



Wissensarbeit im Unternehmen der Zukunft nachhaltig gestalten



Andreas Boes, Anja Bultemeier, Tobias Kämpf, Thomas Lühr

# Leistungspolitik in der modernen Arbeitswelt

## Herausforderungen für die betriebliche Arbeitszeitgestaltung

WSI-Herbstforum 2014: „Arbeitszeiten der Zukunft: Selbstbestimmt, geschlechtergerecht, nachhaltig! Herausforderungen für die Arbeitszeitpolitik“

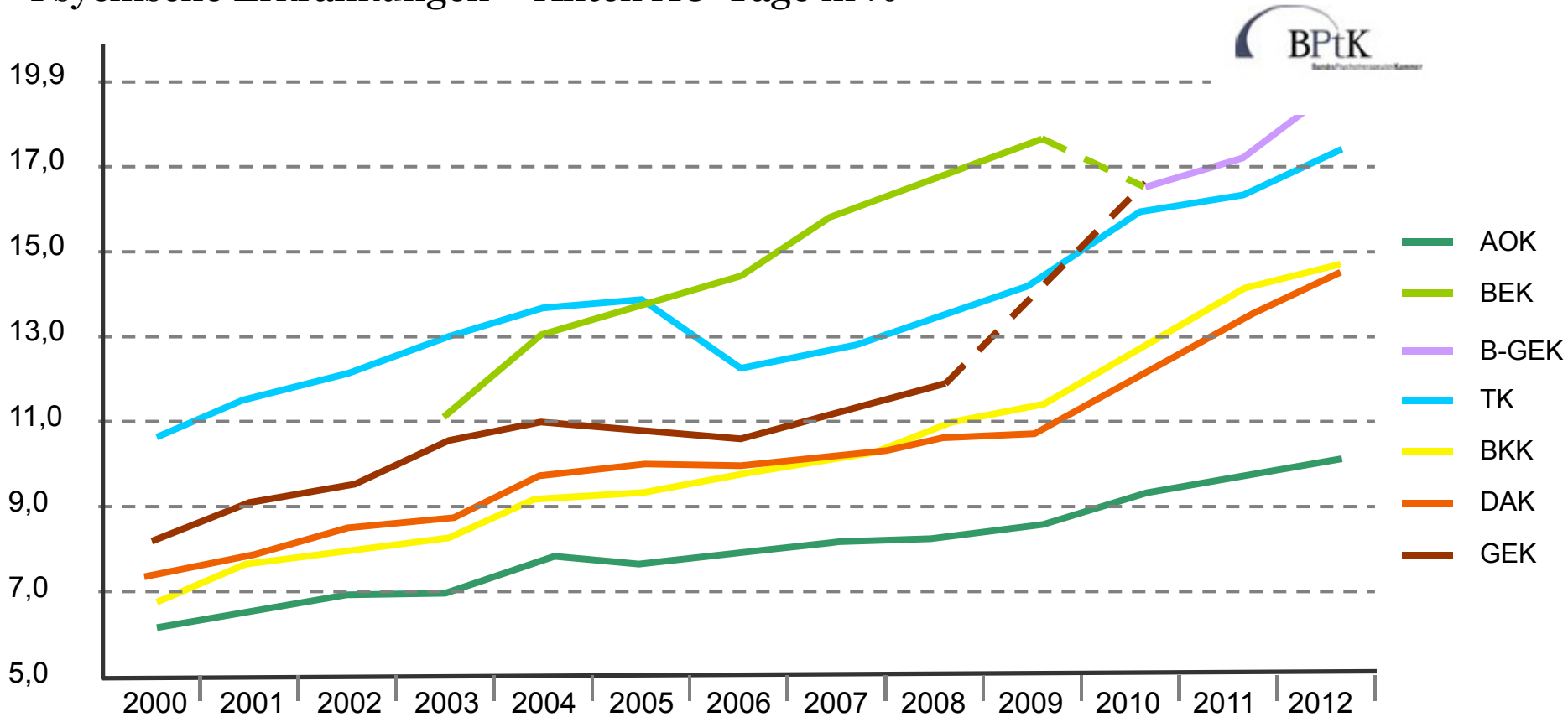
Panel IV – „Arbeiten ohne Ende? Ansätze zukünftiger Leistungspolitik“

