilgers, Dennis; Jung, Marlon; Vogel, Rick (2010):** Leistungssteuerung und Extra-Rollenverhalten in der öffentlichen Verwaltung – Der mediiierende Effekt organisationaler Gerechtigkeit. In: Die Verwaltung (1), S. 35–62.

**Holler, Markus (2013):** Methodenbericht zur Weiterentwicklung des DGB-Index Gute Arbeit in der Erhebungsperiode 2011/2012. Im Auftrag des Instituts DGB-Index Gute Arbeit. Hg.v. Internationales Institut für empirische Sozialökonomie (INIFES). Stadtbergen.

**Hummel, Dieter; Geißler, Heinrich (2013):** Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats und des Personalrats bei der Gefährdungsbeurteilung. In: Schröder, Lothar; Urban, Hans-Jürgen (Hg.): Gute Arbeit. Anti-Stress-Initiativen – Impulse aus Praxis und Wissenschaft. Ausgabe 2013. Frankfurt am Main: Bund-Verl., S. 151–157.

**Jäckel, Ariane (2020):** Vertrauen und Führung im Kontext digitaler Arbeit. In: Gr Interakt Org 51 (2), S. 169–176. DOI: 10.1007/s11612-020-00516-y.

**Kalkowski, Peter; Mickler, Otfried (2013):** Regulationsweisen projektförmiger Arbeit in der Automobil-, ITK- und Medienbranche. In: IndBez 20 (2), S. 96–115.

**Kieser, Heinz-Peter (2016):** Variable Vergütung im Vertrieb. 10 Bausteine für eine motivierende Entlohnung im Außen- und Innendienst. 2., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden; Springer Gabler.

**Klammer, Ute; Altenstädter, Lara; Petrova-Stoyanov, Ralitsa; Wegrzyn, Eva (2019):** Gleichstellung an Hochschulen: Was wissen und wie handeln Professoren und Professorinnen als „Gatekeeper“ wissenschaftlicher Karrieren? In: Journal Netzwerk Frauen- und Geschlechterforschung NRW (4), S. 36–44. Online verfügbar unter [https://uni-bremen.de/fileadmin/user\\_upload/sites/zentrale-frauenbeauftragte/Berichte/Klammer\\_et\\_al.\\_2019.pdf](https://uni-bremen.de/fileadmin/user_upload/sites/zentrale-frauenbeauftragte/Berichte/Klammer_et_al._2019.pdf), zuletzt geprüft am 05.08.2020.

**Kleemann, Frank; Westerheide, Jule; Matuschek, Ingo (2019):** Arbeit und Subjekt. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

**Kliener, Karin; Rennert, Dirk; Richter, Matthias (2017):** BKK-Gesundheitsatlas 2017. Gesundheit und Arbeit – Blickpunkt Gesundheitswesen. Hg.v. BKK Bundesverband. Berlin. Online verfügbar unter [https://www.bkk-dachverband.de/fileadmin/Artikelsystem/Publikationen/2019/BKK\\_Gesundheitsatlas\\_2017.pdf](https://www.bkk-dachverband.de/fileadmin/Artikelsystem/Publikationen/2019/BKK_Gesundheitsatlas_2017.pdf), zuletzt geprüft am 26.10.2020.

**Klüser, Ruth; Neitzner, Ina (2020):** Branchenbild des Risikoobservatoriums der DGUV: Banken, Sparkassen, private Versicherungen. Hg.v. Institut für Arbeitsschutz der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (IFA). Sankt Augustin. Online verfügbar unter [https://www.dguv.de/medien/ifal/ifa/clarbeiten\\_4\\_0/branchenbild\\_banken\\_sparkassen\\_versicherungen\\_langfassung.pdf](https://www.dguv.de/medien/ifal/ifa/clarbeiten_4_0/branchenbild_banken_sparkassen_versicherungen_langfassung.pdf), zuletzt geprüft am 30.07.2020.

**Köhnen, Heiner; Nutzenberger, Stefanie (2019):** Digitalisierung im Handel – beteiligungsorientiert gestalten. In: Schröder, Lothar (Hg.): Arbeitsschutz und Digitalisierung. Impulse für eine moderne Arbeitsgestaltung. Gute Arbeit-Reader 2020. Frankfurt: Bund Verlag, S. 177–189.