Berlin, 28. November 2014



# Zunahme psychischer Belastungen

## Psychische Erkrankungen – Anteil AU-Tage in %



Quelle: Bundespsychotherapeutenkammer, 2013

*„Meine Familie, die sagt, Du spinnst,  
das ist viel zu viel Arbeit. Natürlich haben sie recht,  
aber die können sich den Zwang halt nicht vorstellen,  
unter dem man halt irgendwie ist...  
Also, ja ich habe mich in vielen Situationen dazu gezwungen gefühlt,  
die Sachen zu machen, keinen anderen Ausweg gesehen,  
als dass ich das halt machen muss,  
dass ich mich jetzt fügen muss.“  
(IT-Beschäftigte)*

- Konzept der „indirekte Steuerung“ (Peters/Sauer) als Innovation in der Analyse von Leistungs politik
  - Konstitutive Bedeutung des Subjekts für die Funktionsweise moderner Formen der Leistungssteuerung in den Unternehmen
  - Offene Frage: *Wie* kommt der Markt in die Köpfe der Menschen?
- Verständnis der inneren Not der Menschen als Ausgangspunkt der Analyse
  - Gefühl von Zwang: „... die können sich den Zwang nicht vorstellen, unter dem man irgendwie ist“
  - Nicht Wechsel der subjektiven Interessenposition zum „unternehmerischen Selbst“ (Bröckling) als Ursache – „interessierte Selbstgefährdung“ (Peters)...
  - ... sondern Druck existenzieller Zwänge – „unsichtbares Fließband“ treibt dazu an, die eigenen Belastungsgrenzen zu überschreiten
- Agenda – Herausforderungen für die betriebliche Arbeitszeitgestaltung
  - Analyse der neuen leistungspolitischen Konstellation in den Unternehmen – Woher kommt der Zwang?
  - Eckpunkte für die Gestaltung auf betrieblicher Ebene – Wie die „Ohnmacht“ überwinden?

# Zwangsmechanismus moderner Leistungspolitik /1

## Vereinzelung durch Informatisierung



- Arbeitnehmer als Kollektivsubjekt im fordistischen Leistungsregime
  - Einzelne Arbeitskraft wird als Teil eines Arbeitskörpers in Bewegung gebracht – überindividuelle Leistungssteuerung
  - Leistungspolitische Einhegung des Einzelnen in den Schutz eines Kollektivsubjekts
- Vereinzelung des Arbeitnehmers in der neuen Leistungspolitik ...
  - Leistungssteuerung adressiert Arbeitskraft als einzelnes Individuum – was bisher nur für Führungskräfte galt, gilt mehr und mehr für die Beschäftigten
  - Neues Kontrollsystem löst den Einzelnen aus dem Schutz des Kollektivs, indem es seine Leistung vergleichbar macht
- ... auf der Grundlage der informatorischen Durchdringung des Arbeitsprozesses
  - Komplexe Kennzahlensysteme als Basis ergebnisorientierter Leistungssteuerung
  - „Marktanforderungen“ werden bis auf den einzelnen Arbeitsplatz heruntergebrochen und in Zielwerte übersetzt
  - Wertbeitrag und Zielerreichung des Einzelnen werden so transparent und „rechenbar“ – permanente Leistungsvergleiche als Folge