**Kratzer, Nick (2020):** Arbeitsintensität und Arbeitsintensivierung. In: WSI Mitteilungen 73 (1), S. 3–10.

**Kratzer, Nick; Menz, Wolfgang; Pangert, Barbara (2015):** Balanceorientierte Leistungs politik: Eine Einführung. In: Kratzer, Nick; Menz, Wolfgang und Pangert, Barbara (Hg.): Work-Life-Balance – eine Frage der Leistungs politik. Analysen und Gestaltungsansätze. Wiesbaden: Springer VS, S. 13–38.



**Langemeyer, Ines (2019):** Digitalisierung als Herausforderung für Personalentwicklung und Mitbestimmung. Unternehmensstrategien der IT-Branche und ihre Bedeutung für Weiterbildung. Opladen, Berlin, Toronto: Verlag Barbara Budrich.

**Lange-Vester, Andrea (2016):** Zwischen W3 und Hartz IV. Zumutungen prekarisierter Arbeitsbedingungen für den (erziehungs-)wissenschaftlichen Nachwuchs. In: *Erziehungswissenschaft* 27 (53), S. 21–29.

**Leitsch, Louise; Dahl, Christopher (2020):** Konsumstudie: Corona. Hg.v. appinio. Hamburg. Online verfügbar unter [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2714352/Coronavirus-Studie/Corona%20-%20Consumer%20Report%20von%20Appinio.pdf?utm\\_campaign=corona-hilfe&utm\\_medium=email&\\_hsenc=p2ANqtz-9Gku6JxWGAQHm9nwCqGpz2jtc5fqObIfOck7Snkn\\_buHAWWhOkXYdfseHitUU7lrZORnPO5H35XLB543gvfkumaicEFRWoxMFm5PycUlyhi3WluVPQ&\\_hsmi=84970342&utm\\_source=hs\\_automation&utm\\_content=84970342&hsCtaTracking=c1cd5640-29f0-4953-a120-9fd06d6938b7%7C953250b1-1e37-4a5e-a564-cde5ce480b18](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2714352/Coronavirus-Studie/Corona%20-%20Consumer%20Report%20von%20Appinio.pdf?utm_campaign=corona-hilfe&utm_medium=email&_hsenc=p2ANqtz-9Gku6JxWGAQHm9nwCqGpz2jtc5fqObIfOck7Snkn_buHAWWhOkXYdfseHitUU7lrZORnPO5H35XLB543gvfkumaicEFRWoxMFm5PycUlyhi3WluVPQ&_hsmi=84970342&utm_source=hs_automation&utm_content=84970342&hsCtaTracking=c1cd5640-29f0-4953-a120-9fd06d6938b7%7C953250b1-1e37-4a5e-a564-cde5ce480b18), zuletzt geprüft am 31.03.2020.

**Lesener, Tino; Gusy, Burkhard (2017):** Arbeitsbelastungen, Ressourcen und Gesundheit im Mittelbau. Ein systematisches Review zum Gesundheitsstatus der wissenschaftlich und künstlerisch Beschäftigten an staatlichen Hochschulen in Deutschland. Frankfurt am Main (Hochschule und Forschung). Online verfügbar unter [https://www.gew.de/fileadmin/media/publikationen/hv/Hochschule\\_und\\_Forschung/Broschueren\\_und\\_Ratgeber/Exp\\_MTS-Projekt\\_Mittelbau\\_2017\\_A4\\_web.pdf](https://www.gew.de/fileadmin/media/publikationen/hv/Hochschule_und_Forschung/Broschueren_und_Ratgeber/Exp_MTS-Projekt_Mittelbau_2017_A4_web.pdf), zuletzt geprüft am 31.07.2020.

**Lott, Yvonne (2020 a):** (Fehlende) Selbstbestimmung über die Arbeitszeit und Abschalten von der Arbeit. Welche Rolle spielen Intensität und Extensivierung der Arbeit? In: *WSI Mitteilungen* 73 (3), S. 38–46.

**Lott, Yvonne (2020 b):** Work-Life-Balance im Homeoffice: Was kann der Betrieb tun? Hg.v. WSI der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf (Report, 54). Online verfügbar unter [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_wsi\\_report\\_54\\_2020.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_report_54_2020.pdf), zuletzt geprüft am 31.01.2020.

**Menz, Wolfgang; Pauls, Nina; Pangert, Barbara (2016):** Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit: Ursachen, Umgangsstrategien und Bewertung am Beispiel von IT-Beschäftigten. In: *Wirtschaftspsychologie* (2), 55–66.

**Poulsen, Irmhild (2009):** Burnoutprävention im Berufsfeld Soziale Arbeit. Perspektiven zur Selbstfürsorge von Fachkräften. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.

**Rau, Renate; Göllner, Christian (2018):** Rahmenmodell der Arbeitsintensität als objektiv bestehende Anforderung. In: *Arbeit* 27 (2), S. 151–174. DOI: 10.1515/arbeit-2018-0012.

**Rennert, Dirk; Kliner, Karin; Richter, Matthias (2018):** Neue Pflegekräfte braucht das Land? In: *BKK Betriebskrankenkassen* (04), S. 46–52.

**Roth, Ines (2016):** Arbeitszeit und Belastung. Eine Sonderauswertung auf Basis des DGB-Index Gute Arbeit 2014/15 für den Dienstleistungssektor. 1. Aufl. Unter Mitarbeit von Astrid Schmidt. Hg.v. ver.di Bereich Innovation und Gute Arbeit.

**Roth, Ines (2017):** Digitalisierung und Arbeitsqualität, unter Mitarbeit von Nadine Müller. Hg. v. ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit, Berlin. Online verfügbar unter <https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/themen/digitale-arbeit/++co++36c61f80-46a7-11e7-b7f5-52540066e5a9>

**Rothe, Isabel; Beermann, Beate (2019):** Transformation der Arbeit: Neue Anforderungen an eine präventive Arbeitsgestaltung. In: Schröder, Lothar; Urban, Hans-Jürgen (Hg.): Gute Arbeit 2019. Transformation der Arbeit – Ein Blick zurück nach vorn. Berlin: Bund Verlag, S. 201–212.

**Rothgang, Heinz (2020):** Abschlussbericht im Projekt „Entwicklung und Erprobung eines wissenschaftlich fundierten Verfahrens zur einheitlichen Bemessung des Personalbedarfs in Pflegeeinrichtungen nach qualitativen und quantitativen Maßstäben gemäß § 113 c SGB XI (PeBeM)“. Hg. v. SOCIUM Forschungszentrum Ungleichheit und Sozialpolitik, Institut für Public Health und Pflegeforschung (IPP), Institut für Arbeit und Wirtschaft (iaw) und Kompetenzzentrum für Klinische Studien (KKSb). Bremen. Online verfügbar unter [https://www.gs-qa-pflege.de/wp-content/uploads/2020/09/Abschlussbericht\\_PeBeM.pdf](https://www.gs-qa-pflege.de/wp-content/uploads/2020/09/Abschlussbericht_PeBeM.pdf), zuletzt geprüft am 26.10.2020.

**Sauerland, Frank (2019):** Beschäftigung in Zeiten des digitalen Wandels. Ein Plädoyer für eine Renaissance der Lohn-Leistungs-Politik. In: Schröder, Lothar; Urban, Hans-Jürgen (Hg.): Gute Arbeit 2019. Transformation der Arbeit – Ein Blick zurück nach vorn. Berlin: Bund Verlag, S. 123–136.

**Schlick, Christopher M.; Bruder, Ralph; Luczak, Holger (2010):** Arbeitswissenschaft. Wiesbaden: Springer.

**Schmidbauer, Wolfgang (1977):** Die hilflosen Helfer. Über die seelische Problematik der helfenden Berufe. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

**Schmidt, Astrid; Susec, Barbara; Brandl, Karl Heinz (2019):** Gute digitale Arbeit? Gewerkschaftliche Handlungsfelder im digitalen Wandel. In: Badura, Bernhard; Ducki, Antje; Schröder, Helmut; Klose, Joachim und Meyer, Markus (Hg.): Fehlzeiten-Report 2019. Digitalisierung – Gesundes Arbeiten Ermöglichen. Berlin, Heidelberg: Springer (Fehlzeiten-Report, 2019), S. 63–76.

**Schröder, Lothar; Urban, Hans-Jürgen (Hg.) (2012):** Gute Arbeit. Zeitbombe Arbeitsstress – Befunde, Strategien, Regelungsbedarf. Ausgabe 2012. Frankfurt am Main: Bund-Verl.

**Schulze-Buschhoff, Karin (2002):** Die Flexibilisierung der Arbeitszeiten in der Bundesrepublik Deutschland. Ausmaß, Bewertung und Präferenzen (APuZ). Online verfügbar unter <http://www.bpb.de/apuz/25662/die-flexibilisierung-der-arbeitszeiten-in-der-bundesrepublik-deutschland?p=all>, zuletzt geprüft am 28.03.2018.

**Simon, Eva-Maria (2011):** Vom Traumjob zum Albtraum. Magazin Mitbestimmung (12). Online verfügbar unter <https://www.boeckler.de/delmagazin-mitbestimmung-2744-vom-traumjob-zum-albtraum-5513.htm>, zuletzt geprüft am 05.08.2020.

**Simon, Michael (2015):** Stellungnahme zur Regierungsentwurf eines Gesetzes zur Reform der Strukturen der Krankenhausversorgung, Bundestagsdrucksache 18/5372. Online verfügbar unter <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKewiB9t-HgLLtAhWyMewKHbAxAhYQFjACegQIBxAC&url=https%3A%2F%2Fwww.bundestag.de%2Fresource%2Fblob%2F386204%2F29e8029bb020804c39b9c35f083da6a4%2FESV-Prof-Dr-Michael-Simon-data.pdf&usg=AOvVaw0K4AGiBtwf2tKpHaxHShT5>, zuletzt geprüft 3.12.2020.

**Simon, Michael (2019):** Die Bedeutung des DRG-Systems für Stellenabbau und Unterbesetzung im Pflegedienst der Krankenhäuser. In: Dieterich, Anja; Braun, Bernard; Gerlinger, Thomas und Simon, Michael (Hg.): Geld im Krankenhaus. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 219–251.

**Skrabs, Sylvia (2019):** Arbeitsintensität aus gewerkschaftlicher Perspektive. In: ver.di (Hg.): Arbeitsintensität. Perspektiven, Einschätzungen, Positionen aus gewerkschaftlicher Sicht. Berlin, S. 160–165.

**StatBA (2007):** Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2008. Hg. v. Statistisches Bundesamt (Destatis). Wiesbaden.

**StatBA (2020):** Konjunkturindikatoren. Erwerbstätige im Inland nach Wirtschaftssektoren. Hg. v. Statistisches Bundesamt (Destatis). Wiesbaden. Online verfügbar unter <https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Konjunkturindikatoren/Lange-Reihen/Arbeitsmarkt/llrerw13a.html>, zuletzt geprüft am 06.10.2020.

**Statistisches Bundesamt (06.01.2020):** Einzelhandelsumsatz in Jahr 2019 real voraussichtlich gut 2,9 % höher als 2018. Online verfügbar unter [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2020/01/PD20\\_004\\_45212.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2020/01/PD20_004_45212.html), zuletzt geprüft am 16.06.2020.

**Statistisches Bundesamt (29.05.2020):** Einzelhandelsumsatz im April 2020 real 6,5 % niedriger als im April 2019. Umsatz gegenüber März 2020 um weitere 5,3 % (real) zurückgegangen. Online verfügbar unter [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2020/05/PD20\\_192\\_45212.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2020/05/PD20_192_45212.html), zuletzt geprüft am 16.06.2020.

**Thiermeyer, Hubert (2019):** Die Situation im Handel. In: ver.di – Innovation und Gute Arbeit (Hg.): Arbeitsintensität – Perspektiven, Einschätzungen, Positionen aus gewerkschaftlicher Sicht. Berlin, S. 120–125.

**ver.di (Hg.) (2019):** Arbeitsintensität. Perspektiven, Einschätzungen, Positionen aus gewerkschaftlicher Sicht. ver.di Bereich Innovation und Gute Arbeit. Berlin. Online verfügbar unter [https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/++file++5d835a9fdda4fb57cc07c5bb/download/Arbeitsintensit%C3%A4t.%20Perspektiven\\_Einsch%C3%A4tzungen\\_Positionen.pdf](https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/++file++5d835a9fdda4fb57cc07c5bb/download/Arbeitsintensit%C3%A4t.%20Perspektiven_Einsch%C3%A4tzungen_Positionen.pdf), zuletzt geprüft am 16.07.2020.

**ver.di Fachbereich Gesundheit, Soziale Dienste, Wohlfahrt und Kirchen (o. J.):** Klinikpersonal entlasten. Das Soll ist voll. Online verfügbar unter <https://gesundheit-soziales.verdi.de/themen/entlastung/++co++74e9e2e2-5be7-11e7-bf57-525400423e78?kws=Psychiatrie&page=2>, zuletzt geprüft am 26.10.2020.

**ver.di Fachbereich Gesundheit, Soziale Dienste, Wohlfahrt und Kirchen; ver.di Fachbereich Gemeinden (2020):** Mehr braucht mehr. ver.di-Positionen zur SGB-VIII-Reform. Berlin. Online verfügbar unter [https://mehr-braucht-mehr.verdi.de/++file++5eb27f74786e85d857700f69/download/SGB%20VIII-Broschu%CC%88re%202020\\_1.%20Auflage.pdf](https://mehr-braucht-mehr.verdi.de/++file++5eb27f74786e85d857700f69/download/SGB%20VIII-Broschu%CC%88re%202020_1.%20Auflage.pdf), zuletzt geprüft am 26.10.2020.

**Voswinkel, Stephan (2005):** Die Organisation der Vermarktlichung von Organisationen. Das Beispiel erfolgsbezogenen Entgelts. In: Jäger, Wieland; Schimank, Uwe (Hg.): Organisationsgesellschaft. Facetten und Perspektiven. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss (Lehrbuch), S. 287–312.

**Waltersbacher, Andrea; Maisuradze, Maia; Schröder, Helmut (2019):** Arbeitszeit und Arbeitsort – (wie viel) Flexibilität ist gesund? In: Badura, Bernhard; Ducki, Antje; Schröder, Helmut; Klose, Joachim und Meyer, Markus (Hg.): Fehlzeiten-Report 2019. Digitalisierung – Gesundes Arbeiten Ermöglichen. Berlin, Heidelberg: Springer (Fehlzeiten-Report, 2019), S. 77–110.

**Wille, Christian; Müller, Nadine (2019):** Gute Agile Arbeit. Gestaltungsempfehlungen aus dem Projekt diGAP. Hg. v. ver.di Bereich Innovation und Gute Arbeit. Berlin (Fact Sheet, 5). Online verfügbar unter <https://gute-agile-projektarbeit.de/files/images/publikationen/Factsheet-5-Gute-agile-Arbeit.pdf>, zuletzt geprüft am 25.02.2020.



A series of horizontal dashed lines spanning the width of the page, providing a template for writing or drawing.

# Impressum

Markus Hoppe und Ines Roth  
unter Mitarbeit von Nadine Müller und Astrid Schmidt

## **Herausgeberin**

ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft  
Bereich Innovation und Gute Arbeit  
Paula-Thiede-Ufer 10, 10179 Berlin  
[www.innovation-gute-arbeit.verdi.de](http://www.innovation-gute-arbeit.verdi.de)  
[kontakt@verdi-gute-arbeit.de](mailto:kontakt@verdi-gute-arbeit.de)

## **Konzept**

Nadine Müller und Astrid Schmidt

## **Redaktion**

Daniel Behruzi, Nadine Müller, Astrid Schmidt

## **Berechnungen und Erstellung der Grafiken und Tabellen**

Input Consulting gGmbH  
[www.input-consulting.com](http://www.input-consulting.com)

## **Gestaltung**

4S, Berlin  
[www.4s-design.de](http://www.4s-design.de)

## **Druck**

DCM Druck Center  
Meckenheim GmbH

## **V.i.S.d.P.**

Nadine Müller, ver.di

1. Auflage, Dezember 2020