- Fordistische Leistungsarrangements beruhen auf reziproken Anerkennungsverhältnissen
  - Loyalität, Vertrauen und Sicherheit des Arbeitsplatzes als Voraussetzung der Leistungsverausgabung – wechselseitige Bindung auf Dauer
  - „Status des Arbeitnehmers“ (Castel) – Anerkennung der besonderen Verwundbarkeit durch Einbindung des Einzelnen in kollektive Regelungssysteme
- „Vom Anerkennungsverhältnis zum ‚Schuldverhältnis‘“ (Boes/Bultemeier)
  - Umkehr des sozial-moralischen Verhältnisses – neue Bringschuld für die Beschäftigten
  - Umdeutung des Leistungsbegriffs durch individuelle Zielvorgaben: nicht mehr der Aufwand zählt, sondern das Ergebnis
  - Zugehörigkeit zum Unternehmen wird optional gestellt... und an individuelle Zielerreichung gebunden
- Inszenierung der Arbeit als permanente Bewährungsprobe
  - Zwangsmechanismus: Rentabilität für das Unternehmen muss immer wieder aufs Neue bewiesen werden
  - Leistungsbeurteilung auf Grundlage individueller Zielerreichung entscheidet über beruflichen Auf- & Abstieg – bis hin zum Abfindungsangebot!

# Individueller Leistungszugriff im „System permanenter Bewährung“ (Boes/Bultemeier)



- **Zusammenfassung: Neuer (Zwangs-)Modus der Leistungssteuerung**
  - Informatorische Durchdringung des Arbeitsprozesses als Grundlage für individuelle Adressierbarkeit und Transparenz des Leistungserfolgs
  - Unsicherheit als strategischer Hebel – Arbeit als permanente Bewährungsprobe
  - Außerdem: Individualisierung der Arbeitszeitregulierung („Vertrauensarbeitszeit“) – entzieht den Einzelnen dem Schutz kollektivvertraglicher Regelungen
- **Konsequenzen für die Beschäftigten**
  - Zunahme psychischer Belastungen: Leistung „ohne Grenzen“ bei gleichzeitig begrenzten Ressourcen – Druck auf Zeitsouveränität
  - Veränderte Aufstiegs- und Karrieremuster: Von der Seniorität zu Performance und Potential
  - Zunahme der „Verfügbarkeitserwartungen“ in den Unternehmen – Barriere für die Karrierechancen von Frauen
- **Ausblick Cloudworking: Radikalisierung des „Systems permanenter Bewährung“**
  - Strategie des Auspielens von Innen und Außen: Radikalisierung des Wettbewerbs
  - Leistungsregulierung auf Basis einer „digital reputation“
  - Neue Formen wissenschaftlicher Leistungssteuerung: „workforce analytics“

- **Resonanzbeziehungen als Voraussetzung für Solidarität**
  - Behauptung der Zeitsouveränität im „System permanenter Bewährung“ erfordert Autonomie der Beschäftigten
  - Vereinzelung behindert die Herstellung von Solidarität als Voraussetzung von Autonomie – Verlust von „Resonanzerfahrungen“ (Hartmut Rosa)
  - ➔ Etablierung betrieblicher Resonanzbeziehungen: „Du bist nicht allein!“
- **Legitimation als Voraussetzung für Interessenartikulation**
  - Behauptung der Zeitsouveränität erfordert Legitimation
  - Vertrauensarbeitszeit delegitimiert individuelles Interessenhandeln
  - ➔ Kollektivvertragliche Regelungssysteme als Legitimationsressourcen – „Haltegriffe“ (Haupter/Lehndorff) als geregelte Eingriffsmöglichkeiten für Beschäftigte zur permanenten Reproduktion von Legitimation
- **Beteiligung als Voraussetzung für Wirkmächtigkeit**
  - Betriebsvereinbarungen entfalten Wirkung erst in der lebendigen sozialen Praxis
  - Aushandlung über Köpfe der Kollegen hinweg unterminiert deren Standhaftigkeit
  - ➔ Beteiligung stärken: Einbindung in Entwicklung, Implementierung und Umsetzung von Regelungssystemen



# Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

## Weitere Informationen:

PD Dr. Andreas Boes

ISF München  
Jakob-Klar-Str. 9  
80796 München

+49 (0) 89 272921-0

[andreas.boes@isf-muenchen.de](mailto:andreas.boes@isf-muenchen.de)

[www.wing-projekt.de](http://www.wing-projekt.de)

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:

