

Barlen, Vivien; Holtrup, André

Research Report

Leistungsverdichtung als Gestaltungsfeld kollektiver Arbeitsbeziehungen

Schriftenreihe Institut Arbeit und Wirtschaft, No. 31/2021

Provided in Cooperation with:

Institut Arbeit und Wirtschaft (IAW), Universität Bremen / Arbeitnehmerkammer Bremen

Suggested Citation: Barlen, Vivien; Holtrup, André (2021) : Leistungsverdichtung als Gestaltungsfeld kollektiver Arbeitsbeziehungen, Schriftenreihe Institut Arbeit und Wirtschaft, No. 31/2021, Institut Arbeit und Wirtschaft (IAW), Universität Bremen und Arbeitnehmerkammer Bremen, Bremen

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/237667>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Vivien Barlen
André Holtrup

Leistungsverdichtung als Gestaltungsfeld kollektiver Arbeitsbeziehungen

Schriftenreihe Institut Arbeit und Wirtschaft
31 | Juni 2021

Herausgeber: Institut Arbeit und Wirtschaft (iaw)
Universität / Arbeitnehmerkammer Bremen
Postfach 33 04 40
28334 Bremen

Bestellung: Institut Arbeit und Wirtschaft (iaw)
- Geschäftsstelle -
Tel.: +49 421 218-61704
iaw-info@uni-bremen.de

1. Auflage 2021
ISSN: 2191-726

Vivien Barlen
André Holtrup

**Leistungsverdichtung als Gestaltungsfeld kollektiver
Arbeitsbeziehungen**

Kurzfassung

Leistungsverdichtung und Arbeitsintensivierung zählen gegenwärtig zu den größten arbeitspolitischen Herausforderungen. Mittlerweile ist das Bewusstsein in Politik und Öffentlichkeit dahingehend geschärft, dass wachsender Leistungsdruck und eine übermäßige Entgrenzung von Arbeit enorme gesundheitliche und damit ökonomische Folgeprobleme hervorrufen können. Konkrete Ausgestaltung betrieblicher Leistungserwartungen und Personalbemessung sind jedoch eine zentrale Regelungsdomäne von Betrieben. Es bleibt bisher unklar, welche Strategien Akteure kollektiver Arbeitsbeziehungen entwickeln können, um diese Herausforderung zum Gegenstand kollektiver Regulierung zu machen.

In der vorliegenden Studie steht die Frage im Fokus, wie Gewerkschaften und vor allem Betriebs- und Personalräte versuchen, einer zunehmenden Leistungsverdichtung entgegenzutreten und Einfluss auf betriebliche Leistungspolitiken auszuüben. Fallstudien in vier Branchen zeigen, dass es Gewerkschaften gelungen ist, das Thema Leistungsverdichtung in der politischen Arena zu platzieren und sowohl betriebliche Interessenvertretungen als auch Beschäftigte für solche Fragestellungen zu sensibilisieren. Auf der betrieblichen Ebene werden von Betriebs- und Personalräten Gefährdungsbeurteilungen als zentrales Instrument gesehen, um Ansatzpunkte für die Gestaltung von Leistungsfragen zu erhalten. Darüber hinaus versuchen auch sie, Beschäftigte für Aspekte der Leistungsverdichtung zu sensibilisieren und bei individuellen Bewältigungsstrategien zu unterstützen. Versuche, durch einen „kreativen“ Umgang mit harten Mitbestimmungsrechten in den Regelungsbereich der betrieblichen Leistungspolitiken vorzudringen, ließen sich bisher nicht feststellen.

Abstract

Increased performance levels and work loads are currently two of the biggest challenges for labour policy. Meanwhile in politics and public the awareness for their consequences has developed: increased pressure to perform as well as an excessive de-limitation of work may cause tremendous health issues and, consequently economic troubles. However, performance expectations and allocating personnel are typically regulated by establishments. So far it remains an open question which strategies collective players should develop in order to make these issues a matter of collective regulation.

In this paper, we consider how labour unions and particularly works councils counter increasing performance levels and influence establishment's performance policy. On basis of four case studies in different economic sectors, we demonstrate that labour unions succeeded in making "increased performance levels" a topic of political interest. Works councils as well as employees themselves have developed awareness for this debate as well. On the level of establishments, works councils consider risk assessments as the decisive instrument in order to learn about crucial aspects for (re)organizing performance expectations. Further on, they raise employee's awareness for aspects of increased performance levels and support them by developing individual coping strategies. We could not observe any kind of handling the rights of co-determination "creatively" in order to enter the establishment's policy level.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	7
2	Forschungsstand	8
3	Fragestellung, Untersuchungsdesign und Sample	12
	3.1 Zentrale Fragestellungen und Ziele der Studie	12
	3.2 Erhebungsverfahren und Auswertungsmethoden	13
	3.3 Überblick über das Sample	14
4	Ursachen und Entwicklung von Leistungsverdichtung in den untersuchten Branchen	15
	4.1 Gebäudereinigungsbranche	16
	4.2 Versicherungsbranche	18
	4.3 Verwaltung im öffentlichen Dienst.....	21
	4.4 Kommunales Krankenhauswesen	23
	4.5 Zwischenfazit	25
5	Gewerkschaftsaktivitäten und -ziele in Bezug auf Leistungsverdichtung	25
	5.1 Gewerkschaftliche Aktivitäten in der politischen Arena	26
	5.2 Gewerkschaftliche Aktivitäten in der tarifpolitischen Arena	29
	5.3 Gewerkschaftliche Aktivitäten in der Arena der betrieblichen Mitbestimmung	31
	5.4 Zwischenfazit	33
6	Die Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte von Betriebs- und Personalräten beim Thema Leistungsverdichtung	34
	6.1 Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrats.....	35
	6.2 Handlungsmöglichkeiten des Personalrats.....	36
	6.3 Zwischenfazit	36
7	Der Umgang der betrieblichen Interessenvertretungen mit Leistungsverdichtung – Strategien und Handlungshindernisse	37
	7.1 Handlungsstrategien der Betriebs- und Personalräte	37
	7.1.1 Strategien auf Kollektivebene	37
	7.1.2 Strategien auf Individualebene	40
	7.2 Hindernisse bei der Umsetzung von Strategien im Umgang mit Leistungsverdichtung.....	42
	7.2.1 Strukturelle Handlungshindernisse.....	42
	7.2.2 Strategische Hemmnisse.....	44
	7.2.3 Akteursbezogene Hemmnisse.....	47
	7.3 Zwischenfazit	53
8	Zusammenfassung und Ausblick	54
	8.1 Zusammenfassung der Ergebnisse	54
	8.2 Diskussion der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen	55
	Literatur	59

1 Einleitung

Wachsender Leistungsdruck und Leistungsverdichtung zählen zu den größten arbeitspolitischen Herausforderungen der Gegenwart. Regelmäßig ist aus den Umfragen im Rahmen des DGB-Index Gute Arbeit herauszulesen, dass der Teilindikator „Arbeitsintensität“ in den Bereich „schlechter Arbeit“ fällt (vgl. z. B. DGB-Index Gute Arbeit 2014; 2015; 2019; 2020). Zudem gibt über ein Drittel der Befragten an, dass sie innerhalb des letzten Jahres vor der Erhebung ein höheres Arbeitspensum in ihrer Arbeitszeit erbringen mussten (DGB-Index Gute Arbeit 2019). Befunde der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) zeigen, dass Termin- und Zeitdruck zu den wichtigsten psychischen Belastungen in der Arbeit zählen (BAuA 2020); Einschätzungen von Betriebsräten (Arbeitnehmerkammer Bremen 2014) weisen in dieselbe Richtung. Das Thema der psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz stand entsprechend auf der Agenda verschiedener gesellschaftlicher Akteur:innen. Beispielsweise wurde der Dialogprozess „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt“ zwischen dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), der BAuA und den Sozialpartnern mit dem Ziel gestartet, den derzeitigen rechtlichen Rahmen des Arbeitsschutzes auch vor dem Hintergrund einer steigenden Arbeitsintensität auf den Prüfstand zu stellen (BAuA 2017a). Insgesamt lässt sich demnach eine übereinstimmende öffentliche Wahrnehmung feststellen, dass die Verdichtung von Arbeitsprozessen an vielen Orten mittlerweile ein Maß erreicht hat, das die Reproduktionsfähigkeit und Gesundheit von Beschäftigten massiv beeinträchtigt oder bedroht.

Die bisherige Forschung verharrt bislang allerdings im Wesentlichen bei einer Beschreibung konkreter Prozesse von bzw. Bedrohungen durch Leistungsverdichtung (vgl. den Literaturbericht in Matuschek 2010). Die Handlungsmöglichkeiten und tatsächlichen Gegenstrategien der betrieblichen und überbetrieblichen Arbeitnehmer:innenvertretungen finden eher wenig Berücksichtigung in der bestehenden wissenschaftlichen Literatur. Vor diesem Hintergrund steht in der vorliegenden Studie die Frage im Fokus, wie Gewerkschaften und vor allem Betriebs- und Personalräte versuchen, der beschriebenen Entwicklung einer Leistungsverdichtung entgegenzutreten und wirksamen Einfluss auf betriebliche Leistungspolitiken auszuüben. Dabei sollen sowohl die Nutzung des formalen rechtlichen Rahmens als auch ein möglicherweise „kreativer“ Umgang der betrieblichen Interessenvertretungen mit arbeits- und mitbestimmungsrechtlichen Möglichkeiten berücksichtigt werden.¹

Die empirische Untersuchung wurde in vier exemplarischen Branchen durchgeführt: Der öffentlichen Verwaltung, dem kommunalen Krankenhauswesen, dem Gebäudereinigerhandwerk sowie der Versicherungsdienstleistungen. Durch diese breite Fallauswahl konnte die vergleichsweise hohe Heterogenität des Untersuchungsgegenstandes „Leistungsverdichtung“ abgebildet werden. Neben Sekundärliteratur besteht die Datenbasis der Studie aus Expert:inneninterviews mit Gewerkschaftssekretär:innen der zuständigen Branchengewerkschaften IG BAU und ver.di sowie aus Expert:inneninterviews mit Betriebs- und Personalräten und Führungskräften aus den genannten Branchen.

Die vorliegende Studie gliedert sich wie folgt: In Kapitel 2 erfolgt ein Überblick über den derzeitigen Forschungsstand von Leistungsverdichtung und in Kapitel 3 werden die zentralen Fragestellungen sowie das Untersuchungsdesign der Studie dargestellt. Daran schließt eine Analyse der Situation in Bezug auf Leistungsverdichtung in den einzelnen Untersuchungsbranchen an (Kapitel 4). In Kapitel 5 wird herausgearbeitet, wie die untersuchten Branchengewerkschaften IG BAU und ver.di auf das Phänomen der Leistungsverdichtung reagieren. Darauf folgend werden die betrieblichen Interessenvertretungen in den Fokus genommen: Kapitel 6 behandelt zunächst den rechtlichen Rahmen der Mitbestimmungsmöglichkeiten von Betriebs- und Personalräten in Bezug auf Leistungsverdichtung. In Kapitel 7 werden die tatsäch-

¹ Das Projekt „Regulierbarkeit von Leistungsverdichtung“ wurde in den Jahren 2016/2017 durch die Arbeitnehmerkammer Bremen finanziell gefördert und beratend begleitet.

lichen Handlungsstrategien, aber auch die Handlungshindernisse untersucht. Schließlich werden in Kapitel 8 die zentralen Ergebnisse zusammengefasst und Gelingensbedingungen für den Umgang mit Leistungsverdichtung diskutiert.

2 Forschungsstand

Wenn von Leistungsverdichtung die Rede ist, so ist damit ganz allgemein eine Zunahme der Arbeitsintensität gemeint, also (gemäß Duden) die Zunahme der zu bewältigenden Arbeit bei gleichbleibender Arbeitszeit. Arbeitsintensität kann dabei definiert werden als „die Menge geforderter Arbeit wie auch die Komplexität von Arbeitsaufgaben in Zusammenhang mit der dafür zur Verfügung stehenden Zeit“ (Ahlers 2015: 196; Morschhäuser et al. 2014: 32). Eine Erhöhung der Arbeitsintensität – sprich: Leistungsverdichtung – entsteht, wenn eine Konkurrenz zwischen den zeitlichen, mengen- und qualitätsbezogenen Anforderungen von einzelnen zu erledigenden Aufgaben besteht (BAuA 2017b: 26).

Betriebliche Leistungspolitiken, Arbeitsleistung und zunehmende Arbeitsbelastung – auch durch eine Verdichtung von Arbeit – nehmen in der arbeitssoziologischen Diskussion über Erwerbsarbeit schon länger einen zentralen Stellenwert ein (vgl. bspw. Böhle 2010; Marrs 2008; Menz 2009). Der Hintergrund ist ein sich wandelndes Belastungsspektrum in der Arbeitswelt, das Hektik, Zeitdruck und Leistungsdruck nach sich zieht (Ahlers 2015: 194): Ein starker Termin- und Leistungsdruck und ein hohes Arbeitstempo zählen zu den weit verbreiteten psychischen Anforderungen, die von den Beschäftigten bei der Arbeit als subjektiv belastend empfunden werden (BAuA 2020: 40). In Umfragen und Auswertungen, die dieses Thema betreffen, findet sich zudem das Ergebnis, dass sich ein großer Teil der Beschäftigten bei der Arbeit häufig gehetzt fühlt (beispielsweise im DGB-Index Gute Arbeit 2020) oder sie ihr Arbeitspensum als zu hoch und deshalb als belastend empfinden (Techniker Krankenkasse 2016). Im DGB-Index Gute Arbeit fällt der Teilindikator „Arbeitsintensität“ gar in den Bereich „schlechter Arbeit“ (DGB-Index Gute Arbeit 2019).

Was aber sind die Gründe und Ursachen, die diese Entwicklung befördern? Aus der bestehenden Literatur lassen sich vier Megatrends herausdestillieren, die als Treibsätze für den Wandel von Arbeitsprozessen und der damit einhergehenden Leistungsverdichtung wirken.

Verschärfter Wettbewerbsdruck und Ökonomisierung

Die unter dem Schlagwort der Globalisierung versammelten Phänomene stellen heute veränderte Rahmenbedingungen für die Gestaltung von Arbeitsprozessen dar. Zum einen begünstigt der mittlerweile hergestellte Grad an internationaler und nationaler Markttransparenz die Entwicklung von Verkäufer- zu Käufermärkten. Käufer:innen haben nunmehr sehr viel größere Möglichkeiten, die Angebote unterschiedlicher Verkäufer:innen hinsichtlich der Qualität und des Preises zu vergleichen. Zum anderen hat sich ein transnational agiles Anlagekapital gebildet, das gesteigerte Renditeerwartungen an ihre jeweiligen Investments heranträgt. Diese Zangenbewegung sowohl auf den Absatz- als auch den Finanzierungsmärkten setzt Betriebe unter einen deutlich zunehmenden Qualitäts-, Kosten- und Servicedruck. Dies gilt auch für Unternehmen aus dem Bereich der „nicht marktbestimmten Dienstleistungen“ (Arbeitnehmerkammer Bremen 2015: 35), in denen der Staat starke Vorgaben bei Preis und Leistung macht. Hier wirken sich eine fiskalpolitisch beabsichtigt prekäre Finanzausstattung (z.B. Restriktionen durch die „Schuldenbremse“) bei gleichzeitig wachsenden Aufgabenvolumina ebenfalls in Kostendruck und Personaleinsparungen aus.

Auswirkungen dieses Wettbewerbsdrucks sind nicht nur eine „Personalpolitik der unteren Linie“ (Haipeter 2008: 206), die mit Stellenabbau einhergeht, die Verlagerung von Produktionsstandorten oder das Out-

sourcing von Wertschöpfungssteilen, sondern auch die Restrukturierung von Unternehmen und Betriebsabläufen. Es sind zwischenzeitlich vielfach umfangreiche Kennzahlensysteme etabliert worden, die es erlauben, das betriebswirtschaftliche Controlling auf kleinste Organisationseinheiten herunterzubrechen. Insgesamt ist damit eine durchgreifende Ökonomisierung auch interner Austauschbeziehungen zu beobachten, die zu einem „marktzentrierten Kontrollmodus“ (Marrs 2010: 343) führt. Die permanente Konfrontation mit interner oder externer Konkurrenz, ständige Bedrohungen von Outsourcing oder von Standortverlagerungen stellen wesentliche Elemente einer „neuen Ökonomie der Unsicherheit“ (Marrs 2010: 350) dar, innerhalb derer sich objektive und subjektive Leistungserwartungen sukzessive erhöhen.

Technisierung, Informatisierung und Reorganisation von Arbeitsprozessen

Spätestens seit den 1970er Jahren ist eine zunehmende Automatisierung von Produktionsprozessen zu erkennen. Wo dies möglich ist, wird teure Arbeitskraft durch Anlagen und Roboter substituiert. In ähnlicher Weise sind heute viele administrative Aufgaben durch den Einsatz von EDV-Systemen entweder ersetzt oder unterstützt worden. Die Auswirkungen auf die betriebliche Arbeitskraftnutzung unterscheiden sich aber von Fall zu Fall. Während bei dem bereits von Kern/Schumann (1984) beschriebenen Typus des „Systemregulierers“ eine Perspektive aufscheint, in der repetitive Teilarbeit durch anspruchsvollere Aufgaben der Steuerung, Überwachung und Wartung von Produktionsanlagen ersetzt wird (vgl. auch Schumann et al. 1994), wirkt Informatisierung in anderen Bereichen eher gegenläufig. Die Entstehung von „Kreditfabriken“, Call-Centern etc. folgt eher einer Logik von Arbeitszergliederung und unmittelbarer Überwachung von Arbeitsabläufen (vgl. Taylor/Bain 1999). Dazwischen liegt eine Grauzone, in der Technik sowohl als Unterstützung als auch als Kontrollinstrument oder als Belastung empfunden werden kann.

Ungeachtet der konkreten neuen technischen Möglichkeiten werden Arbeitsprozesse aber auch nach variierenden Leitbildern gestaltet. Können die 1980er und frühen 1990er Jahre nicht zuletzt infolge des Programms „Humanisierung des Arbeitslebens“ als eine Suchphase beschrieben werden, in der in unterschiedlichen Feldern mit Gruppenarbeit, der Anreicherung und Vergrößerung von Arbeitsinhalten experimentiert wurde, erfolgte ab Mitte der 1990er Jahre ein arbeitspolitischer Paradigmenwechsel. Seither wird – zumindest für Arbeitsbereiche mit weniger hohen Qualifikationsanforderungen – eine deutliche Retaylorisierung (Springer 1998) diagnostiziert, die sich zumeist in einer erneuten Standardisierung und Zergliederung von Arbeitszuschnitten sowie drastisch reduzierten Taktzeiten ausdrückt (Kuhlmann 2010).

Strukturwandel von Arbeit: Bedeutungszuwachs von Ermessens- und Interaktionsarbeit

Unübersehbar wächst der Anteil hochqualifizierter Tätigkeiten, die sich nicht durch fordistisch-tayloristische Prinzipien der Arbeitsorganisation gestalten lassen. Bei ihnen handelt es sich häufig um Ermessensarbeit, die dadurch charakterisiert ist, dass sowohl das Arbeitsergebnis als auch die Art und Weise der Zielerreichung ex ante nicht ausreichend genau definiert werden kann. Ermessensarbeit ist ihrem Wesen nach auf Modelle der „verantwortlichen Autonomie“ von Beschäftigten angewiesen, die lange Zeit durch den Modus des „Vertrauens“ und vorgezeichnete innerbetriebliche Karrierepfade flankiert wurden (Heisig 2015). Mittlerweile wurde dazu übergegangen, dieses Kontrolldilemma durch Mechanismen indirekter Steuerung ein Stück weit zu lösen. Hierzu werden Zielvereinbarungen – teilweise aber auch Zielvorgaben – ausgehandelt, die wenigstens das zu erzielende Ergebnis und die dafür zur Verfügung stehenden z.B. zeitlichen Ressourcen umfassen, die konkrete Art und Weise der Zielerreichung aber weitgehend unbestimmt bleibt (Kratzer/Nies 2009: 56 ff.). Beschäftigte werden in diesem

Rahmen in besonderer Weise zu „Arbeitskraftunternehmern“ – einem Typ von Arbeitskraftnutzung, der wesentlich durch das Element der Selbstrationalisierung bestimmt ist (Voß/Pongratz 1998).²

Zunehmende Unwägbarkeiten in der Planung von Arbeitsprozessen und damit von Leistungserwartungen ergeben sich durch die wachsende Bedeutung von Interaktionsarbeit. Sie stelle nach Böhle/Glaser (2006b) ein charakteristisches Merkmal von „personenbezogenen Dienstleistungen“ dar. „Personenbezogene Dienstleistungen“ werden dabei allerdings sehr eigenwillig verstanden als Tätigkeiten, die im „direkten Kontakt mit Klienten oder Kunden“ erbracht werden (Böhle/Glaser 2006b: 12 f.) und zu denen ebenfalls bestimmte Funktionen mit Kundenkontakt z.B. in der Softwareentwicklung gehören (Bolte 2006). Interaktionsarbeit sei dabei in ihrer Erbringung auf „subjektivierendes, erfahrungsgeleitetes Arbeitshandeln“ angewiesen und damit nur bedingt plan- und standardisierbar (Böhle et al. 2006: 33). Neben der Ermessensarbeit lässt sich somit mit der Interaktionsarbeit ein weiterer Bereich von Tätigkeiten erkennen, bei denen die unmittelbare Leistungssteuerung auf Subjekte verlagert werden muss und nur durch indirekte Steuerung gerahmt werden kann. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass die quantitative Bedeutung von Interaktionsarbeit nicht nur aufgrund der Expansion sozialer Dienstleistungen, sondern auch durch einen stärkeren Kundenbezug in der Produktentwicklung, -anpassung und -implementation massiv wächst.

Veränderte Präferenzen bei Beschäftigten: Normative Subjektivierung und Beitragsorientierung

Im Zuge sozio-kulturellen Wandels haben sich die Ansprüche verändert, die Beschäftigte heute an ihre Arbeitssituation herantragen. Vor allem bei arrivierten und gut qualifizierten Beschäftigtengruppen ist eine „normative Subjektivierung von Arbeit“ (Baethge 1991) zu erkennen, durch die Erwartungen eine höhere Relevanz erhalten, die auf die Anwendung und Ausweitung individueller Fähigkeiten, auf die kontinuierliche Persönlichkeitsentwicklung oder auf die Ausübung von Tätigkeiten zielen, die durch Selbstbestimmung gekennzeichnet sind und die es erlauben, Verantwortung zu übernehmen (vgl. Holtrup 2008). Die einst für eine privilegierte Gruppe von Führungskräften beschriebene Haltung der „Beitragsorientierung“ (Kotthoff 1997) diffundiert mittlerweile – wenngleich nicht ungebrochen und weitaus weniger emphatisch (vgl. die kritischen Anmerkungen hierzu bei Boes/Kämpf 2008) – auch in mittlere Beschäftigungssegmente. Diese Form von hoher „Leistungsbereitschaft – wenn nicht sogar Leistung aus Leidenschaft“ wird von Betrieben aufgenommen und systematisch gefördert, um die Transformation von Arbeitsvermögen in Arbeitsleistung zu gewährleisten (Marrs 2010: 347 ff.).

Der kursorische Durchgang durch diese vier Megatrends macht deutlich, dass es für Leistungsverdichtungen sehr unterschiedliche Ursachen gibt und sie sich auch in unterschiedlichen Formen manifestiert. Wie groß sind Konkurrenz- und Kostendruck? In welchem Maße wird der Markt internalisiert? Wie lässt sich der Grad der Technisierung/ Informatisierung beschreiben und welche Wirkungen hat dies auf Arbeitsprozesse? Nach welchem Leitbild wird Arbeit gestaltet? Inwieweit handelt es sich um Ermessens- oder Interaktionsarbeit, die eher durch indirekte Mechanismen gesteuert werden muss, und wie wird diese indirekte Steuerung gehandhabt? Und nicht zuletzt: welche Motivlagen und normativen Orientierungen sind bei den Beschäftigten erkennbar?

Allein aus diesen Kernfragen ergibt sich ein komplexes Bild möglicher Ursachenmixe von Leistungsverdichtungen, das sich auf bestimmte Funktionsbereiche herunter brechen, sich aber auch zu typischen Mustern in bestimmten Betrieben und Branchen aggregieren ließe.

² In jüngeren Studien sind allerdings auch gegenläufige Trends zu beobachten, wenn grobe Zielvereinbarungen durch ein relativ harsches und kurzzyklisches Projektcontrolling ergänzt werden (z.B. Boes u.a. 2012).

Die bisherige Forschung fokussiert hauptsächlich die Analyse konkreter Prozesse von Leistungsverdichtung und deren Auswirkungen auf die Beschäftigten (vgl. dazu die Literaturstudie von Matuschek 2010). Die Frage aber, welche Ansatzpunkte sich für Interessenvertretungen ergeben, bleibt erstaunlicherweise weitgehend unterbelichtet. Erklärbar wird dies unter anderem durch die begrenzten Mittel, die der betrieblichen Mitbestimmung im Feld „Leistung“ zur Verfügung stehen (vgl. dazu auch Kapitel 6 der vorliegenden Studie). Insgesamt sei die Gestaltung von Arbeitspensum und Personalbemessung vorwiegend dem Management überlassen (Ehlscheid 2003). Vermutlich nicht zuletzt deshalb berichtet diesbezüglich bereits Kotthoff (1994) von einem „blinde[n] Fleck der Betriebsräte“ (Kotthoff 1994: 59), weil diese Leistungspolitik interessenpolitisch ausklammern würden.

Jüngst erfährt in diesem Zusammenhang jedoch der betriebliche Arbeits- und Gesundheitsschutz besondere Bedeutung. Seit 2013 zählen auch psychische Belastungen – als manifeste Folgen von Leistungsverdichtung – zum Spektrum von Gefährdungsbeurteilungen, die vom Betrieb verpflichtend durchzuführen sind. Bislang durchgeführte quantitative Studien über die tatsächliche Nutzung des Instruments der Gefährdungsbeurteilung weisen allerdings darauf hin, dass die Möglichkeiten, die eine Gefährdungsbeurteilung und die mit ihr einhergehenden Prozesse der Umgestaltung und Überprüfung bieten, nur unzureichend genutzt werden. Zwar führte – nach der Auswertung einer Betriebsrätebefragung im Jahr 2014/15 – knapp 80 Prozent der Betriebe eine Gefährdungsbeurteilung durch, dabei wurden aber nur in jedem dritten Betrieb psychische Belastungen berücksichtigt (Ahlers 2016). Entweder sei die organisatorische Verankerung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes nicht hinreichend geklärt oder er werde auf Akteure übertragen, die nicht zum operativen Management gehören. Problematisch sei zudem unter anderem die Unübersichtlichkeit der Messinstrumente von Gefährdungsbeurteilungen sowie fehlendes Knowhow der Betriebsräte, die von einer Durchführung abschrecken. Dazu komme die oftmalige Folgenlosigkeit von Gefährdungsbeurteilungen, das heißt, dass häufig keine Maßnahmen umgesetzt werden, um die ermittelten Gefährdungen zu beseitigen. Schließlich werden auch die geringen Kontrollen und fehlende Sanktionierungen durch Arbeitsschutzbehörden als Grund für die geringe Umsetzung angeführt (Ahlers 2015; 2016).

Die Handlungsstrategien betrieblicher Interessenvertretungen gegenüber Leistungsverdichtung wurden bislang jedoch – wenn überhaupt – quantitativ erhoben und dabei, wie oben erläutert, insbesondere die spezielle Strategie der Gefährdungsbeurteilung in den Blick genommen. Auch die Untersuchung gewerkschaftlicher Handlungsstrategien erfolgte in diesem speziellen Zusammenhang bisher nur sehr vereinzelt. Eine Ausnahme bilden Auffenberg/Krachler (2017), die anhand aktorszentrierter Ansätze die Strategien ver.di gegen Leistungsverdichtung im Krankenhaussektor nachzeichnen. Als Bedingungen für den erfolgreichen Abschluss eines Tarifvertrags für Personalbemessungsquoten in der Berliner Charité identifizieren die Autor:innen unter anderem den Aufbau von Organisationsmacht und ein gesellschaftspolitisches Konflikt-Framing, was zugleich die Kooperation mit zivilgesellschaftlichen Akteursgruppen begünstigte.

Insgesamt ist mit Blick auf den Forschungsstand festzuhalten, dass es zahlreiche Arbeiten gibt, die sich damit auseinandersetzen, welche Ursachen und Prozesse zu Leistungsverdichtung und Arbeitsintensivierung beitragen und in welchen Formen sie sich ausdrücken. Die Debatte um wirksame Gegenstrategien verbleibt hingegen meist eher auf der Ebene programmatischer Forderungen. Wie sich Gewerkschaften und vor allem betriebliche Interessenvertretungen erfolgreich positionieren können, welche Möglichkeiten sie haben, welche ggf. innovativen Strategien sie real – also auch jenseits der formal engen Grenzen der betrieblichen Mitbestimmung – entwickeln, um die Entwicklung einer permanenten Leistungsverdichtung aufzuhalten oder gar umzukehren, stellen wichtige Fragen dar, die in der Forschung bisher nur marginal aufgegriffen wurden.

Die vorliegende Studie versucht, diese Forschungslücke ein Stück weit zu schließen, indem die konkreten Handlungsstrategien der Gewerkschaften und insbesondere der betrieblichen Interessenvertretungen empirisch erfasst und analysiert werden. Darüber hinaus finden eventuelle Handlungshindernisse im Umgang mit Leistungsverdichtung Berücksichtigung. Die bisherigen Forschungsergebnisse werden damit um die Perspektive der Betriebs- und Personalräte ergänzt, so dass zugleich Anknüpfungspunkte für die Diskussion um betriebliche Leistungspolitiken und die Einbindung (über-)betrieblicher Interessenvertretungen entstehen.

3 Fragestellung, Untersuchungsdesign und Sample

3.1 Zentrale Fragestellungen und Ziele der Studie

Das übergeordnete Ziel dieser Studie ist es, die Handlungsmöglichkeiten und -strategien von (betrieblichen) Interessenvertretungen bezüglich einer zunehmenden Leistungsverdichtung zu analysieren. Darüber hinaus werden eventuell auftretende (Handlungs-)Hindernisse bei der Umsetzung, Wirkung und Effizienz etwaiger Regelungen und Interventionen herausgearbeitet. Mit den genannten Zielsetzungen sind folgende zentrale Forschungsfragen verbunden:

1. Wie äußert sich Leistungsverdichtung in den konkreten Untersuchungsfeldern und welches sind die Hauptgründe dafür?
2. Inwiefern wird das Thema der Leistungsverdichtung von Gewerkschaften mit Kampagnen und Initiativen aufgegriffen und welche Strategien und Ziele werden dabei verfolgt?
3. Welche rechtlichen Möglichkeiten der Einflussnahme und Intervention bestehen auf Seiten der betrieblichen Interessenvertretung bezüglich des Problems der Leistungsverdichtung?
4. Wo werden aus Sicht der betrieblichen Interessenvertretungen Verantwortlichkeiten in diesem Bereich gesehen und welche Handlungsstrategien werden von ihnen verfolgt? Welche Gründe bestimmen dabei das Handeln der Betriebs-/Personalräte?
5. Inwiefern bestehen Handlungshindernisse für die betrieblichen Interessenvertretungen bei der Umsetzung, Wirkung und Effizienz etwaiger Strategien und Maßnahmen?

Zur Beantwortung der zentralen Forschungsfragen erfolgt *erstens* (Kapitel 4) eine Bestandsaufnahme von Leistungsverdichtung in den konkreten Untersuchungsbranchen. Zudem sollen diejenigen Faktoren identifiziert werden, die eine Arbeitsintensivierung bedingen bzw. befördern. Neben den Aspekten der Ökonomisierung und Technisierung betrieblicher Abläufe sollen dabei auch Faktoren wie beispielsweise die Re-Organisation von Arbeitsprozessen und die zunehmende Bedeutung von Interaktionsarbeit berücksichtigt werden. Die Analyse erfolgt auf Grundlage von Literatur und Dokumenten sowie anhand des qualitativ-empirischen Materials mit betrieblichen Interessenvertretungen, Arbeitgeber:innen bzw. Führungskräften und Gewerkschaftsvertreter:innen.

In einem *zweiten* Schritt wird untersucht (Kapitel 5), auf welche Art und Weise und in welchem Umfang die Gewerkschaften – als ein Pfeiler des dualen Systems der Arbeitnehmer:inneninteressenvertretung – dem Problem der Leistungsverdichtung begegnen. Gefragt wird, wie sie möglicherweise durch Tarifverhandlungen, aber auch beispielsweise durch Öffentlichkeitsarbeit oder Beratungsgespräche den Handlungsrahmen der betrieblichen Interessenvertretung beeinflussen. Es wird daher analysiert, welche Ziele verfolgt und welche Aktivitäten – etwa in Form gewerkschaftlicher Kampagnen und Initiativen sowie Tarifabschlüssen – durchgeführt werden. Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf den zuständigen Branchengewerkschaften des Untersuchungsfeldes (Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt, kurz: IG BAU sowie Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft, kurz: ver.di). Die Datengrundlage hierfür stellt eine Dokumentenanalyse sowie Expert:inneninterviews mit Gewerkschaftssekretär:innen dar.

Drittens wird untersucht (Kapitel 6), wie der rechtliche Rahmen das Handeln der betrieblichen Interessenvertretungen in Bezug auf Leistungsverdichtung vorstrukturiert und welche Handlungsoptionen in Form von Mitbestimmungs- bzw. Mitwirkungsrechten bestehen. Die Untersuchung setzt hierbei an gesetzlichen Vorgaben wie dem Arbeitsschutzgesetz und dem Betriebsverfassungs- bzw. Personalvertretungsgesetz sowie an der Möglichkeit an, Betriebs-/Dienstvereinbarungen abzuschließen. Das Hauptaugenmerk liegt auf der Frage, inwiefern der regulatorische Rahmen zur Handlungsfähigkeit der Betriebs- und Personalräte beiträgt, um die Beschäftigten vor Leistungsverdichtung zu schützen.

In einem *vierten* Schritt (Kapitel 7) wird in einer qualitativ-empirischen Analyse anhand von vier Fallstudien untersucht, wie Betriebs-/Personalräte in den einzelnen Betrieben der untersuchten Branchen an der Thematik der Leistungsverdichtung beteiligt sind und welche Strategien sie gegen Leistungsverdichtung verfolgen. Im Fokus stehen dabei sowohl der rechtlich fixierte Arbeits- und Gesundheitsschutz als auch Aktivitäten, die möglicherweise über die rechtlichen Rahmenbedingungen hinaus gehen (beispielsweise in Form informeller Vereinbarungen). Es wird unter anderem analysiert, ob die Interessenvertretungen eher Einzelfallbewältigungen oder eine ganzheitliche, präventive Arbeitsgestaltung anstreben und welche Gründe ihr Handeln dabei bestimmen. Ein besonderes Augenmerk liegt zudem auf der Frage nach Handlungshindernissen, welche die Umsetzung und Wirkung etwaiger Strategien und Maßnahmen be- oder verhindern.

Die Ergebnisse werden in einem *fünften* Schritt (Kapitel 8) zusammengefasst und diskutiert.

3.2 Erhebungsverfahren und Auswertungsmethoden

Die Grundlage der vorliegenden Studie stellt zunächst eine Auswertung bestehender Literatur und Dokumente dar. Insbesondere zur Beantwortung der Hauptforschungsfragen 1-3 werden bisherige gewerkschaftliche Kampagnen, Initiativen und bestehende Tarifabschlüsse, aber auch existierende Studien und Forschungsergebnisse in Bezug auf Leistungsverdichtung in den untersuchten Branchen analysiert.

Das empirische Kernelement der Untersuchung stellen jedoch die Expert:inneninterviews (Meuser/Nagel 2009) mit Gewerkschaftsvertreter:innen, Betriebs- und Personalratsmitgliedern sowie Arbeitgeber:innen dar. Das Hauptkenntnisinteresse dieser Art von Interviews liegt auf der einen Seite auf dem *Betriebswissen*, also dem speziellen Fachwissen der interviewten Personen zur Entwicklung, Verabschiedung und Umsetzung von Maßnahmen; in diesem Falle sind dies die Handlungsstrategien und -hindernisse in Bezug auf die Regulierung von Leistungsverdichtung. Auf der anderen Seite richtet sich das Interesse auf das sogenannte *Kontextwissen*. Hierbei geht es um Informationen zu Struktur und Ausprägung des Phänomens „Leistungsverdichtung“, über welche die Expert:innen ebenfalls aufgrund ihrer beruflichen Stellung verfügen (Meuser/Nagel 2009: 470 ff.). Als konkretes Erhebungsinstrument diente das problemzentrierte Leitfadenterview (Witzel 2000; Witzel/Reiter 2012). Durch die Verwendung von Leitfäden wird erstens sichergestellt, dass alle relevanten Themenkomplexe im Interview abgedeckt werden und die Inhalte systematisch erfasst und über die Interviews hinweg verglichen werden können. Zweitens können durch die Erarbeitung des Leitfadens Vorkenntnisse erlangt werden, die dem/der Interviewten Sachkompetenz vermitteln und eine lockere Gesprächsführung ermöglichen (Meuser/Nagel 2009: 472 ff.). Entsprechend wurden auf Basis der vorherigen Recherchen verschiedene Fragenkataloge für die Betriebs-/Personalratsmitglieder, Arbeitgebervertreter:innen und Gewerkschaftssekretär:innen erstellt. Die Inhalte bezogen sich gemäß der Hauptforschungsfragen auf die Rahmenbedingungen und Kontextfaktoren (bspw. Personalstruktur und -abbau) sowie auf die konkreten Formen und Ausmaß von Leistungsverdichtung in den gewählten Einrichtungen. Ebenfalls wurden von den betrieblichen Interessenvertretungen und Gewerkschaftssekretär:innen die Handlungsstrategien und etwaige Probleme beim Umgang mit dem Thema abgefragt.

Nach der Erhebung erfolgte eine Transkription der Interviews. Die Auswertung orientierte sich an der von Gläser/Laudel entwickelten Methode der qualitativen Inhaltsanalyse (Gläser/Laudel 2010: 197 ff.) und wurde mithilfe der Software MAXQDA ausgeführt.³ Die Analyse und Interpretation des Datenmaterials erfolgte dabei themenzentriert entlang oben genannter Schwerpunkte. Auf Grundlage des Datenmaterials bzw. des Kategoriensystems erfolgte schließlich ein systematischer Fallvergleich der Betriebe bzw. Organisationen. Dabei wurden verschiedene Reaktionsmuster auf Leistungsverdichtung herausgearbeitet und jene Strukturen identifiziert, welche die Handlungsstrategien und ihre Bedingtheit systematisch erfassen und erklären.

3.3 Überblick über das Sample

Um eine größtmögliche Varianz und Heterogenität im Untersuchungsfeld abzubilden, wurde im Vorfeld der Hauptuntersuchung ein qualitativer Stichprobenplan angelegt (Kelle/Kluge 2010: 50 ff.). Die zu untersuchenden Betriebe und Organisationen sollten in Bezug auf ihre Branchenzugehörigkeit möglichst divers sein, um ein Mindestmaß an verschiedenen Ausprägungen von bzw. Ursachen für Leistungsverdichtung zu erfassen.

Insgesamt umfasst das Sample der vorliegenden Studie fünf Untersuchungsfälle in vier verschiedenen Branchen im bremischen Raum. Zunächst wurde der öffentliche Dienst als Untersuchungsfeld ausgewählt, der durch einen seit mehreren Jahren währenden Personalabbau in Form von Einstellungsstopps charakterisiert ist (Ahlers 2005). Eine gleichbleibende Arbeitsmenge – wenn nicht durch technische Neuerungen unterstützt – verteilt sich nun auf weniger Beschäftigte. Es kann folglich angenommen werden, dass die Arbeitsverdichtung durch den Konsolidierungskurs und den daraus folgenden Restrukturierungsprozessen zugenommen hat bzw. weiterhin zunimmt. Als Untersuchungsfälle wurden daher auf der einen Seite eine *Dienststelle des öffentlichen Dienstes* und auf der anderen Seite – gewissermaßen als Kontrast zum Verwaltungsbereich – ein *kommunales Krankenhaus* als tendenziell interaktionsintensiverer Bereich ausgewählt. Generell sind Krankenhäuser ebenso wie die Kernverwaltung von massivem Stellenabbau (insbesondere im Hinblick auf das Pflegepersonal) betroffen – die Arbeitsbelastungen werden infolgedessen als „alarmierend empfunden“ (Brandl/Stelzl 2013: 70).

Als Kontrast zum öffentlichen Dienst wurden darüber hinaus Fallstudien in der Privatwirtschaft durchgeführt. Der Stressreport 2012 (BAuA 2012) zeigt, dass auch der privatwirtschaftliche Bereich stark von Leistungsverdichtung betroffen ist. Deshalb wurden zwei Unternehmen aus der Branche der *Versicherungsdienstleistungen* als Fallbeispiel herangezogen.⁴ Laut DGB-Index Gute Arbeit hat sich dort die Arbeitsintensität insbesondere nach der Wirtschafts- und Finanzkrise enorm erhöht, so dass die Beschäftigten massiv von gestiegenem Leistungsdruck betroffen sind (Roth 2012). Darüber hinaus erfolgte die Untersuchung eines Unternehmens aus dem *Gebäudereinigerhandwerk*. Die Flächenleistung, welche die Reinigungskräfte erbringen müssen, ist in den letzten Jahren enorm gestiegen (Gather et al. 2005), so dass davon auszugehen ist, dass das Phänomen der Leistungsverdichtung auch hier verstärkt auftritt.

Diese bewusst heterogene Branchenauswahl zielt darauf ab, möglichst viele relevante Merkmalskombinationen (Kelle/Kluge 2010: 52) der Unternehmen im Sample abzubilden. Dies ermöglicht eine systematisch vergleichende Betrachtung der Arbeits- und Leistungspolitiken und deren Folgen in privaten und öffentlichen Betrieben.

Folgende Tabelle gibt einen Überblick über die befragten Expertinnen und Experten in den einzelnen Branchen und Unternehmen:

³ Die jeweiligen Quellenverweise der Interviewstellen in der nachfolgenden Analyse beziehen sich deshalb auf Abschnittsnummern des Interviewtranskripts, die mit der Auswertungssoftware MAXQDA erstellt wurden.

⁴ Ursprünglich war lediglich die Untersuchung eines einzigen Unternehmens aus der Versicherungsbranche angedacht; jedoch gestaltete sich der Feldzugang derart unproblematisch, dass mehrere Rückmeldungen aus der Versicherungsbranche angenommen wurden.

Tabelle 1: Übersicht über das Sample

Branche ⁵	Betriebs-/ Personalrats- mitglied	Arbeitgebervertre- ter:in	Gewerkschafts- sekretär:in
Gebäudereinigung	✓	✓	✓ (IG BAU)
Versicherungen			✓ (ver.di)
Versicherungsunternehmen 1	✓	✘	
Versicherungsunternehmen 2	✓	✘	
Verwaltung im öffentlichen Dienst	✓	✓	✓ (ver.di)
Krankenhaus	✓	✓	✓ (ver.di)

Die Expert:inneninterviews mit den Gewerkschaften erfolgten mit einem bzw. einer jeweils zuständigen Fachsekretär:in für die Branche. Zudem wurden Interviews mit Vertreter:innen aus insgesamt vier Betriebsratsgremien⁶ und einem Personalratsmitglied geführt. Auf Arbeitgeber:innenseite erklärten sich jeweils eine Führungskraft aus der Gebäudereinigung, aus der öffentlichen Verwaltung sowie eines kommunalen Krankenhauses zu einem Interview bereit. In den Versicherungsunternehmen konnten keine Interviewpartner:innen auf der Managementebene akquiriert werden.

Der Feldzugang erfolgte über „Gatekeepers“ (Wolff 2010: 342), indem im Vorfeld der Untersuchung sowohl an die Gewerkschaften IG BAU bzw. ver.di als auch an die Arbeitnehmerkammer Bremen mit der Bitte herangetreten wurde, Kontakte zu Betriebs- und Personalräten der entsprechenden Branchen herzustellen.

4 Ursachen und Entwicklung von Leistungsverdichtung in den untersuchten Branchen

Wie in Kapitel 2 gezeigt wurde, sind diverse Treiber von Leistungsverdichtung identifizierbar: Ein verschärfter Wettbewerbsdruck und Ökonomisierung, eine zunehmende Technisierung und die Reorganisation von Arbeitsprozessen, ein Bedeutungszuwachs von Ermessens- und Interaktionsarbeit sowie die Subjektivierung und Beitragsorientierung der Beschäftigten. Wie aber sehen die Ursachen und die Entwicklung von Leistungsverdichtung konkret in den einzelnen Untersuchungsbranchen der vorliegenden Studie aus?

⁵ Die Bezeichnung der Branchen orientiert sich an der Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2008 (WZ 2008) des Statistischen Bundesamtes (Statistisches Bundesamt 2008). Die exakten Branchenzuordnungen sind demnach auf Dreistellerebene: WZ 81.2 Allgemeine Gebäudereinigung, WZ 65.1 Versicherungen, WZ 84.1 Öffentliche Verwaltung sowie WZ 86.1 Krankenhäuser.

⁶ Zum Teil fanden die Interviews in Form von Gruppeninterviews mit mehreren Betriebsratsmitgliedern des jeweiligen Gremiums statt.

4.1 Gebäudereinigungsbranche

Das Thema der Leistungsverdichtung in der Gebäudereinigung ist zuletzt durch die Bestrebungen der zuständigen Branchengewerkschaft IG BAU, einen Tarifvertrag zu Leistungsverdichtung abzuschließen, verstärkt in das Licht der Öffentlichkeit gerückt (vgl. dazu im Detail Kapitel 5). Entsprechend existieren diverse wissenschaftliche Analysen und Befragungen, in denen eine zunehmende Leistungsverdichtung weitestgehend bestätigt wird. So tritt das Phänomen beispielsweise in der Studie von Gather et al. (2005) bei allen untersuchten Betrieben auf. Die Reinigungskräfte selbst zeigen einer Befragung zufolge überdurchschnittlich viele Stressreaktionen im Vergleich zu Arbeitskräften anderer Branchen. So liegt beispielsweise der Grad der Beanspruchung 27 Prozent über dem der übrigen Bevölkerung. Als Ursachen konnten unter anderem die Faktoren der quantitativen Arbeitsbelastung und Umgebungsbelastungen herausgestellt werden. Überdurchschnittlich häufig wird in der Reinigungsbranche über Leistungsverdichtung und fehlenden Handlungsspielraum bei der Organisation der eigenen Tätigkeit berichtet (Eigenstetter et al. 2016: 26 f.).⁷

Auch die IG BAU selber führte eine Umfrage unter den Beschäftigten in der Gebäudereinigung zur Arbeitsbelastung bzw. Leistungsverdichtung durch (IG BAU 2015d). Dabei gaben knapp 60 Prozent der Befragten⁸ an, dass ihr Revier in den letzten zwei Jahren bei gleichbleibender Stundenzahl vergrößert wurde. Knapp 80 Prozent gaben zudem an, während der Arbeitszeit oft bzw. sehr oft unter Stress zu stehen; ca. 55 Prozent stehen immer unter Zeitdruck. Eine Umfrage des DGB Schleswig-Holstein Nordwest weist zudem darauf hin, dass sich insbesondere die Beschäftigten aus der Gebäudereinigung während der Arbeit gestresst fühlen und den Eindruck haben, dass immer mehr Arbeit in der gleichen Zeit geschafft werden muss (DGB Schleswig-Holstein Nordwest 2016). Laut der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2012 sind jeweils circa 30 Prozent der Beschäftigten von sehr schnellem Arbeiten bzw. starkem Termin- und Leistungsdruck betroffen (Deutscher Bundestag 2015).⁹

Ein Blick in die Empirie der für die vorliegende Studie geführten Interviews zeigt, dass sich das Phänomen der Leistungsverdichtung nicht nur bei den Reinigungskräften, sondern in allen Beschäftigtenbereichen manifestiert. Beispielhaft belegt dies das folgende Zitat eines Betriebsratsmitglieds:

„Das sind hauptsächlich zwei Bereiche: Einmal bei den Objektleitern. Dass die immer mehr Objekte dazu bekommen. Und eigentlich den ganzen Tag im Auto unterwegs sind, von einem Objekt zum anderen hetzen. Und regelmäßig auch die Reinigungskräfte, das heißt da versucht man auch jede Menge zu sparen. Die Zeiten werden bei gleicher Fläche gekürzt.“ (Betriebsrat Gebäudereinigung; 48)

Sowohl der interviewte Gewerkschaftssekretär als auch die Betriebsratsmitglieder des Gebäudereinigungsunternehmens berichteten insbesondere von einer starken Arbeitsbelastung der Objektleiter:innen, die bei gleichbleibender Arbeitszeit für immer mehr Objekte zuständig sind. Damit steigt einerseits die Zahl der Reinigungsteams, die geführt und eingewiesen werden müssen; andererseits bedeutet dies einen höheren Dokumentationsaufwand für die Objektleitungen. Schließlich erhöht sich auch der Fahraufwand zwischen den betreuten Objekten.

Als zentraler Treiber für die beschriebenen Manifestationen von Leistungsverdichtung ist in der Gebäudereinigung ein in den letzten Jahren stark gestiegener *Wettbewerbsdruck* unter den Firmen zu identifizieren. Auf der einen Seite wird in den Interviews mit dem Betriebsrat sowie der Führungskraft des Gebäudereinigungsunternehmens deutlich, dass die „Nachfrageseite“, also die Unternehmen, welche die Ge-

⁷ Die Autor:innen beziehen sich hierbei auf eine Befragung, die von der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege in Kooperation mit der Deutschen Angestellten Krankenkasse durchgeführt wurde.

⁸ Die Größe des Gesamtamples geht aus der Umfrage nicht hervor.

⁹ Die Mehrheit der Gebäudereiniger:innen fühlt sich den (quantitativen) Anforderungen bei der Arbeit zwar gewachsen (66,9 Prozent) - die Beschäftigten anderer Berufsgruppen geben dies aber weitaus häufiger an 76,5 Prozent (Deutscher Bundestag 2015).

bäudereinigungsdienstleistungen in Anspruch nehmen, eine wesentliche Rolle für den Preis- und Wettbewerbsdruck spielen:

„Einkäuferseitig gibt es einen Trend, der da lautet: Eigentlich möchte man weniger Geld für Dienstleistungen ausgeben.“ (Führungskraft Gebäudereinigung; 7)

Dies schlägt sich letztlich auf die Arbeitszeit bzw. die Leistungsvorgaben der Gebäudereinigungskräfte nieder, da sich die Unternehmen nur durch preisgünstige Angebote bei Ausschreibungen durchsetzen können.

Auf der anderen Seite steigert die Zunahme an Gebäudereinigungsunternehmen auf der „Angebotsseite“ den Wettbewerbsdruck. Die wachsende Anzahl an Betrieben resultiert unter anderem aus der Liberalisierung der Handwerksordnung im Jahr 2004: Seitdem stellt das Gebäudereinigerhandwerk ein zulassungsfreies Gewerbe dar. Allein zwischen Ende 2003 und Mitte 2006 ist die Zahl der eingetragenen Betriebe in dieser Branche um knapp 15.000 gestiegen; die meisten davon sind Kleinst- und Einmannbetriebe (Grömling 2007: 3 f.). Aber auch schon vor der Liberalisierung der Handwerksordnung (im Zeitraum 1973-1998) stieg die Anzahl der privaten Reinigungsfirmen massiv an, während die Gesamtzahl der Reinigungskräfte ein vergleichsweise geringes Wachstum aufwies. Dies ist mit dem beträchtlichen Arbeitsplatzabbau im öffentlichen Dienst zu erklären: Mindestens ein Drittel aller Stellen von Reinigungskräften im öffentlichen Dienst wurden abgebaut; unter anderem aufgrund kostengünstiger Konkurrenz durch private Reinigungsfirmen (Mayer-Ahuja 2003: 604 f.). Das starke Wachstum der Branche Gebäudereinigung ist demnach wesentlich auch darauf zurückzuführen, dass die Reinigungsaufträge von der öffentlichen Hand zunehmend an externe private Dienstleistungsunternehmen vergeben wurden bzw. noch immer werden. Marktanteile lassen sich in der Regel nur auf Kosten der konkurrierenden Reinigungsunternehmen gewinnen. Zusätzlich verstärkte sich der Wettbewerb durch die Aufhebung der Meisterpflicht Anfang 2004 und der seit dem gleichen Jahr geltenden Niederlassungsfreiheit für Einzelunternehmer aus dem EU-Ausland (ArbeitGestalten Beratungsgesellschaft mbH 2016: 8 f.). Das Betriebsratsmitglied aus dem untersuchten Gebäudereinigungsunternehmen bestätigt diesen starken Wettbewerbsdruck in der Branche:

„Die Reinigungsfirmen unterbieten sich alle gegenseitig. Und jetzt ist es teilweise im Hundertstel- oder im Zehntelbereich hinter dem Komma. Wenn Ausschreibungen sind, gewinnt nicht der, der das vernünftigste Angebot hat, sondern der, der vielleicht hinter dem Komma noch die sechste Stelle günstiger ist.“ (Betriebsrat Gebäudereinigung; 61)

Wie das Zitat verdeutlicht, versuchen die Unternehmen über den niedrigsten Preis am Markt erfolgreich zu sein.¹⁰ Da in der Gebäudereinigung zwischen 72 und 87 Prozent der Dienstleistungskosten Personalkosten sind, besteht hier das größte Einsparpotenzial (ArbeitGestalten Beratungsgesellschaft mbH 2016: 9). Für die Reinigungsfirmen bietet es sich – vor allem vor dem Hintergrund allgemeinverbindlicher Tarifverträge – daher an, die Angebotspreise über die Flächenleistung zu senken. Die Flächenleistung bezeichnet die Reinigungsleistung pro Quadratmeter Fläche und ermöglicht somit eine Messung der Reinigungsleistung. Wird den Reinigungskräften entweder ihre Arbeitszeit bei gleichbleibender Reinigungsleistung gekürzt, oder ihre Reinigungsleistung bei gleichbleibender Arbeitszeit erhöht, erhalten die Beschäftigten dasselbe Einkommen bei gesteigerter Arbeitsbelastung und -intensität (Riedel 2012: 65). Auch in der vorliegenden Empirie bestätigt sich, dass die eigene Wettbewerbsfähigkeit anscheinend nur mit einer Erhöhung der Flächenleistung gesichert werden kann:

¹⁰Diese Strategie erfolgt zum Teil mit von vornherein unrealistischen Angeboten: „Es gibt ja einen Wettbewerbsmarkt und der Zustand ist meistens Vergabekriterium hundert Prozent Preis, das heißt, der Günstigste kriegt es. Und da prüft das keiner auf Plausibilität und sagt: Gut, diese Fläche, die wir ausgeschrieben haben, die ist in der Zeit gar nicht zu reinigen. Da leben die Reinigungsfirmen auch ein Stück davon, was sie nicht machen. Da werden nicht 300 qm gewischt, auch wenn das da drin steht. Sondern man guckt: Okay, dann kommt es halt zu runden Ecken, weil man kann es teilweise gar nicht schaffen.“ (Führungskraft Gebäudereinigung; 7)

„Wenn wir neue Objekte haben oder Ausschreibungen sind, die Zeiten werden immer gekürzt. Grundsätzlich. [...] Der Kunde erwartet immer praktisch – es gibt nur ganz wenige Ausnahmen – dass wir im Prinzip das noch billiger anbieten. Das heißt, es geht dann wirklich nur, dass Zeiten dann nochmal gekürzt werden.“ (Betriebsrat Gebäudereinigung; 118)

Darüber hinaus berichten die interviewten Expert:innen aus der Gebäudereinigung, dass mit jeder Tarifierhöhung eine Erhöhung der Flächenleistung einhergeht. Der Hintergrund ist, dass gerade die verbreitet anzutreffenden geringfügig Beschäftigten¹¹, die nah an der 450 Euro-Grenze arbeiten, bei einer tariflichen Lohnerhöhung bei gleichbleibender Flächenleistung in ein reguläres Arbeitsverhältnis in Teil- oder Vollzeit rutschen müssten (Riedel 2012: 65). Gleichzeitig stehen die Gebäudereinigungsunternehmen aber unter dem bereits beschriebenen Wettbewerbsdruck – die personengebundenen Kosten werden in Konsequenz im Falle einer Tarifierhöhung durch eine Erhöhung der Flächenleistung konstant gehalten.¹²

Eine weitere Methode, die Angebotspreise zu senken, ist die Nutzung von (zum Teil neuen) Organisationsformen der Reinigung, die vermehrt *Ermessensarbeit* beinhalten: Das Konzept der „Sichtreinigung“ (auch: „Bedarfsreinigung“ oder „ergebnisorientierte Reinigung“) sieht anstelle der Vollreinigung die Beseitigung von sichtbaren Verschmutzungen an frei zugänglichen Flächen vor. Die Reinigungskraft bestimmt folglich nach eigenem Ermessen, wann ein adäquater Sauberkeitsgrad erreicht ist. Die Sichtreinigung ist ein relativ verbreitetes Konzept, das jedoch die Beschäftigten insofern unter Druck setzen kann, als dass sie die Befürchtung haben, die Sichtreinigung könne Reklamationen nach sich ziehen. In Folge reinigen sie potenziell gründlicher, jedoch unter erheblichem Zeitdruck. Eine Rolle spielt dabei auch eine zum Teil starke Identifikation mit den betreuten Objekten und dem damit verbundenen hohen Anspruch an die Qualität der eigenen Arbeit (ArbeitGestalten Beratungsgesellschaft mbH 2016: 9). Davon berichtet auch das interviewte Betriebsratsmitglied:

„Also, die arbeiten nicht in dem Objekt, das ist ihrs. Wenn dann die Zeiten gestrichen werden, weil die Verträge geändert wurden, oder aus was für Gründen auch immer, das ist der egal. Die hängt dann eben die halbe Stunde hinten dran. Weil es muss sauber sein. Es ist ihrs.“ (Betriebsrat Gebäudereinigung; 112)

Angelehnt an den Begriff der *Subjektivierung* nach Kleemann et al. (1999) ist hier demnach sowohl zu beobachten, dass die Reinigungskräfte aufgrund der starken Identifikation mit dem Reinigungsobjekt Eigenverantwortung und „Subjektives“ in die Arbeit hineinbringen, als auch, dass die Arbeit vermehrt „Subjektives“ vom Reinigungspersonal abverlangt – etwa, wenn dieses selbst entscheiden muss, ob die Sichtreinigung abgeschlossen ist.

4.2 Versicherungsbranche

Auch die Beschäftigten in der Versicherungsbranche sind von Leistungsverdichtung betroffen: Im DGB-Index Gute Arbeit 2010 erreicht die Dimension „Arbeitsintensität“ in der Versicherungsbranche einen Punktwert von 59 – dies entspricht laut Index einer Arbeitsqualität im unteren Mittelfeld. Zu begründen ist dies mit einem relativ hohen Anteil an Beschäftigten, die während ihrer Arbeitszeit Hetze und Zeitdruck ausgesetzt sind: In einem (sehr) hohen Maße sind dies 34 Prozent der Beschäftigten. 16 Prozent der Befragten müssen laut Umfrage deshalb Qualitätsabstriche in ihrer Arbeit machen. Für 27 Prozent liegen die Gründe für den Zeitdruck unter anderem in häufigen, unerwünschten Arbeitsunterbrechungen. Von

¹¹Im Jahr 2014 waren im Jahresdurchschnitt 641.681 Personen in der Gebäudereinigung tätig, davon 370.602 in einem sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnis (Statistisches Bundesamt 2016b).

¹²„Nach jeder Lohnerhöhung werden die Quadratmeter höher geschraubt. Gerade bei den geringfügig Beschäftigten. Die hauen dann meist über die 450 Euro-Grenze. Dann wird gesagt: Entweder gibst du die Steuerkarte ab. Dann lohnt sich das teilweise nicht mehr. Wenn sie Lohnsteuerklasse 5 haben, ist das ein Witz. [...] Also nehmen sie von sich aus 'ne Kürzung hin. Aber das Revier wird sich nicht verändern. Das bleibt das gleiche.“ (IG BAU-Gewerkschaftssekretär; 43)

Arbeitshetze und Zeitdruck besonders betroffen sind Beschäftigte mit wenig Kundenkontakt, also sogenannte „Innendienstler“ (Roth 2012: 31 ff.).

Als zentraler Treiber für die zunehmende Leistungsverdichtung kann der seit einigen Jahren verstärkte Konkurrenzdruck auf dem Markt der Finanzdienstleistungen¹³ identifiziert werden. Dafür ausschlaggebend ist unter anderem die *Deregulierung* des EU-Binnenmarkts im Jahre 1994, seit der ein einheitlicher Versicherungsmarkt in der EU existiert und die Zahl der Konkurrenten stark anstieg (Aschenbrenner/Wähling 1999). Für das Versicherungsgewerbe gilt, dass die Unternehmen mit dem Ziel, im Wettbewerb zu bestehen, die Senkung von Betriebs- und Verwaltungskosten forcieren und die Produktpalette sowie den Kundenservice optimieren wollen. Daraus folgt auf der einen Seite eine zunehmende Modularisierung des Produktportfolios und eine Standardisierung bzw. Automatisierung interner Abwicklungsprozesse. Auf der anderen Seite resultieren aus der internationalen Konkurrenzsituation Fusions- und Übernahmeaktivitäten und damit größere Konzernstrukturen. Die Kostensenkungsstrategie wurde zudem im Personalbereich realisiert: Zwischen 2000 und 2010 sank die Beschäftigtenzahl um circa 10% (Roth 2012: 13 ff.). Auch zur Abfederung der Auswirkungen der Wirtschafts- und Finanzkrise 2008 sind in der Branche der Finanz- und Versicherungsdienstleistungen diverse arbeitspolitische Strategien zum Tragen gekommen, welche die Leistungsverdichtung verstärken. So berichten 40 Prozent der Beschäftigten im Versicherungsgewerbe von einer Erhöhung der Arbeitsintensität, 23 Prozent von einem Arbeitsplatzabbau und 32 Prozent von Umstrukturierungen (Roth 2012: 40).¹⁴ Zwischen 2012 und 2016 reduzierte sich die Zahl der abhängig Beschäftigten in der Versicherungswirtschaft von 301.300 auf 295.800 (dies entspricht knapp -2 Prozent) (GDV 2016).

Der Kostendruck auf die Versicherungsunternehmen wächst darüber hinaus offenbar auch durch eine gestiegene Preissensibilität des Versicherungsmarktes: Nach Angaben eines Betriebsratsmitglieds reagieren die Kund:innen in den letzten Dekaden stärker auf Preise bzw. Preisänderungen als früher – auch, weil der Markt für Versicherungen durch das Internet transparenter geworden und damit Preis-/Leistungsverhältnisse leichter vergleichbar seien. Zudem seien niedrige Zinsen und die damit verbundenen geringeren Einnahmen für die Versicherungsunternehmen verantwortlich für den gestiegenen Kostendruck. Letztendlich habe dieser Kostendruck starke Veränderungen in der Arbeitsweise und vor allem in der -intensität der Beschäftigten hervorgerufen.¹⁵

Insgesamt berichten die in der vorliegenden Studie befragten Betriebsratsmitglieder übereinstimmend von Umstrukturierungen und Zentralisierungen der Unternehmen, die mit einem zum Teil massiven Personalabbau einhergehen.

Als weiterer Treiber von Leistungsverdichtung in der Versicherungsbranche sind im Zusammenhang mit der starken Bedeutung von Interaktionsarbeit (mit den Versicherungskund:innen) indirekte Steuerungs-

¹³Der Finanzdienstleistungsmarkt gliedert sich in drei Bereiche: Banken mit Privat- und Firmenkundengeschäft; Versicherungen mit Lebensversicherungen, allgemeinen Versicherungen und der Rückversicherung; sowie Versicherungs- und Finanzintermediäre, die den Handel zwischen Kapitalgebern und -nehmern ermöglichen (Börsen, Ratingagenturen, Finanzmakler, Hedgefonds etc.) (ver.di 2012). Der Fokus der Auswertungen liegt entsprechend der Fallauswahl der vorliegenden Studie im Folgenden auf den Versicherungen.

¹⁴Für den Bankenbereich betragen diese Zahlen 38 Prozent bzw. 25 Prozent bzw. 37 Prozent.

¹⁵„In früheren Zeiten, das ist aber länger her als ich überhaupt da tätig bin, [...] haben die Versicherungen sehr, sehr viel Geld verdient. [...] Erstens war der Markt nicht so transparent wie heute. Und man hat auch nicht den Preis so hinterfragt. [...] Der Markt war nicht so preissensibel wie heute. Zweitens, die Versicherer kriegen am Jahresanfang den Beitrag und zahlen die Schäden erst im Laufe des Jahres aus. So wie die Schäden kommen. D.h. Sie haben im statistischen Durchschnitt das Geld ein halbes Jahr lang auf der Bank liegen. Und bei normalen Bankzinsen, damals von sechs, sieben Prozent, verdienten Sie alleine durch diesen Zeitvorteil ein Schweinegeld. Und dann können Sie es sich leisten, Ihre Mitarbeiter gut zu bezahlen. Damit die motiviert sind. [...] Das funktioniert nicht mehr. Sie kriegen in der Bank inzwischen Strafzinsen, wenn Sie das Geld da lassen. Oder 0,025%. [...] Das ist der zweite Punkt, was die Versicherer unter einen ungeheuren Kostendruck setzt. So dass eben dieser Kostendruck weitergegeben wird auch an die Mitarbeiter. [...] Ganz früher hieß das Versicherungsbeamter. [...] Und das hat so ein kleines Flair, wie da gehandelt wurde. Das ist lange, lange vorbei.“ (Betriebsrat Versicherungsunternehmen 2; 15)

formen von Arbeit zu nennen, die vor allem das Ergebnis der erreichten Arbeit und nicht die Arbeit selber in den Vordergrund rücken. Die Beschäftigten tragen dabei vermehrt die Verantwortung für die unternehmerischen Ziele und erhalten dafür Anreize, etwa in Form von Bonussystemen (Bludau-Hoffmann et al. 2010: 380 f.). Im untersuchten Versicherungsunternehmen 2 findet sich eine solche indirekte Steuerung in Form einer leistungsorientierten Vergütung wieder. Die unternehmensinterne Veröffentlichung von Leistungstabellen soll dabei laut Betriebsratsmitglied die Arbeitsmotivation zusätzlich steigern:

„Die Leistungstabellen, die rumgehen, dürfen maximal die obere Hälfte zeigen. Die werden veröffentlicht. Man kann sich sehen und die anderen sehen. Das dient der Anfeuerung. Aber was viel übler war, und was früher durchaus gemacht wurde, war, dass die ganze Tabelle gezeigt wurde. Dann sah man: Kollege X ist vorletzter und Kollege Y ist allerletzter. Die sogenannte rote Laterne.“ (Betriebsrat Versicherungsunternehmen 2; 47)

Die Beschäftigten werden hier zum „Arbeitskraftunternehmer“ (Voß/Pongratz 1998) und müssen selbst als unternehmerisch Denkende und Handelnde agieren, die ihre Arbeitskraft weitgehend selbst organisieren und kontrollieren. Aus dieser Notwendigkeit von zunehmend subjektiver Arbeitsleistung resultiert demnach ein hohes Potenzial für Leistungsverdichtung.¹⁶

Als weiterer möglicher Grund für eine gestiegene Arbeitsintensität werden – insbesondere bei „Innendienstlern“ – *stärker standardisierte Arbeitsabläufe* angeführt (Roth 2012: 31 ff.). Die Reorganisation von Arbeitsprozessen wird von den befragten Betriebsratsmitgliedern als Mittel zur Kosteneinsparung bestätigt, wie der folgende Interviewausschnitt beispielhaft zeigt:

„Unsere direkte Konkurrenz, da steigt der Börsenwert schneller als bei uns. Da müssen wir irgendwas tun. Warum sparen wir nicht? Und sparen tun wir eben durch Arbeitsteilung. Indem wir eben halt nicht mehr einer alles macht, sondern natürlich das alles zerlegt wird. [...] Ich berate [den Kunden; VB] noch, aber dafür stelle ich die Versicherungspolice nicht mehr aus. Und erhebe die Rechnung nicht mehr. Das wird jetzt irgendwie dreigeteilt. In der Idee, dass jemand, der den ganzen Tag nur Rechnungen erstellt, dies natürlich schneller macht als jemand, der das mal eben nebenbei macht.“ (Betriebsrat Versicherungsunternehmen 1; 30)

Schließlich ist als Ursache für Leistungsverdichtung in den untersuchten Versicherungsunternehmen eine zunehmend *digitalisierte Arbeitsweise* zu identifizieren. Diese trägt dazu bei, dass Aufgaben, die früher von einer Vielzahl von Innendienstbeschäftigten erledigt wurden, heutzutage zusätzlich zum Tagesgeschäft von Außendienstmitarbeiter:innen erledigt werden können bzw. müssen.¹⁷ Darüber hinaus wächst nach Angaben der Interviewten zugleich die Komplexität der Verträge:

„Wenn ich Ihnen heute einen Vertrag verkaufe, kriegen Sie von mir 59 Seiten eng bedrucktes Papier in die Hand. Das erfordert angeblich das Versicherungsvertragsgesetz. [...] Aber das sind die Hürden, die wir hier im Moment haben. Dass wir eben auch Dinge erfragen und erarbeiten müssen, also erheben müssen, Daten, die früher kein Schwein interessiert haben. Und das macht die Sache sehr viel komplexer und sehr viel arbeitsintensiver.“ (Betriebsrat Versicherungsunternehmen 2; 19)

Dieser Entwicklung kann anscheinend auch nicht die zunehmende Digitalisierung entgegenwirken. Im Gegenteil scheint die Arbeitsmenge auch in einem hohen IT-Aufwand begründet zu liegen, bei dem die

¹⁶ „Wenn Sie leistungsabhängig bezahlt werden, und Sie brauchen nun mal ein gewisses Gehalt, weil Sie, was weiß ich, Frau, zwei Kinder, nicht abbezahltes Häuschen haben, dann arbeiten Sie entweder länger oder schneller, um irgendwie diesen Umsatz zu schaffen, der Ihnen Ihr Gehalt generiert.“ (Betriebsrat Versicherungsunternehmen 2; 17)

¹⁷ „Aber früher hatten wir für ungefähr zehn Leute eine ganze Innendienstkraft für, naja, mal eben eine Statistik fertig machen, mal eben einen Vertrag raussuchen. Mal eben dies, mal eben das. Heute haben wir für 30 eine halbe. Das heißt, diese Serviceaufgaben, oder an mein Telefon zu gehen, während ich weg bin – heute erwartet man, dass Sie ein Smartphone haben und Ihre Kunden bitteschön gefälligst auch bearbeiten, wenn Sie im Auto sitzen oder sonst wo.“ (Betriebsrat Versicherungsunternehmen 2; 23)

EDV-Systeme oftmals „zu langsam, fehlerhaft“ (Betriebsrat Versicherungsunternehmen 2; 19) sind und damit die Bearbeitung der Aufgaben verzögern. Insbesondere in der Kombination mit der leistungsorientierten Vergütung ergibt sich somit in der Versicherungsbranche ein vielschichtiges Bild von Leistungsverdichtung.

4.3 Verwaltung im öffentlichen Dienst

Der öffentliche Dienst ist mit über vier Millionen Beschäftigten einer der wichtigsten Arbeitgeber in Deutschland. Dies gibt der Diskussion um Leistungsverdichtung und diesbezüglichen Gegenmaßnahmen eine besondere Dimension, denn Zeitdruck und eine hohe Arbeitsbelastung treten nicht nur in der Privatwirtschaft, sondern massiv auch in diesem Bereich auf (Ahlers 2005). So schneidet die öffentliche Verwaltung hinsichtlich des Kriteriums der Arbeitsintensität auch bei einer Repräsentativerhebung des DGB schlechter ab als die Gesamtwirtschaft (Roth 2014). Die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes bewerten laut DGB-Index ‚Gute Arbeit‘ die Intensität und den Zeitdruck ihrer Arbeit als vergleichsweise hoch. 32 Prozent der befragten Beschäftigten geben an, in hohem bzw. sehr hohem Maße unter Zeitdruck arbeiten zu müssen. 35,5 Prozent dieser Personen fühlen sich dadurch stark bis sehr stark belastet (DGB-Index 2011). Diese Entwicklungen dürften auch vor dem öffentlichen Dienst in Bremen keinen Halt gemacht haben. So fühlen sich knapp 34 Prozent der Beschäftigten der Freien Hansestadt Bremen¹⁸ weitgehend bis sehr stark durch ihre Arbeit belastet. Die Menge der Arbeit und der Zeitdruck stellen dabei die wichtigsten Faktoren für die Arbeitsbelastung dar. Vom Verwaltungspersonal fühlt sich mehr als ein Viertel (27,1 Prozent) durch die Arbeit weitgehend bis sehr stark belastet (Kohl 2015: 111 ff.).¹⁹

Als Treiber für die beschriebene Leistungsverdichtung im öffentlichen Dienst sind alle in Kapitel 2 aufgezeigten Megatrends mehr oder weniger stark ausgeprägt vorzufinden: Ein Hintergrund ist unter anderem ein massiver Stellenabbau im öffentlichen Dienst in den vergangenen Jahren. So ist die Zahl der Beschäftigten im öffentlichen Dienst zwischen 1991 und 2015 um fast ein Drittel von über 6,7 Millionen auf 4,65 Millionen Beschäftigte gesunken (DGB 2016). Entsprechend wird laut DGB-Index „Gute Arbeit“ von den befragten Beschäftigten als Grund für den oben beschriebenen Zeit- und Termindruck am häufigsten (41,5 Prozent) die zu knappe Personalbemessung benannt (DGB-Index 2011: 15).

Insgesamt ist zu konstatieren, dass sich die Beschäftigungsstrategien im öffentlichen Dienst im Zuge von *Ökonomisierung* und *Privatisierungstendenzen* mehr und mehr der Privatwirtschaft angleichen und der öffentliche Dienst nicht mehr als ‚Modellarbeitgeber‘ erachtet werden kann (Brandl/Stelzl 2013; Keller 2010: 39). Laut DGB macht sich der Stellenabbau aktuell zwar besonders vor dem Hintergrund der gestiegenen Zahl an Geflüchteten bemerkbar; die damit verbundene Leistungsverdichtung war aber bereits vorher existent und manifestiert sich u.a. in hohen Krankenständen (DGB 2015).

Auch in der Freien Hansestadt Bremen ist die Personalpolitik – analog zu dem vorwiegend durch Einstellungsstopps durchgesetzten Personalabbau im öffentlichen Dienst (Ahlers 2005: 347) – seit mehr als zwanzig Jahren durch einen umfangreichen Abbau des Beschäftigungsvolumens charakterisiert. Grund dafür ist der finanzielle Konsolidierungskurs des Bremer Senats (Matysik et al. 2014: 20). Eine gleichbleibende Arbeitsmenge – wenn nicht durch technische Neuerungen unterstützt – verteilt sich nun auf viel weniger Beschäftigte. Es kann folglich angenommen werden, dass die Leistungsverdichtung durch den Konsolidierungskurs und den daraus folgenden Restrukturierungsprozessen zugenommen hat bzw. weiterhin zunimmt. Insbesondere die Bremer Kernverwaltung ist seit Jahren von einem Personalabbau betroffen. Dort wurde im Rahmen des im Jahre 2018 ausgelaufenen Personalentwicklungsprogramms

¹⁸Befragt wurden in der Studie von Kohl (2015) die Beschäftigten, die in der bremischen Kernverwaltung, in den Eigenbetrieben, Anstalten und Stiftungen sowie in der Verwaltung der Universität bzw. Hochschulen der Freien Hansestadt Bremen arbeiten.

¹⁹Allerdings weist das Verwaltungspersonal im Vergleich der befragten Personengruppen den geringsten Wert der subjektiv empfundenen Belastung auf (Kohl 2015).

(PEP) durch festgelegte Einsparquoten das Beschäftigungsvolumen zwischen 1993 und 2014 um rund 28 Prozent verringert (Die Senatorin für Finanzen 2015: 7ff.). Die Statements der interviewten Expert:innen aus diesem Bereich stimmen mit diesen Entwicklungen überein. Eine Leistungsverdichtung sei nach Angaben des interviewten Personalrats „überall spürbar“ (Personalrat öffentliche Verwaltung; 24). Es werde „das Personal abgebaut. Und die Aufgaben müssen trotzdem erledigt werden“ (Personalrat öffentliche Verwaltung; 24). Laut Führungskraft einer Dienststelle werde durch die PEP-Quote „das Phänomen Leistungsverdichtung quasi institutionalisiert und damit für alle noch präsenter vielleicht, als nur dadurch, dass man es nur erspürt“ (Führungskraft öffentliche Verwaltung; 7). Die PEP-Quote wird gar als ein Instrument charakterisiert, mit dem man sich die Leistungsverdichtung ausrechnen könne.

Gleichwohl stellt der Personalabbau nicht die alleinige Ursache von Leistungsverdichtung im öffentlichen Dienst (in Bremen sowie generell) dar. Daneben finden sich auch Gründe in *betriebs- und arbeitsorganisatorischen Strukturen*; etwa ein hoher Verwaltungsaufwand und langwierige Kommunikationswege infolge von Reorganisationsmaßnahmen, ausbleibende Entscheidungen der Führungskräfte, viele gleichzeitig zu erledigende Arbeiten sowie häufige Arbeitsunterbrechungen. Letztendlich kann von einer Verkopplung verschiedener Faktoren in Form von Aufgabenveränderungen, wachsenden Aufgabenbereichen, organisatorischen und technischen Veränderungen sowie Führungsverhalten gesprochen werden (Brandl/Stelzl 2013: 77 ff.).

Die wachsende Leistungsverdichtung ist des Weiteren auf eine zunehmend *subjektivierte Leistungs politik* im öffentlichen Dienst zurückzuführen, die auf eine intensivere Nutzung menschlicher Potenziale durch eine entsprechende Arbeitsorganisation setzt. Dies drückt sich in steigenden Arbeits- und Leistungsanforderungen, einer Zunahme der tariflichen und tatsächlichen Arbeitszeiten, Reorganisationsmaßnahmen bei gleichzeitigem Personalabbau und einer unzureichenden Qualifikation des verbleibenden Personals für oftmals über die Kernaufgaben hinausgehende Anforderungen aus. Diese Lücken müssen dann im Arbeitsalltag durch subjektive Mehrleistungen der Beschäftigten geschlossen werden (Brandl/Stelzl 2013: 11 f.; Matuschek 2010: 64 ff. & 123 ff.). Die Folgen einer zunehmenden Subjektivierung der Arbeit finden sich auch in den Äußerungen des interviewten Personalratsmitglieds wieder, wenn er von der hohen Motivation der Beschäftigten berichtet, ein (vermeintlich kurzfristig auftretendes) hohes Arbeitsaufkommen durch individuelle Mehrarbeit zu stemmen:

„Meistens ist es aber so, dass wenn dann durch eine Pensionierung jemand ausscheidet, dann gibt es freiwerdende Arbeit. Die wird nicht echt verteilt. Da gibt es dann im Kollegium trotz dieser langen Einsparzeit immer noch eine irre hohe Bereitschaft, die Ärmel hochzukrempeln und zu sagen: ‚Jetzt machen wir das.‘ [...] In der Annahme, dass es zeitlich begrenzt ist. Liefern dann aber für die Außenbetrachtung den Nachweis: Geht doch. Und dann bleibt das so.“ (Personalrat öffentliche Verwaltung; 24)

Eng verknüpft mit der Subjektivierung von Arbeit ist der Prozess der *Technisierung* bzw. *Informatisierung* von Arbeit, durch den viele Arbeitsschritte bzw. Arbeitsleistungen durch Kennziffern kontrollierbar werden (Brandl/Stelzl 2013: 11 f.; Matuschek 2010: 64 ff. & 123 ff.).

In diesem Zusammenhang beschreibt der Personalrat das folgende Phänomen:

„Die Einführung der digitalen Technik in die Arbeit hat nicht dazu geführt, dass die Menschen sich entlastet haben. Sondern die zeitlichen Erwartungshaltungen, die Reaktionszeiten, sind immer kürzer geworden.“ (Personalrat öffentliche Verwaltung; 74)

Demnach bringe die zunehmende Digitalisierung von Arbeitsprozessen keine zeitlichen Ersparnisse oder Erleichterungen mit sich, sondern kann als weiterer Treiber einer gestiegenen Leistungserwartung und -verdichtung gesehen werden.

Schließlich besteht der öffentliche Dienst generell aus vielen *interaktionsintensiven* Feldern (beispielsweise im Bürgerservice oder im Gesundheitsbereich). Diese stellen wenig plan- und standardisierbare

Tätigkeiten dar, die mit spezifischen Anforderungen, Belastungen und Ressourcen verbunden sind (Brandl/Stelzl 2013: 12 ff.). Dementsprechend besteht auch hier das Potenzial einer Arbeitsverdichtung und -belastung, wenn Personal abgebaut wird.

4.4 Kommunales Krankenhauswesen

Im Pflegedienst²⁰ der Krankenhäuser mit öffentlicher Trägerschaft arbeiteten im Jahr 2015 insgesamt gut 167.000 Vollkräfte (Statistisches Bundesamt 2016a). Die subjektiv empfundene Arbeitsbelastung der Beschäftigten in Krankenhäusern ist bereits in zahlreichen Studien und Befragungen thematisiert worden (vgl. zum Beispiel Braun et al. 2010; Braun et al. 2011; Bräutigam et al. 2014; Nock et al. 2013; Roth 2011).²¹ Dabei herrscht Übereinstimmung, dass eine Vielzahl von Beschäftigten im Krankenhaus von Leistungsverdichtung betroffen ist und dies von ihnen als negativ bewertet wird. Ein entscheidender Aspekt bei der negativen Bewertung der Arbeitsbedingungen ist der empfundene Zeitmangel der Beschäftigten. Nur eine Minderheit der Beschäftigten der Studie von Bräutigam et al. (2014) gibt beispielsweise an, genug Zeit für die Arbeit zu haben; zudem werden Arbeitspausen oftmals nicht eingehalten. Sowohl die Beschäftigten in der Pflege als auch Ärztinnen und Ärzte berichten von einem Stellenabbau bei gleichbleibenden Aufgaben (letztenannte berichten von diesem Phänomen jedoch weniger als die Pflegekräfte) (Bräutigam et al. 2014: 40 ff.). Auch bei Nock et al. (2013: 24 f.) gibt ein Großteil der befragten Krankenpflegekräfte (95%) an, in immer kürzerer Zeit immer mehr Arbeit erledigen zu müssen und berichtet mehrheitlich von daraus resultierenden gesundheitlichen Problemen. Entsprechend liegt der Anteil der Pflegekräfte, die sich einem (sehr) hohen Maße Arbeitshetze und Zeitdruck ausgesetzt sehen, bei 61% (Roth 2011: 34).

Was aber sind die Gründe für diese Ergebnisse? Einen zentralen Treiber der Leistungsverdichtung im (kommunalen) Krankenhauswesen stellt ein bereits in den 1990er Jahren beginnender Paradigmenwechsel hin zu mehr *Wettbewerbsorientierung* im deutschen Gesundheitssystem dar. Dieser Paradigmenwechsel betraf auch die Krankenhausfinanzierung: Die Deckelung von Krankenhausbudgets wurde eingeführt; zudem gab man das lange Jahre geltende Selbstkostendeckungsprinzip, das die Erstattung aller laufenden Kosten beinhaltete, zugunsten eines Pauschalvergütungssystems auf. Im Jahr 2000 erfolgte eine Umstellung auf das DRG-System (DRG steht für *Diagnosis Related Groups*, zu Deutsch: diagnosebezogene Fallgruppen²²) (Glassner et al. 2015; Simon 2016). Die Budgetdeckelung und das DRG-System begrenzen seitdem die Einnahmemöglichkeiten der Krankenhäuser und setzen diese unter finanziellen Druck. Die Folge ist eine zunehmende wirtschaftliche Orientierung der Krankenhäuser, welche sich auf die Arbeitsintensität des Pflegepersonals auswirkt (Greer et al. 2013; Roth 2011): Die Einführung des DRG-Systems hat nicht nur eine erhöhte Bürokratisierung durch umfangreiche Dokumentationsanforderungen zur Folge²³, sondern setzt darüber hinaus Anreize für eine Verkürzung der Liegezeiten von Patient:innen und eine Erhöhung der Fallzahlen. Die Arbeit des Pflegepersonals verdichtet und be-

²⁰Da die Beschäftigtenstruktur in Krankenhäusern sehr divers ist und unter anderem aus Beschäftigten im Pflegedienst, Ärzten, Verwaltungspersonal, medizinisch-technischem Personal und Personal im Wirtschafts- und Versorgungsdienst besteht, liegen hier zugleich sehr unterschiedliche Arbeitsbedingungen und -anforderungen vor (Roth 2011: 30 ff.). Aus diesem Grund wird für die nachfolgende Analyse der Fokus auf die Berufsgruppe des Pflegepersonals gerichtet.

²¹Die genannten Studien wurden zwar nicht explizit in kommunalen Krankenhäusern durchgeführt. Es ist jedoch aufgrund der im Folgenden aufgeführten übergreifenden Trends wahrscheinlich, dass die Ergebnisse auch auf die Pflegekräfte in den kommunalen Krankenhäusern zutreffen.

²²Das DRG-System ist ein Fallpauschalensystem, bei dem die Abrechnung von Krankenhausleistungen über Fallpauschalen abgewickelt wird. Für eine bestimmte Erkrankung wird dem Krankenhaus also - unabhängig von der Liegezeit des bzw. der Patient:in - eine pauschale Vergütung bezahlt.

²³Die gestiegenen Dokumentationspflichten werden vom Betriebsrat im Interview bestätigt: „Das ist extrem angestiegen. Der Anteil der Dokumentation. Was natürlich auch wieder Zeit vom Patienten wegnimmt.“ (Betriebsrat Krankenhaus; 43)

schleunigt sich somit gewissermaßen automatisch (Marrs 2007: 504 f.). Diese Entwicklung wird von der interviewten Führungskraft des untersuchten bremischen Krankenhauses bestätigt:

„Die Leistung muss eigentlich genau so sein, wie vor ein paar Jahren, wo die Patienten zehn Tage im Krankenhaus waren. Jetzt sind sie vielleicht nur fünf Tage da statt zehn. Weil das nicht in den DRGs abgebildet wird. Dann muss man gucken, wie kann man die Leistung in fünf Tagen erbringen, denn es wird ja sonst auch wirtschaftlich gar nicht abgebildet.“ (Führungskraft Krankenhaus; 24)

Nicht zuletzt stehen die kommunalen Kliniken in einem ständigen Wettbewerb mit den privaten Krankenhäusern, wie der ver.di-Fachsekretär erläutert:

„Aber natürlich werden sie [die kommunalen Kliniken; VB] auch immer wieder daran gemessen, [...] mit wie viel Personal die privaten Häuser auskommen und müssen sich auch daran orientieren. [...] Was jetzt die Krankenhäuser insgesamt so ausgeben für ihre Patientinnen, daraus wird ja irgendwann eine Fallpauschale und ein Landesbasisfallwert²⁴ gebildet. Und wenn so ein Privathaus wie die Helios-Kliniken zum Beispiel mit sehr wenig Personal auskommt, dann wird auch erwartet, dass ein kommunaler Träger mit weniger auskommt. Ansonsten ist die Gefahr, dass so ein Träger dann auch privatisiert wird, sehr groß.“ (ver.di-Gewerkschaftssekretär; 9)

Diese Äußerung beschreibt den finanziellen und Wettbewerbsdruck, unter dem die kommunalen Krankenhäuser stehen. So sind die Trägerstrukturen im deutschen Krankensektor bereits seit den 1990er Jahren von einem tiefgreifenden Strukturwandel betroffen: Die Zahl der privaten Krankenhäuser hat sich seitdem mehr als verdoppelt, während der Anteil öffentlicher Krankenhäuser zurück ging (Glassner et al. 2015: 18 f.).

Ein weiterer Treiber für die Leistungsverdichtung ist, dass Krankenhäuser durch externe Einflüsse mehr oder minder zum Sparen gezwungen sind: Im Krankenhausfinanzierungsgesetz (KHG) ist festgelegt, dass die Bundesländer den Krankenhäusern eine öffentliche Investitionsförderung gewähren. Diese decken den Investitionsbedarf der Krankenhäuser jedoch immer weniger, so dass Einsparungen erforderlich sind, wenn sie Modernisierungen durchführen wollen. Großes Einsparpotenzial besteht bei den Personalkosten, denn diese machen ca. zwei Drittel der Gesamtkosten eines Krankenhauses aus. Insbesondere im Pflegedienst wurde in den letzten Jahren in Folge ein erheblicher Stellenanteil gestrichen (Roth 2011: 12 f.; Simon 2016: 37). Der ver.di-Gewerkschaftssekretär fasst diese Entwicklung wie folgt zusammen: *„Das Geld wird jetzt in Beton investiert, nicht in Personal“* (ver.di-Gewerkschaftssekretär; 11). Die Personalkürzungen sind auch im untersuchten Krankenhaus spürbar, wie der dortige Betriebsrat im Interview erläutert:

„Und die Kollegen [...] auf den Stationen [...], die sind immer weniger geworden. Wo man früher 'ne Dreierbesetzung hatte, hast du heute eine Zweierbesetzung. Und wenn jemand krank ist, ist nur noch ein People da.“ (Betriebsrat Krankenhaus; 43)

Die zunehmende wirtschaftliche Orientierung auch der kommunalen Krankenhäuser wird damit insgesamt an die Beschäftigten im Krankenhaus weitergereicht und hat eine Leistungsverdichtung zur Folge (Braun et al. 2010; Glassner et al. 2015; Marrs 2007).

Das gestiegene Arbeitsvolumen im Pflegedienst, also die Betreuung von mehr Fällen bei weniger Personal, wird zusätzlich negativ durch eine steigende Anzahl an sogenannten polymorbiden Patient:innen beeinflusst, die durch das gleichzeitige Bestehen mehrerer Krankheiten die Pflegeintensität und -komplexität ansteigen lassen (Roth 2011: 15 ff.; Schubert et al. 2005: 322). Diesen Trend bestätigen sowohl der ver.di-Gewerkschaftssekretär als auch der Krankenhaus-Betriebsrat:

²⁴Der Landesbasisfallwert stellt das landeseinheitliche Preisniveau dar, zu dem alle allgemeinen Krankenhäuser in einem Bundesland ihre Leistungen abrechnen. Er wird zwischen den Krankenkassen und Krankenhausgesellschaften auf Landesebene vereinbart (AOK 2021; Bundesministerium für Gesundheit 2021).

„[Die] Pflege wurde nicht automatisiert, sondern es wurde einfach nur Personal abgebaut. Die Fallzahlen gingen nach oben. Und die Schwere der Behandlung ist auch gestiegen.“ (ver.di-Gewerkschaftssekretär; 5)

„Hinzu kommen auch so Sachen, wie dass sich die Patienten verändern. [...] Patienten, die multimorbide sind, also mehrere gravierende Krankheiten haben und immobil sind. Mehr Unterstützung benötigen und so weiter. Das ist natürlich für den, der es leisten muss, diese Unterstützung, körperlich sehr anstrengend. Dadurch, dass weniger Pflegepersonal da ist, stehst du oft alleine davor. Und dadurch, dass du so viele Patienten alleine bearbeiten musst, hast du oft auch nicht die Möglichkeit oder es wird oft die Möglichkeit nicht in Anspruch genommen, Hilfsmittel einzusetzen.“ (Betriebsrat Krankenhaus; 62)

Schließlich ist als weiterer Treiber von Leistungsverdichtung im Krankenhausbereich die große Bedeutung von *Interaktionsarbeit* (Böhle/Glaser 2006a) zu nennen. Das karitative Element von Pflegearbeit und die starke Orientierung des Pflegepersonals an den Bedürfnissen und dem Wohlergehen der Patient:innen (vgl. dazu die Begriffe der Gefühls- und Emotionsarbeit bei Giesenbauer/Glaser 2006, vgl. auch Zenz/Becke 2020) steigern das Verantwortungsgefühl der Beschäftigten und damit zugleich die individuelle Leistungsbereitschaft:

„Das ist die moralische Verantwortung, die wir alle haben, die im Gesundheitsbereich arbeiten: ‚Der arme Patient, die arme Patientin. Wir müssen ja alles tun, damit wir da Schaden abwenden‘. Vielleicht hat das die Verkäuferin im Schuhgeschäft auch, aber bei uns ist es extrem. [...] Selbstaussbeutung, um die, die auf uns angewiesen sind, das möglichst nicht spüren zu lassen. Obwohl die das natürlich auch spüren. Wenn da ständig jemand unter Druck ist.“ (Betriebsrat Krankenhaus; 145)

4.5 Zwischenfazit

Als Zwischenfazit lässt sich festhalten, dass die in Kapitel 2 beschriebenen Haupttreiber für Leistungsverdichtung in fast allen untersuchten Branchen mehr oder minder stark ausgeprägt vorkommen. Auffällig ist jedoch, dass die wohl maßgeblichsten Faktoren ein gestiegener Wettbewerbsdruck sowie eine gestiegene Konkurrenz durch deregulierende Maßnahmen und/oder Ökonomisierungs- und Privatisierungstendenzen darstellen. Im kommunalen Krankensektor sowie in der öffentlichen Verwaltung spielen in diesem Zusammenhang insbesondere Budgetreduzierungen eine Rolle, die Personalkürzungen zur Folge haben. Eine gleichbleibende Menge an Arbeit muss daher auf weniger Beschäftigte verteilt werden, was in einer Steigerung der Leistungsintensität mündet. Ebenfalls in allen Branchen recht ausgeprägt ist die Subjektivierung und wachsende Bedeutung von Ermessensarbeit. Von den Beschäftigten wird erwartet, subjektive Elemente in die Arbeit einzubringen (vgl. dazu die Reinigungs- und die Versicherungsbranche); zum Teil geschieht dies jedoch zum Teil auch aus eigener Motivation bzw. Arbeitsethos (vgl. dazu die Fallbeispiele der öffentlichen Verwaltung sowie des Krankenhauses). Die Gründe für Leistungsverdichtung sind demnach sehr vielschichtig und auf unterschiedlichen Ebenen (sowohl auf der strukturellen als auch der individuellen) zu finden.

5 Gewerkschaftsaktivitäten und -ziele in Bezug auf Leistungsverdichtung

Ziel dieses Abschnittes ist es, systematisch zu untersuchen, auf welche Weise und in welchem Umfang die Branchengewerkschaften ver.di und IG BAU dem Problem der Leistungsverdichtung begegnen. Die jeweiligen Aktivitäten werden in Anlehnung an das Arenen-Konzept von Müller-Jentsch (1997: 80 f.) sowie dessen Weiterentwicklung als Analyseheuristik für die betriebliche Mitbestimmung als Governance-System (Dombois/Holtrup 2015) inhaltlich differenziert. Müller-Jentsch definiert eine Arena als „einen ‚Ort‘ geregelter Konfliktaustragung und institutionalisierter Problemlösung, aber auch einen ‚Kampfplatz‘, auf

dem die jeweiligen Akteure nicht nur ihre widerstreitenden Interessen durchzusetzen, sondern auch die prozeduralen Rahmenbedingungen zu verändern trachten“ (Müller-Jentsch 1997: 80). Als für die Gewerkschaften relevante Arenen für die Regulierung von Leistungsverdichtung werden im Folgenden

- die politische Arena,
- die tarifpolitische Arena sowie
- die Arena der betrieblichen Mitbestimmung bzw. der Betriebsräte

betrachtet. In der *politischen Arena* können Gewerkschaften auf die politischen Rahmenbedingungen einwirken, die mit Leistungsverdichtung zusammenhängen, indem sie ihre Interessenvertretungsfunktion in Politik und Gesellschaft wahrnehmen. Ein Beispiel dafür ist die Beeinflussung von Gesetzgebungsprozessen, sei es, indem die Gewerkschaften als Experten bei Ausschüssen einbezogen werden oder indem sie Öffentlichkeitsarbeit in Form von Kampagnen und Initiativen durchführen und so öffentlichen Druck auf die Entscheidungsträger erzeugen. In der *tarifpolitischen Arena* handeln die Tarifvertragsparteien, d.h. die Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände bzw. zum Teil einzelne Arbeitgeber, im Rahmen des Tarifvertragsgesetzes Tarifverträge aus und gestalten damit Löhne und Arbeitsbedingungen der Beschäftigten. Damit werden in dieser Arena auch die Rahmenbedingungen für leistungspolitische Fragestellungen behandelt; potenziell können Gewerkschaften hier demnach Einfluss auf die tarifvertragliche Regulierung von Leistungsverdichtung nehmen. In der Arena der *betrieblichen Mitbestimmung* stehen streng genommen die Betriebs- und Personalräte als Akteure der kollektiven Arbeitsbeziehungen im Fokus, die im Rahmen des Arbeitsrechts und des Betriebsverfassungs- bzw. Personalvertretungsgesetzes die Interessen der Belegschaften vertreten. Auch wenn betriebliche Interessenvertretungen und Gewerkschaften formaljuristisch voneinander unabhängig sind, so arbeiten sie doch in der Praxis oftmals kooperativ zusammen (Keller 1991: 70 ff.). Sie stellen nämlich eine wichtige Instanz dar, um die gewerkschaftlichen Interessen in Bezug auf Leistungsverdichtung auf betrieblicher Ebene durchzusetzen, etwa indem sie die Einhaltung von Arbeitsschutzbestimmungen oder Kollektivverträgen kontrollieren. Zudem sind Gewerkschaften auf betriebliche Interessenvertretungen in Bezug auf die Mitgliederwerbung und -rekrutierung angewiesen (Pernicka/Holst 2007: 34).

Hervorzuheben ist an dieser Stelle, dass sich die einzelnen Arenen zum Teil überschneiden – etwa, wenn eine Kampagne zum Thema Leistungsverdichtung durchgeführt wird, die gleichzeitig Druck auf politische Akteur:innen ausüben sowie Beschäftigte und Betriebsräte mobilisieren soll.

Die Datengrundlage für die nachfolgende Analyse stellt eine Dokumentenrecherche bisheriger gewerkschaftlicher Kampagnen, Initiativen und bestehender Tarifabschlüsse dar. Flankierend dazu erfolgte eine Auswertung der Expert:inneninterviews mit den Fachsekretären und -sekretärinnen der zuständigen Branchengewerkschaften.

5.1 Gewerkschaftliche Aktivitäten in der politischen Arena

Zunächst ist festzuhalten, dass die Aktivitäten der jeweiligen Branchengewerkschaften durch branchenübergreifende Kampagnen und Initiativen des DGB gerahmt werden, die das Thema der Leistungsverdichtung in die öffentliche Aufmerksamkeit rücken und damit Druck auf (politische) Akteur:innen ausüben sollen. Die Interessen der Einzelgewerkschaften in Bezug auf Leistungsverdichtung erhalten damit ein zusätzliches „Sprachrohr“ auf branchenübergreifender Ebene. So wertet der DGB regelmäßig die Umfragen des DGB-Index „Gute Arbeit“ zu Schwerpunktthemen aus; darunter auch Arbeitsintensivierung und -belastung (DGB-Index Gute Arbeit 2012; DGB-Index Gute Arbeit 2019). Darüber hinaus verfasste der DGB gemeinsam mit der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) im Jahr 2013 eine Resolution zur psychischen Gesundheit in der Arbeitswelt. Darin erklären die Resolutionspartner die Absicht, mittels des gesetzlich verbindli-

chen Arbeitsschutzes und der freiwilligen betrieblichen Gesundheitsförderung psychischen Belastungen am Arbeitsplatz vorzubeugen. Leistungsverdichtung stelle in diesem Zusammenhang eine Ausprägung psychischer Belastungen dar (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2013).

Sowohl die IG BAU als auch ver.di greifen das Thema der Leistungsverdichtung in Bezug auf alle hier untersuchten Branchen mehr oder weniger in Form von Kampagnen auf. So stellt sich die Kürzung der Flächenleistung bei gleichbleibender Arbeitszeit bereits seit einigen Jahren als eine hochrelevante Thematik innerhalb der IG BAU dar: Die Kampagne „Sauberkeit braucht ihre Zeit“ soll einerseits Arbeitgeber:innen und Beschäftigte sowie die Öffentlichkeit für dieses Thema sensibilisieren und andererseits den Auftraggeber:innen als Orientierungshilfe dienen, indem für verschiedene Einrichtungen Empfehlungen für Leistungszahlen (das heißt Quadratmeterzahl pro Stunde) abgegeben werden.²⁵ Im Zusammenhang mit der genannten Kampagne werden bzw. wurden lokale Kundgebungen und Aktionen durchgeführt (vgl. dazu bspw. IG BAU 2016c). Um die öffentliche Aufmerksamkeit auf die hohe Arbeitsbelastung zu lenken, findet zudem jährlich der internationale „Tag der Gebäudereinigung“ statt (erstmalig im Jahr 2006 in Deutschland ausgerufen). An diesem Aktionstag wird eine Vielzahl von Aktionen durchgeführt, die alle unter dem Motto „Sauberkeit braucht Zeit“ laufen, um auf die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten aufmerksam zu machen.²⁶ Weiterhin ist der Versuch einer Kooperation des IG BAU-Bezirksverbands mit Kundenunternehmen des Gebäudereinigerhandwerks in Form eines „runden Tisches“ als Aktivität in der politischen Arena zu werten. Mit dieser Methode sollte an die bereits in Kapitel 3 beschriebene Problematik angeknüpft werden, dass sich Auftraggeber:innen zum Teil für das günstigste Angebot von Reinigungsfirmen entscheiden, ohne auf die realistische Durchführbarkeit der Reinigungsleistungen zu achten. Die Resonanz auf die Einladung war laut Gewerkschaftssekretär jedoch gering.²⁷

Auch ver.di thematisiert Leistungsverdichtung seit einigen Jahren in Form von Kampagnen. Bereits zu Beginn der 2000er Jahre wurde die fachbereichsübergreifende arbeitszeitpolitische Initiative „Nimm dir die Zeit“ gestartet. Gefordert wurden dabei unter anderem eine Arbeitszeitverkürzung sowie ein ausbalanciertes Verhältnis von Zeit, Leistung und Gesundheit. Thematisiert wurden dabei auch Arbeitsdichte und -intensität (Bsirske et al. 2004; 2005).

Betrachtet man die ver.di-Aktivitäten in der politischen Arena in den einzelnen Fachbereichen der in der vorliegenden Studie untersuchten Branchen, so ergibt sich das folgende Bild:

²⁵Zu nennen ist hierbei vor allem die gemeinsam mit der RAL Gütegemeinschaft Gebäudereinigung e.V. herausgegebene Broschüre „Sauberkeit braucht ihre Zeit“ (IG BAU/RAL Gütegemeinschaft Gebäudereinigung e.V. 2010). Die RAL Gütegemeinschaft Gebäudereinigung e.V. ist ein Zusammenschluss von Dienstleistern in der Gebäudereinigungsbranche, der sich zum Ziel gesetzt hat, die Einhaltung von Qualitätsstandards in der Branche sicherzustellen.

²⁶vgl. <https://sauberkeit-braucht-zeit.de/>

²⁷„Wir haben mal versucht, einen runden Tisch zu machen. Ich glaub, einer ist gekommen. Von zwölf.“ (Gewerkschaftssekretär IG BAU; 19)

Im Bereich der Finanzdienstleistungen lassen sich zwar in der Bankenbranche vergleichsweise umfangreiche Aktivitäten in Form von Kampagnen etc. recherchieren²⁸; für die Versicherungsbranche hingegen existiert anscheinend insgesamt eher eine geringe Anzahl an Initiativen. Dies deckt sich mit den empirischen Ergebnissen der vorliegenden Studie: Der interviewte Fachbereichssekretär fokussiert im Interview thematisch vorwiegend den Bankensektor; für den Versicherungsbereich wird seitens des Experten insbesondere die geringe Organisationsbereitschaft der Beschäftigten hervorgehoben (vgl. dazu auch Kapitel 5.4).

Zu den ver.di-Aktivitäten in der politischen Arena für den öffentlichen Dienst zählt, dass 2016 eine Delegation der DGB-Gewerkschaften – darunter auch ver.di – mit Abgeordneten des Innenausschusses des Deutschen Bundestages u.a. bezüglich der Personalausstattung des öffentlichen Dienstes tagte. In dem Gespräch betonten die Gewerkschaften, dass die Handlungsfähigkeit des öffentlichen Dienstes in Gefahr sei, wenn künftig nicht vermehrt ausgebildet und eingestellt werde (DGB 2016a). Überregionale Kampagnen sind für die ver.di-Fachbereiche „Bund und Länder“ sowie „Kommunen“ nicht recherchierbar, es werden jedoch vereinzelt Forderungen veröffentlicht: Unter anderem kritisiert ver.di vor dem Hintergrund des organisatorischen Umbaus kommunaler Verwaltungen und anhaltenden Personalabbaus steigende Arbeitsbelastungen und damit Leistungsverdichtungen für die Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung. Die Gewerkschaft empfiehlt daher, Überlastungsanzeigen zu stellen und Regelungen dazu in Dienstvereinbarungen aufzunehmen (ver.di 2016a). Dies wird durch die Forderungen des DGB nach einer gesunden Arbeitszeitgestaltung, Personalstrukturanalysen und bindenden Personalbedarfsplanungen im öffentlichen Dienst gestützt (DGB 2017).

Im Vergleich der hier untersuchten ver.di-Fachbereiche stechen die Aktivitäten in der politischen Arena insbesondere im Krankensektor heraus. Vor dem Hintergrund der bereits in Kapitel 3 beschriebenen zunehmenden Vermarktlichung des Krankensektors führt ver.di seit einigen Jahren Kampagnen für mehr Personal und eine bessere finanzielle Ausstattung der Krankenhäuser durch (beispielhaft genannt sei hier die Kampagne „Der Deckel muss weg“ aus dem Jahr 2008). 2013 startete die bundesweite Kampagne „Der Druck muss raus“²⁹, welche die Durchsetzung einer gesetzlichen Personalbemessung in Krankenhäusern zum Ziel hat, um der steigenden Leistungsverdichtung zu begegnen. Sie wurde unter anderem mit Protesten, Umfragen unter den Beschäftigten zu ihrer Arbeitsbelastung („162.000 für 162.000“, „Nachtdienstcheck“, „Personalcheck“) und Auswertungen des DGB-Index Gute Arbeit (Dathe/Paul 2011) flankiert. Zudem ist das Einreichen einer Petition beim Petitionsausschuss des Deutschen Bundestages im Jahre 2015 als Aktivität in der politischen Arena zu werten, mit der eine gesetzliche Regelung zur Personalbemessung gefordert wurde (ver.di 2015a).³⁰ Die Petition war im November 2015 Gegenstand einer Anhörung im Bundestag (Deutscher Bundestag 2015a).

²⁸Unter anderem wurde 2009 die ver.di-Kampagne „Verkaufsdruck - nein danke“ ins Leben gerufen. In der Tarifrunde 2010 forderte ver.di gemeinsam mit dem DGB, den Verkaufsdruck auf die Mitarbeiter:innen zu stoppen bzw. zu reduzieren. Ziel war es, für die ca. 250.000 Beschäftigten in Privat-/Landesbanken und Bausparkassen tarifliche Regelungen zu vereinbaren, die Verkaufsdruck und Interessenkonflikte zwischen Beratung und Verkauf verhindern sollen. Ebenso wurde die Einrichtung von Arbeits- und Gesundheitsschutzkommissionen angestrebt, die die Arbeitsbedingungen verbessern sollen (DGB 2010). Die Tarifparteien (ver.di und Arbeitgeberverband AGV Banken) verständigten sich als Ergebnis der Verhandlungen auf eine Vereinbarung mit dem Titel „Gemeinsame Erklärung zum Gesundheitsschutz“ (ver.di 2010). 2012 wurde die Erklärung mit dem Zusatz ergänzt, dass sich die Tarifparteien jährlich über die Fortschritte in den genannten Themenbereichen austauschen. Zu den Erfolgen auf betrieblicher Ebene zählt ver.di unter anderem, dass in diversen Banken Betriebsvereinbarungen zum Thema Gefährdungsbeurteilungen sowie zur Vertriebssteuerung geschlossen wurden (Roach 2012). In den Tarifrunden zwischen 2012 und 2016 stellte ver.di fortwährend Forderungen nach einer Verbesserung des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten (vgl. zum Beispiel VÖB 2012). In den Tarifrunden 2014 und 2016 ergaben sich allerdings anscheinend keine Verhandlungsergebnisse zum Thema Arbeitsverdichtung.

²⁹Die Kampagnenwebsite ist abrufbar unter www.der-druck-muss-raus.de.

³⁰Ver.di fordert, dass die benötigten Stellen geschaffen und außerhalb der Fallpauschalen der Krankenkassen finanziert werden sollen. Die Forderung ist eng verknüpft mit dem Krankenhausstrukturgesetz, das am 01.01.2016 in Kraft getreten ist.

Auf Bezirksebene unterstützt ver.di beispielsweise das von Pflegepersonal gegründete „Bremer Bündnis für mehr Personal im Krankenhaus“ und unterstreicht damit die Forderung nach einem festen Personalschlüssel als gesetzliche Vorgabe für alle Krankenhausbereiche (Weserkurier 2017).

5.2 Gewerkschaftliche Aktivitäten in der tarifpolitischen Arena

Bei der Betrachtung der Aktivitäten in der tarifpolitischen Arena stehen zunächst jene der IG BAU hervor. Die Gewerkschaft legte 2015 einen inhaltlichen Schwerpunkt auf den Abschluss eines Tarifvertrags gegen Leistungsverdichtung im Gebäudereinigerhandwerk.³¹ Gefordert wurde eine „verbindliche Regelung gegen Turbo-Putzen und Leistungsdruck“, und damit verbunden keine weiteren Zeitkürzungen und Reviererweiterungen vor und nach Tarifverhandlungen. Zudem sollten die Quadratmeterleistung, die Gewährleistung einer Einarbeitungszeit sowie Weiterbildungen tarifvertraglich festgelegt werden (IG BAU 2015a; IG BAU 2015b; IG BAU 2016b). Hintergrund der Forderungen ist die in der Branche verbreitete Praxis, dass im zeitlichen Umfeld von Tarifierhöhungen häufig die Leistungsanforderungen erhöht wurden, so dass die Beschäftigten ihre Lohnerhöhung durch noch mehr Leistung „erkaufen“ mussten bzw. müssen (vgl. dazu auch Kapitel 3; IG BAU 2016b). Um die gewerkschaftlichen Forderungen empirisch zu untermauern, wurde eine Umfrage unter den Beschäftigten in der Gebäudereinigung zur Arbeitsbelastung bzw. Leistungsverdichtung durchgeführt, die bei einer Mehrzahl der Beschäftigten eine zunehmende Leistungsverdichtung zum Ergebnis hatte (siehe dazu ebenfalls Kapitel 3; IG BAU 2015d). Im Oktober 2015 erfolgte eine Tarifeinigung zwischen den Verhandlungspartner:innen; die IG BAU setzte dabei die Vereinbarung von Maßnahmen zur Vermeidung von Leistungsverdichtung durch. In zwei Expert:innengruppen – bestehend aus Vertreter:innen des Bundesinnungsverband des Gebäudereinigerhandwerks (BIV), der IG BAU und weiteren Tarifkommissionsmitgliedern – wurden diverse Maßnahmen zu den Themen Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie Aus- und Weiterbildung erarbeitet und diese in Form eines Handlungsleitfadens als eine gemeinsame Verpflichtung der Tarifparteien kommuniziert (IG BAU 2016a). Ziel der Maßnahmen ist es, den Arbeits- und Gesundheitsschutz für gewerbliche Beschäftigte in der Gebäudereinigung zu gewährleisten und die Arbeitsorganisation sowie -bedingungen im Hinblick auf psychische und physische Arbeitsbelastungen zu verbessern. In Bezug auf Leistungsverdichtung werden unter anderem die systematische Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen inklusive der Festlegung der erforderlichen Schutzmaßnahmen sowie Arbeitsplatzbegehungen in Kooperation mit dem Betriebsrat angeführt. Darüber hinaus sollen die Beschäftigten gemäß den vereinbarten Maßnahmen durch Weiterqualifizierungen in die Lage versetzt werden, die gestiegenen Anforderungen umzusetzen. Zudem sollen die Vorarbeiter:innen in dem Fall intervenieren, wenn der Arbeitsumfang trotz der Schulungen nicht zu leisten ist.

Die ursprünglich geforderte Festlegung von Leistungswerten wurde folglich in den Tarifverhandlungen nicht erreicht; die Vereinbarung von Maßnahmen ist als ausgehandelter Kompromiss zu sehen. Der interviewte Gewerkschaftssekretär problematisiert in diesem Zusammenhang die Diversität der zu reinigenden Gebäude, die einheitliche Vorgaben in einem Tarifvertrag per se unmöglich machen:

„Jedes Objekt ist ja anders. Ob Sie 'ne Schule, ein Krankenhaus, Märkte haben, egal was Sie reinigen. [...] Da hab ich immer gesagt, da werden wir ja nie auf 'nen Nenner kommen. [...] War klar, dass wir keinen Tarifvertrag hinkriegen. Die eigentlich sich mit der Materie auskennen, müssten das wissen. Aber wir mussten ja auch die Leute mitnehmen.“ (Gewerkschaftssekretär IG BAU; 43)

Die Forderung nach einer tarifvertraglichen Festlegung der Flächenleistung ist somit – folgt man den Aussagen des Sekretärs – eher als (eigentlich unrealistische) Strategie zu begreifen, die dazu diente, Öffentlichkeit sowie Solidarität zwischen den Beschäftigten herzustellen. So stand in der Tarifrunde 2017

³¹Im Gebäudereinigerhandwerk besteht nur für gewerblich Beschäftigte, d.h. Reinigungskräfte, ein Tarifvertrag. Angestellte von Reinigungsunternehmen werden außertariflich vergütet.

mit der Ost-/West-Angleichung der Löhne ein anderer Aspekt im Zentrum der Forderungen (IG BAU 2017). Auch vom interviewten IG BAU-Gewerkschaftssekretär wird die Lohnerhöhung gegenüber der Regulierung von Leistungsverdichtung priorisiert, da letztere weiterhin als unrealistisch betrachtet wird:

„Wünschen tue ich's mir eigentlich in der nächsten Tarifrunde schon. Aber ich glaube, dass wäre zu hoch nach den Sternen gegriffen. [...] Weil wir dieses Mal zusehen müssen, dass wir die Ost-West-Angleichung hinkriegen. [...] Das muss eigentlich in dieser Tarifrunde erst mal vorrangig sein, bevor wir/Wir werden das [die Leistungsverdichtung; VB] als zweites Standbein mitlaufen lassen. Weil man muss ja mal ausrechnen, welche Möglichkeiten haben wir. Wenn wir natürlich auch was hinkriegen könnten, wären wir ja verrückt, wenn wir da nicht zugreifen würden. Aber, aber.“ (Gewerkschaftssekretär IG BAU; 102)

Arbeitskämpfe als Mittel zur Interessendurchsetzung in der tarifpolitischen Arena spielten bei der IG BAU in jüngster Zeit eine eher untergeordnete Rolle: Die jüngsten Streikaktivitäten sind für das Jahr 2009 zu verzeichnen (Stand: 2017), nachdem nach sechs Verhandlungsrunden kein Ergebnis für die Tarifrunde erzielt werden konnte (Die Zeit 2009) – *„danach haben wir [die IG BAU; VB] es Gott sei Dank immer einigermaßen mit dem Arbeitgeberverband, mit dem Bundesinnungsverband so hinkommen“* (Gewerkschaftssekretär IG BAU; 175). Die Interessendurchsetzung in Bezug auf Leistungsverdichtung erfolgte demzufolge bislang vorwiegend im Rahmen von Verhandlungen und nicht durch Streik. Dies ist nicht zuletzt auf den sehr geringen gewerkschaftlichen Organisationsgrad zurückzuführen. Insbesondere die Gruppe der Objektleiter:innen weist laut Interviewpartner einen geringen Organisationsgrad auf.

Für die ver.di-Aktivitäten in der tarifpolitischen Arena lässt sich festhalten, dass ver.di für die Versicherungen in den Tarifrunden 2013 und 2015 vor dem Hintergrund einer steigenden Arbeitsbelastung der Angestellten zwar Lohnerhöhungen, aber keine konkreten Maßnahmen zur Verringerung von Leistungsverdichtung forderte (ver.di 2015; verdi 2013). 2014 schlossen der Arbeitgeberverband Versicherungsunternehmen (AGV) und ver.di eine Vereinbarung, in der das Thema der psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz thematisiert wird. Durch Verhältnis- und Verhaltensprävention soll die physische und mentale Gesundheit der Beschäftigten in der Branche geschützt werden (ver.di/AGV 2014).

Eine tarifvertragliche Regulierung von Leistungsverdichtung in der Versicherungsbranche hält der interviewte ver.di-Vertreter für unmöglich, da eine solche in die Geschäftspolitik des bzw. der jeweiligen Arbeitgeber:in eingreifen würde.³² Das übergreifende gewerkschaftliche Ziel sei es, Rahmenbedingungen von Arbeits- und Leistungskontrolle in Tarifverträgen festzulegen – vor allem vor dem Hintergrund der Tendenz, Telearbeit auszuweiten. Eine Möglichkeit sei dabei zum Beispiel die folgende Regulierung: *„Wenn Telearbeitsplatz, dann nur bis 20 Uhr“* (Gewerkschaftssekretär ver.di; 23).

In den ver.di-Forderungen für die Tarif- und Besoldungsrunden des öffentlichen Dienstes 2015 bzw. 2017 taucht die Regulierung von Leistungsverdichtung zwar nicht explizit auf; jedoch wird eine zunehmende Arbeitsbelastung als Argument für die Durchsetzung der Gehaltssteigerungen und Übernahmeregulungen genutzt, um die Arbeitsbedingungen zu verbessern und die Attraktivität des öffentlichen Dienstes als Arbeitgeber zu erhöhen (ver.di 2015b; 2017). Für die Beschäftigten in Gemeinden stellte der entsprechende Bundesfachbereich von ver.di zudem unter Rückbezug auf das DGB-Konzept „Gute Arbeit“ drei Forderungen auf: Den Ausbau der gesetzlichen Regelungen, um den einzelnen Akteur:innen Gestaltungsmöglichkeiten zu erlauben; die Erarbeitung und der Abschluss tariflicher Vereinbarungen zum Belastungsschutz; sowie die Stärkung der Mitbestimmungsmöglichkeiten der Beschäftigten (ver.di 2014a).

³² „Nur wenn es dazu führt, dass gegen Gesetze verstoßen wird und die Arbeit krank macht oder dass der Kollege gefährdet ist dadurch, dann sind wir bzw. die, die Gesetze anwenden aus dem BetrVG heraus, die Kolleginnen und Kollegen gefordert, da eine Haltelinie davor zu machen. Aber ansonsten dürfen wir so was nicht vorgeben.“ (Gewerkschaftssekretär ver.di; 25)

In den Äußerungen des interviewten ver.di-Gewerkschaftssekretärs findet sich das übergeordnete Ziel eines Tarifvertrags zur Regulierung von Leistungsverdichtung ebenfalls wieder. Den Krankenhausbereich und insbesondere die tariflichen Einigungen in der Charité bezeichnet er dabei als „Vorreiter“ (Gewerkschaftssekretär ver.di; 30).

Hervorstechend sind nämlich genau jene letztgenannten ver.di-Aktivitäten in der tarifpolitischen Arena an der Charité³³ in Berlin (vgl. dazu im Detail Auffenberg/Krachler 2017). Im April 2016 wurde als vorläufiger „Höhepunkt“ der dortigen Aktivitäten der „Tarifvertrag über Gesundheitsschutz und Mindestbesetzungsregelungen“ abgeschlossen. Dieser beinhaltet Besetzungsschlüssel und Orientierungswerte im Pflege- und Funktionsdienst. Zudem ist die Einrichtung eines paritätischen Gesundheitsausschusses vorgesehen, der die Umsetzung des Tarifvertrags überwacht und als Anlaufstelle für Beschäftigte und Führungskräfte fungieren soll. Der Tarifvertrag gilt für alle rund 14.000 Beschäftigte an der Berliner Charité (ver.di 2016) und strahlt bereits auf andere Krankenhäuser bzw. Regionen aus (beispielsweise wurde auch im Saarland zu einem „Tarifvertrag Entlastung“ aufgerufen; vgl. Auffenberg/Krachler 2017). Dem Charité-Tarifvertrag gingen zahlreiche gewerkschaftliche Aktivitäten wie Kampagnen, Streiks und Proteste voraus. Unter anderem gründete ver.di das Bündnis „Berlinerinnen und Berliner für mehr Personal im Krankenhaus“³⁴, in dessen Rahmen die ver.di-Notrufstrategie etabliert wurde. Dabei überreicht eine komplette Station geschlossen eine Überlastungsanzeige und koppelt diese an konkrete Forderungen zur Beseitigung der Überlastung (Auffenberg/Krachler 2017).³⁵ Zudem wurden Broschüren veröffentlicht, die Beschäftigte, Betriebs- und Personalräte über Strategien gegen Arbeitsverdichtung informieren sollen.³⁶

Der Landesbezirk ver.di Niedersachsen/Bremen fordert mittlerweile ebenfalls einen Tarifvertrag „Entlastung“ mit Personalbemessungsgrenzen und Belastungsausgleichen für Krankenhäuser. Die Berliner Charité wird dabei als Vorbild herangezogen (ver.di 2016b). Sollten keine Tarifverhandlungen mit dem Tarifpartner, der Vereinigung kommunaler Arbeitgeberverbände (VKA) zustande kommen, schließt der interviewte ver.di-Gewerkschaftssekretär den Aufruf zu einem Streik nicht aus (Gewerkschaftssekretär ver.di; 33).

5.3 Gewerkschaftliche Aktivitäten in der Arena der betrieblichen Mitbestimmung

Zur Nutzung der Funktionen der betrieblichen Interessenvertretungen als Kontroll- und Überprüfungsinstanzen sowie zur Mitgliederrekrutierung (Pernicka/Holst 2007: 34) zielen diverse Aktivitäten der hier untersuchten Gewerkschaften direkt auf die Betriebs- und Personalräte als relevante Akteur:innen zur Regulierung von Leistungsverdichtung. So bieten sowohl die IG BAU, als auch ver.di Betriebsrats-Seminare zu Leistungsverdichtung und ihren Auswirkungen auf Gesundheit und Betriebsklima sowie Weiterbildungen bezüglich des Betriebsverfassungs- und Arbeitssicherheitsgesetzes und den konkreten Umgang mit Leistungsverdichtung an. Hervorstechend ist darüber hinaus die ver.di-Online-Handlungshilfe für betriebliche Interessenvertretungen zum Thema Gefährdungsbeurteilungen.³⁷ Die Website beinhaltet Hilfestellungen zur Strategieentwicklung des Betriebsrats und zum aktiven Einsatz des Instruments der Gefährdungsbeurteilung (insbesondere im Hinblick auf psychische Belastungen).

Die IG BAU beabsichtigt darüber hinaus, die Betriebsräte in den Gebäudereinigungsunternehmen beim Abschluss von Betriebsvereinbarungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz zu unterstützen (IG BAU 2016a; IG BAU 2016b). Darüber hinaus bezieht die IG BAU die betrieblichen Interessenvertretungen auf überregionaler Ebene in die Gewerkschaftsarbeit ein, indem sie auf den regelmäßig stattfindenden Be-

³³Träger der Charité ist das Land Berlin.

³⁴Vgl. die Website <http://www.mehr-krankenhauspersonal.de/>.

³⁵Vgl. dazu auch <http://www.mehr-krankenhauspersonal.de/1641>.

³⁶Die Publikationen tragen die Titel „Hilfe zur Selbsthilfe bei Überlastung und Personalnot“ und „Buch zur Schichtplanfibel“ (ver.di 2014).

³⁷Abgerufen unter <http://www.verdi-gefaehrungsbeurteilung.de>

etriebsräte-Konferenzen sowie Bundesfachgruppenkonferenzen die Leistungsverdichtung als einen thematischen Schwerpunkt setzt. Dabei wurden verschiedene Formen von Leistungsverdichtung, aber auch die gesetzlichen Möglichkeiten der Mitbestimmung von Betriebsräten bei diesem Thema vorgestellt und diskutiert (IG BAU 2015c).

Zu den lokalen IG BAU-Aktivitäten in der Arena der betrieblichen Mitbestimmung zählt auch das Vorhaben, die Gründung kleinerer Betriebsräte in Gebäudereinigungsunternehmen voranzutreiben – unter anderem, um Regulierungen auf betrieblicher Ebene voranzutreiben. Hintergrund sei, dass die zentralisierten Betriebsratsstrukturen in großen, deutschlandweit operierenden Gebäudereinigungsunternehmen die gewerkschaftliche Kooperation mit Betriebsräten, aber auch den Kontakt zwischen betrieblicher Interessenvertretung und Beschäftigten erschwere.³⁸ Dazu komme, dass die Betriebsräte in großen Firmen zum Teil arbeitgebernah agieren und vom jeweiligen Arbeitgeber systematisch gewerkschaftsferne Gremien aufgebaut würden.³⁹ Insgesamt wirkt dies sowohl der Regulierungsfunktion der Betriebsräte auf betrieblicher Ebene als auch der traditionellen Rekrutierungsfunktion von Mitgliedern entgegen, die betriebliche Interessenvertretungen für die Gewerkschaften haben (Keller 1991: 70 ff.).

In den einzelnen Fachbereichen von ver.di gibt es hinsichtlich der tatsächlichen gewerkschaftlichen Aktivitäten, aber auch der individuellen Einschätzungen der jeweiligen Fachbereichssekretäre Unterschiede in Bezug auf die Arena der betrieblichen Mitbestimmung. So charakterisiert der interviewte Gewerkschaftssekretär die Kooperation mit Betriebsräten im Bereich der Finanzdienstleistungen als eher schwach ausgeprägt. Es sei schwer, gewerkschaftliche Strukturen im Banken- und Versicherungsbereich zu etablieren, weshalb nur in wenigen Betrieben Betriebsgruppen und Vertrauensleute installiert seien (Gewerkschaftssekretär ver.di; 40, 54 ff.).

In Bezug auf den öffentlichen Dienst äußert sich der interviewte ver.di-Gewerkschaftssekretär dahingehend, dass die Personalräte gegen eine spezifische Ursache von Leistungsverdichtung – nämlich der Personalabbau – auf Grundlage ihrer Mitbestimmungsrechte ohnehin nicht vorgehen könnten. Effekte in Form einer Reduzierung von Leistungsverdichtung seien daher vornehmlich durch das Instrument der „Aufgabenkritik“⁴⁰ zu erzielen, weniger durch Dienstvereinbarungen (Gewerkschaftssekretär ver.di; 42). Eine Kooperation mit Personalräten wird demnach anscheinend nicht explizit fokussiert.

Im Krankenhauswesen stellen die betrieblichen Interessenvertretungen aus Sicht des interviewten ver.di-Gewerkschaftsvertreters eher wenig geeignete Institutionen dar, um die Beschäftigten in den Krankenhäusern zu organisieren:

³⁸ „Mittlerweile haben wir von der IG BAU auch gesagt, dass es diese großen Gebilde auch nicht mehr geben darf. Wir müssen zusehen, dass wir viele kleine Betriebsräte kriegen. Damit das auch besser ankommt bei den Beschäftigten. [...] Ich glaube kaum, dass der Betriebsrat da unten aus Düsseldorf sich die Mühe macht, hoch fährt am ersten April und den Leuten ‚Guten Tag‘ sagt, die bei mir [im Objekt] arbeiten. Das glaube ich nicht.“ (Gewerkschaftssekretär IG BAU; 27-31)

³⁹ „Aber in den meisten Fällen haben wir ja keine vernünftigen Betriebsräte, weil gerade in der Branche, in den ganz großen Firmen, da sind das ja oft gemachte Betriebsräte vom Arbeitgeber. [...] Gemachte Betriebsräte heißt, dass sie dem Arbeitgeber sehr nah stehen und er bestimmt eigentlich, wer Betriebsrat wird. Und die Leute werden teilweise unter Druck gesetzt. Da wird gesagt: ‚Die müsst ihr wählen.‘ Das fängt bei der Objektleitung an, die nah am Arbeitgeber steht. Dann wählen die die. Sonst wird mit Maßnahmen gedroht. Das macht man zwar nicht öffentlich, aber das macht man dann letztendlich indirekt. Und dann haben wir natürlich die A-Karte.“ (Gewerkschaftssekretär IG BAU; 56).

⁴⁰ Die Aufgabenkritik ist ein Instrument der öffentlichen Verwaltung, mit dem überprüft werden kann, ob der bestehende Aufgabenkatalog „grundsätzlich und im bisherigen Umfang erbracht werden muss und ob es hinsichtlich der Wahrnehmung der notwendigen Aufgaben Optimierungspotential gibt“ (Bundesministerium des Innern/Bundesverwaltungsamt 2016: 95). Dabei wird sowohl überprüft und festgelegt, *welche* Aufgaben künftig wahrgenommen werden, als auch *wie* dies künftig geschehen soll. In diesem Sinne kann sich die Durchführung einer Aufgabenkritik auch zur Reduktion von Leistungsverdichtung eignen.

„Dafür braucht man einfach Kolleginnen, die da direkt dran sind. Das ist häufig eben nicht der Betriebsrat, der irgendwo in einem anderen Gebäude ist und freigestellter Betriebsrat ist und vielleicht gar nicht mehr so viel da zu tun hat. Sondern das sind die Kolleginnen vor Ort.“ (Gewerkschaftssekretär ver.di; 23)

Im Interview wird in diesem Zusammenhang auch die zum Teil betriebswirtschaftliche Orientierung der Betriebs- und Personalräte problematisiert, welche die Interessenvertretungen davon abhalte, allzu konfrontative Strategien gegen Leistungsverdichtung zu fahren.⁴¹ Grundsätzlich ermutige ver.di die Betriebs- und Personalräte jedoch zum Beispiel dazu, Überlastungsanzeigen der Beschäftigten systematisch zu erheben und diese in der Gremienarbeit – etwa bei Arbeitsschutzausschusssitzungen – zu nutzen und zu beraten. Auch das Krankenhauspersonal werde von gewerkschaftlicher Seite aus ermuntert, Überlastungsanzeigen zu schreiben, diese in Kopie an das zuständige Betriebs- bzw. Personalratsgremium weiterzuleiten und diesen Prozess zugleich offen zu kommunizieren, um die Krankenhausleitungen auf Leistungsverdichtung aufmerksam zu machen (Gewerkschaftssekretär ver.di; 41).

5.4 Zwischenfazit

In den vorangegangenen Abschnitten wurden die verschiedenen Aktivitäten der Gewerkschaften in den Arenen der Politik, der Tarifpolitik und der betrieblichen Mitbestimmung analysiert. Deutlich wird dabei zunächst, dass sowohl die IG BAU als auch ver.di in den hier untersuchten Branchen eine Sensibilisierung der Beschäftigten und der betrieblichen und überbetrieblichen Akteur:innen in Bezug auf eine zunehmende Leistungsverdichtung anstrebt. Dies wird bei beiden Gewerkschaften in der politischen Arena durch überregionale und lokale Kampagnen, thematische Protest-Aktionen und Initiativen sowie zum Teil durch die direkte Einbindung in politische Prozesse erzielt.

Den Gewerkschaften ist es darüber hinaus offenbar zumindest partiell möglich, Leistungsverdichtung zum Verhandlungsgegenstand in den Tarifverhandlungen zu machen. Hervorstechend sind dabei die IG BAU sowie der Fachbereich Krankenhäuser bei ver.di.

Eine Schwierigkeit der tarifvertraglichen Regulierung von Leistungsverdichtung liegt jedoch zum Teil offenbar in der schlechten „Messbarkeit“ derselben. In der Gebäudereinigung liegt diese beispielsweise in der Heterogenität der zu reinigenden Objekte begründet. Dies erschwert vermutlich auch in anderen Branchen die Formulierung von klaren Zielen und Forderungen in Bezug auf die Regulierung von Leistungsverdichtung. Eine vergleichsweise untergeordnete Rolle zur Regulierung von Leistungsverdichtung in der tarifpolitischen Arena spielt der Arbeitskampf – mit Ausnahme von ver.di im Krankensektor, die eine relativ aktive Streikpraxis aufweist (Auffenberg/Krachler 2017: 273).

In Bezug auf die Arena der betrieblichen Mitbestimmung werden von den interviewten Gewerkschaftssekretären Schwierigkeiten bei der Kooperation zwischen Gewerkschaften und Betriebsräten geschildert, die mit den zum Teil „unverrückbaren“ Ursachen von Leistungsverdichtung zu tun haben (im Bereich der öffentlichen Verwaltung ist dies beispielsweise die PEP-Quote). Gleichzeitig scheint die teilweise geringe Gewerkschaftsaffinität problematisch für die Zusammenarbeit zu sein. Dennoch wird in allen untersuchten Branchen mehr oder weniger versucht, die betrieblichen Interessenvertretungen für die Thematik der Leistungsverdichtung zu sensibilisieren und zu mobilisieren, um diese systematisch in die betriebs-/personalrätliche Arbeit zu integrieren und sie beim Abschluss von Betriebsvereinbarungen zu unterstützen.

Betrachtet man die Ergebnisse insgesamt, so lässt sich festhalten, dass beide Branchengewerkschaften dazu beigetragen haben, das Thema der Leistungsverdichtung in die öffentliche und politische Diskussi-

⁴¹„Sie haben ihr Krankenhaus im Blick und wenn sie sehen: Wenn wir jetzt dieses und jenes machen und vereinbaren, sind wir natürlich auch, was die Konkurrenz angeht, im Hintertreffen. Und das hindert natürlich auch viele Betriebsräte vielleicht einfach mal rigoros Dienstpläne nicht zu genehmigen, keine Überstunden zu genehmigen.“ (Gewerkschaftssekretär ver.di; 43)

on zu rücken. Darüber hinaus stechen die gewerkschaftlichen Aktivitäten in der Gebäudereinigung und im Krankenhaussektor hervor. Beide stellen gewissermaßen „Leuchtturmprojekte“ dar. Die IG BAU und ver.di (im Bereich der Krankenhäuser) weisen quantitativ die meisten, aber anscheinend auch bislang wirkungsvollsten Anstrengungen zur Regulierung von Leistungsverdichtung auf, da sie Leistungsverdichtung als Verhandlungsgegenstand in die Tarifverhandlungen einbringen und zahlreiche Beschäftigte mobilisieren konnten.

6 Die Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte von Betriebs- und Personalräten beim Thema Leistungsverdichtung

Die im Rahmen dieses Projekts durchgeführte Analyse zu den rechtlich verbrieften Handlungsmöglichkeiten von Betriebs- und Personalräten in Bezug auf die Regulierung von Leistungsverdichtung zeigt, dass betrieblichen Interessenvertretungen nur relativ begrenzte Mittel im Feld „Leistung“ zur Verfügung stehen. Während es für Akkord- und Prämienlohnbereiche belastbare Mitbestimmungsrechte gibt, stellen die anderen Bereiche „leistungspolitisch ‚unkultiviertes Brachland‘“ (Ehlscheid 2003: 91) dar. Die Gestaltung von Arbeitspensum und Personalbemessung ist hier vorwiegend dem Management überlassen. Um Mitbestimmungsmöglichkeiten betrieblicher Interessenvertretungen auf dieses Feld auszuweiten, wird daher empfohlen, den Umweg über „leistungspolitische Stellräder“ zu suchen (Ehlscheid 2003: 98 ff.).

Als unmittelbarer möglicher Hebel des Betriebs- bzw. Personalrats, um gegen Leistungsverdichtung vorzugehen, wird in der Literatur in diesem Zusammenhang übereinstimmend das Arbeitsschutzgesetz⁴² (ArbSchG) und das darin enthaltene Instrument der Gefährdungsbeurteilung hervorgehoben. Die Arbeitsintensität – und damit auch eventuell vorhandene Leistungsverdichtung – zählt zu den tätigkeitsübergreifend relevanten psychischen Belastungsfaktoren⁴³ und fällt damit in das Feld des Arbeitsschutzes und der Gefährdungsbeurteilungen nach § 5 ArbSchG (Ahlers 2015: 196 f.). Dem Arbeitsschutzgesetz zufolge ist es eine Grundpflicht des Arbeitgebers bzw. der Arbeitgeberin, erforderliche Maßnahmen des Arbeitsschutzes zu treffen, deren Wirksamkeit zu überprüfen und sich ändernden Umständen anzupassen. Das Instrument der Gefährdungsbeurteilung ist implizit zur Erfüllung dieses kontinuierlichen Verbesserungsprozesses vorgesehen (Schmitt/Hammer 2015: 202). Gefährdungsbeurteilungen haben damit eine besondere Stellung im Arbeits- und Gesundheitsschutz: Sie stellen das einzige verbindliche gesetzliche Instrument dar, mithilfe dessen psychische Belastungen aufgedeckt, thematisiert und damit schlussendlich Grundlagen zur Reduzierung derselben geliefert werden können. Jede:r Arbeitgeber:in ist zur Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen verpflichtet, bei der auch betriebliche Rahmenbedingungen – inklusive Arbeitszeit, -organisation und -intensität – in Bezug auf mögliche Gefährdungen hin analysiert werden. So enthalten etwa viele Tools zur Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen Fragen zur Leistungsverdichtung (Ahlers 2015: 196 f.). Aufgrund der exponierten Stellung der Gefährdungsbeurteilung in Bezug auf die Regulierbarkeit von Leistungsverdichtung wird auf diesen Aspekt im Folgenden gesondert eingegangen.

⁴²Das Arbeitsschutzgesetz gilt branchenübergreifend für alle Arbeitgeber:innen: Sowohl für die Privatwirtschaft, als auch für den öffentlichen Dienst und für Klein- und Großbetriebe (Ahlers/Brussig 2005: 517). Es dient dazu, die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Beschäftigten durch Maßnahmen des Gesundheitsschutzes zu sichern und zu verbessern (§ 1 Abs. 1 ArbSchG) und umfasst die diesbezüglichen Pflichten des Arbeitgebers sowie die Rechte und Pflichten der Beschäftigten gleichermaßen.

⁴³Leistungsverdichtung kann allerdings nicht nur psychische, sondern auch physische Gefährdungen hervorrufen, etwa wenn die Flächenleistung in der Gebäudereinigung erhöht wird und in der Folge die körperliche Belastung steigt. Insofern können auch physische Gefährdungsbeurteilungen als Hebel für die Verringerung von Leistungsverdichtung betrachtet werden. Im Folgenden liegt der Fokus jedoch auf dem (psychischen) Leistungsdruck, der durch eine Erhöhung der Arbeitsintensität hervorgerufen werden kann.

6.1 Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrats

Der Betriebsrat hat bei der Ausgestaltung von ausführungsbedürftigen Vorschriften des Arbeits- und Gesundheitsschutzes im Rahmen der Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG ein erzwingbares Mitbestimmungsrecht. Mit anderen Worten hat er immer dann bezüglich der Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung Mitbestimmungsrechte, wenn der/die Arbeitgeber:in eine solche initiiert (Hummel/Geißler 2013; Treier 2015). Der Betriebsrat kann folglich mitbestimmen, in welcher Form die Gefährdungsbeurteilung durchgeführt wird. Dies betrifft beispielsweise die zeitlichen Abstände zwischen den Beurteilungen, die Auswahl der Arbeitsplätze, die begangen werden, sowie die Art der Erhebung⁴⁴ und Auswertung. Ebenso besteht ein Mitbestimmungsrecht hinsichtlich der Themenkomplexe, die untersucht werden und in Bezug auf die Bewertungskriterien, anhand derer eine vorliegende Gefährdung bestimmt wird. In diesem Zusammenhang ist es auch möglich, in einer Betriebsvereinbarung Gefährdungslevel, also Grenzwerte für Belastungen oder Beanspruchungen, festzulegen (Hummel/Geißler 2013: 151 f.). Der Betriebsrat ist nach § 80 Abs. 2 BetrVG zudem umfassend und rechtzeitig seitens des Arbeitgebers bzw. der Arbeitgeberin über die Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung zu informieren, so dass für ihn die Möglichkeit besteht, bereits in der Planungsphase einzugreifen.

Insgesamt stehen den Akteuren des betrieblichen Gesundheitsschutzes in privatwirtschaftlichen Unternehmen damit diverse Instrumente zur Verfügung, Fragen zur Arbeitsintensität und Leistungsverdichtung in die Gefährdungsbeurteilung aufzunehmen und zu untersuchen (Ahlers 2015: 196 f.).

Darüber hinaus besitzt der Betriebsrat nach §87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG auch ein Mitbestimmungsrecht bezüglich der Auswahl der konkreten Abhilfemaßnahmen, die im Falle der Feststellung einer Gefährdung durch Leistungsverdichtung getroffen werden, um diese zu beseitigen (Hummel/Geißler 2013: 152).⁴⁵ Zu beachten ist, dass es zu den Grundpflichten des Arbeitgebers bzw. der Arbeitgeberin gehört, im Anschluss an eine Gefährdungsbeurteilung geeignete Maßnahmen zu entwickeln, um eine festgestellte Gefährdung möglichst zu vermeiden bzw. verbleibende Gefährdungen möglichst gering zu halten (GDA 2016: 12).

Des Weiteren unterliegt der Arbeitgeber bzw. die Arbeitgeberin nach § 6 Abs. 1 ArbSchG einer Dokumentationspflicht, aus denen die Ergebnisse einer Gefährdungsbeurteilung, die von ihm/ihr festgelegten Maßnahmen des Arbeitsschutzes und die Ergebnisse ihrer Überprüfung ersichtlich werden. Der Betriebsrat hat das Recht auf Einsicht in diese Dokumentationen. Sollte sich die Gefährdungsbeurteilung als ungenügend herausstellen, so kann er beispielsweise eine Gefährdungsbeurteilung zum Thema psychische Belastungen beantragen und auf diese Weise Einfluss auf Inhalt und Durchführung der Gefährdungsbeurteilung nehmen.

Eine gesetzlich definierte Frist, in der eine Gefährdungsbeurteilung wiederholt werden muss, existiert schlussendlich zwar nicht; allerdings soll sie gemäß § 3 Abs. 1 ArbSchG aktualisiert werden, wenn sich die der Gefährdungsbeurteilung zugrundeliegenden Gegebenheiten geändert haben (etwa, wenn sich beispielsweise durch Restrukturierung, Reorganisationen von Tätigkeiten und Arbeitsabläufen etc. psychische Belastungen verändert haben oder wenn sich Beschwerden und Gesundheitsbeeinträchtigungen auffällig häufen, die auf Gefährdungen durch psychische Belastungen bei der Arbeit hinweisen) (GDA 2016).

Insgesamt ist festzuhalten, dass besonders das Urteil des BAG aus dem Jahr 2004 (BAG 8. Juni 2004 – 1 ABR 4/03) die Rolle der betrieblichen Interessenvertretungen bei der Gestaltung des Arbeits- und Ge-

⁴⁴Gefährdungsbeurteilungen können beispielsweise in Form von Fragebögen, Gruppendiskussionen oder Beobachtungen durch Expert:innen erfolgen (Ahlers 2015: 197).

⁴⁵Der Betriebsrat hat jedoch kein Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG, wenn der Arbeitgeber externe Personen oder Stellen mit der Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen oder Unterweisungen beauftragt (Bundesarbeitsgericht, Beschluss vom 18. August 2009 – 1 ABR 43/08) (Hummel/Geißler 2013: 152).

sundheitsschutzes klargestellt und gestärkt hat. Diese können im Hinblick auf Gefährdungsbeurteilungen umfassend mitbestimmen. Dieses Recht kann der Betriebsrat ggf. auch über den Weg über eine Einigungsstelle durchsetzen (Hummel/Geißler 2013: 151 f.). Darüber hinaus können in Betriebsvereinbarungen zahlreiche Regelungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz vereinbart werden; etwa im Hinblick auf die Ausgestaltung der Mindestanforderungen an Arbeitsstätten, auf die Festlegung von Grenzwerten bezüglich psychischer Belastungen, Beanspruchungen und fehlender Ressourcen sowie zum Verfahren nach der Feststellung von Gefährdungen (etwa eine Frist, innerhalb derer sich die Betriebsparteien auf Abhilfemaßnahmen im Falle einer Gefährdung einigen müssen) (Hummel/Geißler 2013: 156 f.). Insgesamt kann der Betriebsrat demnach als Motor und als Initiator bei psychischen Gefährdungsbeurteilungen wirken (Giesert/Tempel 2001).

6.2 Handlungsmöglichkeiten des Personalrats

Im Unterschied zu den Handlungsmöglichkeiten von Betriebsräten in privatwirtschaftlichen Unternehmen sind jene von Personalräten in Bezug auf Gefährdungsbeurteilungen eher eingeschränkt: So sind Gefährdungsbeurteilungen gemäß § 5 Abs. 1 ArbSchG nach dem Bundespersonalvertretungsgesetz (BPersVG) nicht mitbestimmungspflichtig (Bundesverwaltungsgericht; 14.10.2002 - 6 P 7.01). Für Personalräte ist die Voraussetzung für eine Mitbestimmungspflicht, dass der/die Dienststellenleiter:in eine Maßnahme zu treffen beabsichtigt, die auf eine Veränderung des bestehenden Zustands abzielt. Eine Gefährdungsbeurteilung stellt nach dem oben genannten Urteil keine Maßnahme in diesem Sinne dar, weil sie nur der Vorbereitung möglicher Maßnahmen dient und damit ein ergebnisoffener Prozess ist (Hummel/Geißler 2013: 152 f.).

Dennoch verfügt der Personalrat über einige Instrumente, um Leistungsverdichtung zu untersuchen und zu regulieren. Zunächst einmal besitzt der Personalrat gemäß § 68 Abs. 2 BPersVG Informationsrechte, durch die ihm die umfassende und rechtzeitige Informationsvermittlung durch den/die Arbeitgeber:in über Gefährdungsbeurteilungen zusteht. Der Personalrat kann sodann die Zustimmung zu Maßnahmen des Gesundheitsschutzes mit der Begründung verweigern, diese seien wegen Mängeln einer zuvor durchgeführten Gefährdungsbeurteilung unzureichend. Beabsichtigt der/die Arbeitgeber:in, nach durchgeführter Gefährdungsbeurteilung und festgestellten Gefährdungen gar keine Maßnahmen des Gesundheitsschutzes durchzuführen, kann der Personalrat auf dem Wege des Initiativrechts nach § 70 Abs. 1 Satz 1 BPersVG den Antrag auf Maßnahmen stellen, die gemäß einer mangelfreien Gefährdungsanalyse zu treffen sind. Dies gilt ebenfalls, wenn der Personalrat Maßnahmen seitens des Arbeitgebers bzw. der Arbeitgeberin nicht zustimmt und letztere/r daraufhin nichts unternimmt (Hummel/Geißler 2013: 153 f.). Unter Umständen kann der Personalrat auf diesem Wege Maßnahmen erwirken, die zu einer Verringerung von Leistungsverdichtung führen.

Schließlich kann der Personalrat – in dem Fall, dass der/die Arbeitgeber:in gar keine Gefährdungsbeurteilungen durchführt – Maßnahmen des Gesundheitsschutzes beantragen, wie sie sich aus einer noch durchzuführenden Gefährdungsbeurteilung ergeben könnten (Hummel/Geißler 2013: 153 f.).

6.3 Zwischenfazit

Festzuhalten ist, dass Betriebsräten privatwirtschaftlicher Unternehmen weiter reichende rechtliche Handlungsmöglichkeiten zur Überprüfung und Beeinflussung von Leistungsverdichtung zur Verfügung stehen als Personalräten im öffentlichen Dienst: Betriebsräte können bei der Durchführung und Ausgestaltung von Gefährdungsbeurteilungen sowie bei den daraus abgeleiteten Maßnahmen mitbestimmen. Der Personalrat kann im Vergleich zum Betriebsrat nur „über Bande spielen“ und so die Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung durchsetzen. Die Mitbestimmung bezüglich Art, Weise und Inhalt der Gefährdungsbeurteilung bleiben ihm allerdings verwehrt. Erst nach der eigentlichen Durchführung und wenn der/die

Arbeitgeber:in keine oder nur unzureichende Maßnahmen aus der Gefährdungsbeurteilung ableitet, kann er wieder in Erscheinung treten (Hummel/Geißler 2013: 155).

7 Der Umgang der betrieblichen Interessenvertretungen mit Leistungsverdichtung – Strategien und Handlungshindernisse

Nachdem im vorangegangenen Kapitel die rechtlichen Handlungsmöglichkeiten von Betriebs- und Personalräten zur Regulierung von Leistungsverdichtung dargestellt wurden, stehen in diesem Kapitel die tatsächlich genutzten Strategien der befragten betrieblichen Interessenvertretungen im Fokus. Dazu wird aufgezeigt, auf welches Spektrum an Handlungsstrategien die befragten Betriebs- und Personalräte zurückgreifen, um auf Leistungsverdichtung in ihrem Betrieb bzw. in ihrer Dienststelle zu reagieren (Kapitel 7.1). Daran anschließend sind die jeweiligen genannten Handlungshindernisse zur Umsetzung, Wirkung und Effizienz der Betriebs-/Personalrätestrategien Gegenstand der Analyse (Kapitel 7.2).

7.1 Handlungsstrategien der Betriebs- und Personalräte

Insgesamt konnten aus dem empirischen Material zwei Gruppen von Strategien abgeleitet werden: Die erste Gruppe umfasst Strategien, die dem traditionellen Handlungsspektrum betrieblicher Interessenvertretungen zuzuordnen sind, also solche, die auf kollektiver Ebene ansetzen, auf die gesamte Belegschaft abzielen und auf der Nutzung institutionalisierter Regeln und Prozesse (beispielsweise dem Arbeitsschutzgesetz) gründen. Die zweite Gruppe bezieht sich auf Strategien, die auf der Ebene der einzelnen Beschäftigten ansetzen. Die Beschäftigten werden dabei (indirekt) „Mitwirkende“ in den Strategien gegen Leistungsverdichtung – entweder, indem der Betriebs-/Personalrat sie dazu auffordert, ihre Arbeitsintensität auf bestimmte Art und Weise zu dokumentieren und damit gegenüber der Geschäftsführung sichtbar zu machen, oder indem der Betriebs-/Personalrat Strategien zur individuellen Kompensation von Leistungsverdichtung verfolgt und unterstützt (beispielsweise durch die Schaffung von Gesundheitsangeboten).

7.1.1 Strategien auf Kollektivebene

Zu den kollektiven Strategien der betrieblichen Interessenvertretungen zählen die Nutzung eines Analyseinstrumentariums sowie die Strategie mit dem Ziel, die Leistungskultur des Unternehmens einzudämmen.

Nutzung eines Analyseinstrumentariums: Gefährdungsbeurteilung, Beschäftigtenumfragen und Gefährdungsanzeigen

Als eine Strategie, die auf die kollektive Regulierung von Leistungsverdichtung abzielt, ist zunächst die Nutzung eines Analyseinstrumentariums durch den Betriebs-/Personalrat zu nennen. Durch die systematische Erhebung von konkreten Belastungen der Beschäftigten soll eine Argumentationsgrundlage für Verhandlungen mit dem/der Arbeitgeber:in geschaffen und damit die eigene Verhandlungsposition verbessert werden. Das übergeordnete Ziel ist es dabei, Leistungsverdichtung auf betrieblicher Ebene zu regulieren und damit im Sinne einer Entlastung der Arbeitnehmer:innen zu gestalten.

Zu dieser Strategie ist die in Kapitel 6 beschriebene Möglichkeit einer *Gefährdungsbeurteilung* auf Grundlage des Arbeitsschutzgesetzes zu zählen. Von den insgesamt fünf untersuchten Betrieben bzw. Organisationen existierte in zweien eine Betriebsvereinbarung, in der die Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung festgelegt ist:

Im untersuchten Krankenhaus stellt die Betriebsvereinbarung das Ergebnis eines mehrmonatigen Vorlaufprozesses dar, in dem unter anderem externe Sachverständige einbezogen sowie Betriebsratsschulungen zum Thema Gefährdungsbeurteilungen in Anspruch genommen wurden. Die betriebliche Regulierung von Leistungsverdichtung bzw. die Erhebung der diesbezüglichen Gefährdungen wurde demnach unter Inanspruchnahme professioneller Weiterbildungsmaßnahmen vorbereitet und umgesetzt. Für die Gefährdungsbeurteilung wurde in diesem Fall keine feststehende Methode vereinbart. Stattdessen ist geplant, für jede einzelne Beurteilung einen Ausschuss zu bilden, der die Erhebungsmethode für die einzelnen Bereiche vorab festlegt, um die „*betriebliche Wirklichkeit*“ adäquat abzubilden (Betriebsrat Krankenhaus; 97). Hintergrund dafür ist die Einschätzung des Betriebsrats, dass in einem Krankenhaus eine hohe Diversität von Arbeitsbereichen existiert, die jeweils unterschiedliche Ausprägungen von Leistungsverdichtung aufweisen und diese folglich nicht einheitlich durch ein- und dieselbe Methode einer Gefährdungsbeurteilung zu erheben sind. Der Betriebsrat hebt in diesem Zusammenhang die enge Einbindung von betroffenen Beschäftigten in den Ausschuss hervor, „*weil die Experten für ihren Bereich sind*“ (Betriebsrat Krankenhaus; 97). Entsprechend sollen die Beschäftigten „*sagen, wo aus ihrer Sicht der Schuh drückt. Und dann kann man da auch genauer hingucken*“ (Betriebsrat Krankenhaus; 108). Im Anschluss an die Gefährdungsbeurteilung sollen in dem genannten Ausschuss die Ergebnisse evaluiert und Maßnahmen gegen Leistungsverdichtung entwickelt werden. Letztere sollen sich an den Befunden orientieren und fallbezogen festgelegt werden. Ein Turnus für die Gefährdungsbeurteilungen ist laut Betriebsratsausagen (noch) nicht festgelegt.

Im Versicherungsunternehmen 1 wird die Gefährdungsbeurteilung in Form einer PC-gestützten Mitarbeiterbefragung durchgeführt und ist – wie im Krankenhaus – in einer Betriebsvereinbarung festgeschrieben. Es handelt sich hierbei jedoch nicht um eine dauerhafte, sondern um eine Betriebsvereinbarung, welche mit Abschluss der Gefährdungsbeurteilung endet. Mögliche Maßnahmen als Konsequenz der Gefährdungsbeurteilung sollen im Nachgang zunächst im Arbeitssicherheitsausschuss erörtert werden; zudem soll die Berufsgenossenschaft sowie der Gesamtbetriebsrat in die Diskussion eingebunden werden (Betriebsrat Versicherungsunternehmen 1; 44 und 86 ff.). Den Abschluss einer dauerhaften Betriebsvereinbarung zu diesem Thema macht der Betriebsrat von den Ergebnissen und Maßnahmenverhandlungen der ersten Gefährdungsbeurteilung abhängig (Betriebsrat Versicherungsunternehmen 1; 100). Im Gegensatz zum Krankenhaus, in dem die betrieblich regulierte Gefährdungsbeurteilung maßgeblich von Seiten des Betriebsratsgremiums angeregt wurde, erfolgte die Initiierung im Versicherungsunternehmen 1 nicht ausschließlich durch den Betriebsrat. Stattdessen „*wurde von allen Seiten drauf gedrungen*“ (Betriebsrat Versicherungsunternehmen 1; 64). Als relevanter Akteur ist in diesem Zusammenhang die Berufsgenossenschaft zu nennen, die eine fehlende Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen im Unternehmen feststellte und letztlich dafür den „*Ausschlag [...] gegeben*“ (Betriebsrat Versicherungsunternehmen 1; 82) hat.

Zusätzlich zur Gefährdungsbeurteilung existiert im Versicherungsunternehmen 1 ein Tool, mit dem jeder Vorgang gezählt wird, um die tatsächliche Arbeitsintensität numerisch zu erfassen. Dieses wurde im Rahmen der zum Zeitpunkt des Interview durchgeführten Umstrukturierung des Unternehmens von Seiten des Arbeitgebers initiiert und stellt für den Betriebsrat durch den Zugriff auf die Auswertungen ein weiteres Mittel dar, um Leistungsverdichtung zu messen (Betriebsrat Versicherungsunternehmen 1; 49

ff.). Sofern anhand des Tools eine übermäßig hohe Arbeitsintensität festgestellt wird, strebt der Betriebsrat an, die dazu bestehende Betriebsvereinbarung im Sinne einer Leistungs“ent“dichtung anzupassen.⁴⁶

Weder der Betriebsrat im Versicherungsunternehmen 1 noch jener im Krankenhaus verfügen nach eigenen Angaben über nennenswerte Erfahrungen im Hinblick auf Gefährdungsbeurteilungen. Entsprechend kann man hier jeweils von einem Stadium der Erprobung ausgehen, bei dem noch keine Bewertung über einen Erfolg bzw. Misserfolg der Durchführung abgegeben werden kann.

Neben den Gefährdungsbeurteilungen auf Grundlage des Arbeitsschutzgesetzes werden bzw. wurden in zwei der untersuchten Fälle von den Betriebsräten *Umfragen* unter den Beschäftigten initiiert und durchgeführt, um die Ausprägung von Leistungsverdichtung zu erheben. So wurde zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat des untersuchten Krankenhauses eine Vereinbarung über die Durchführung einer schriftlichen Mitarbeiterbefragung in Form eines Fragebogens getroffen. Der Betriebsrat beschreibt diese Befragung jedoch als weitestgehend wirkungslos, da die Fragebögen aufgrund technischer Probleme nicht ausgewertet wurden. Dieser Sachverhalt wird von den befragten Betriebsratsmitgliedern im Interview im engen Kontext mit den (zu dem Zeitpunkt noch bevorstehenden) Verhandlungen über die bereits erwähnte Betriebsvereinbarung zu Gefährdungsbeurteilungen gesehen:

„Die wollen uns den Wind aus den Segeln nehmen. Die wollen uns damit beruhigen, weil wir mit dieser Betriebsvereinbarung immer vor der Tür stehen. Da wollen die uns beruhigen. Oder abwiegeln oder wie man das auch immer nennen soll. Dann haben wir relativ schnell festgestellt, dass das Verarschung ist.“ (Betriebsrat Krankenhaus; 106-107)

Der Interviewausschnitt zeigt exemplarisch, dass die Durchführung einer solchen Erhebung in Bezug auf Leistungsverdichtung durchaus konfliktbehaftet sein kann.

Auch der Betriebsrat des Gebäudereinigungsunternehmens ist zum Zeitpunkt des Interviews dabei, in Kooperation mit der IG BAU, dem Gewerbeaufsichtsamt und der Berufsgenossenschaft eine Umfrage (basierend auf Fragebögen) zur Erhebung von Leistungsverdichtung zu entwickeln. Das Ziel ist es, fundierte Argumente gegenüber der Geschäftsleitung zu entwickeln, um Maßnahmen gegen Leistungsverdichtung auszuhandeln und einzuleiten:

„Dann hätten wir was schwarz auf weiß. [Die Unternehmenszentrale, VB] braucht immer alles schwarz auf weiß. Und dann hätten wir wirklich was in der Hand, wo wir nachweisen können: Da, da und da gibt es das. Es ist hart an der Grenze zur Gesundheitsgefährdung. [...] Man muss es schwarz auf weiß in der Hand haben. Unterlagen, Fragebögen, Auswertung, Tabellen, sonstiges.“ (Betriebsrat Gebäudereinigung; 187)

Überdies geht aus der Empirie das systematische Zusammentragen von gestellten *Gefährdungsanzeigen* als eine Analysestrategie der betrieblichen Interessenvertretungen hervor, um die oftmals nur *„gefühlte Arbeitsbelastung“* (Betriebsrat Versicherungsunternehmen 1; 44) mit Zahlen beziehungsweise Fakten gegenüber dem Arbeitgeber bzw. der Arbeitgeberin zu belegen. So fordert der Personalrat in der öffentlichen Verwaltung regelmäßig von der Dienststelle Übersichten der Gefährdungsanzeigen in den einzelnen Fachabteilungen ein, um ein *„geschlossenes Bild“* und *„eine etwas rationalere Sicht“* (Personalrat öffentliche Verwaltung; 48 bzw. 50) auf die Gefährdung durch Leistungsverdichtung zu erlangen. Auch der Betriebsrat des Krankenhauses nutzt die Gefährdungsanzeigen, um *„immer wieder darauf hinzuwei-*

⁴⁶„Momentan haben wir 'ne knallharte Betriebsvereinbarung geschlossen. Keine Leistungsbeurteilung darf dadurch [durch das Tool; VB] passieren. Aber da werden wir sicherlich auch nochmal ranmüssen. Um nicht nur negativ aus Arbeitgebersicht drauf zu gucken: Wer arbeitet denn schlecht? Sondern auch positiv, um festzustellen, wie hoch ist die Belastung eigentlich? Sind die Leute nicht völlig überfordert? Diese Stückzahl ist nicht zu schaffen. Wenn wir die Stückzahl erfassen, müssen wir als Betriebsrat auch drauf drängen: Die Stückzahl geht nicht, für die Anzahl der Mitarbeiter ist das/ An der Stelle müssen wir Auswertungen angucken und dann die Vereinbarung auch neu regeln.“ (Betriebsrat Versicherungsunternehmen 1; 44)

sen und zu sagen: Wir brauchen hier das und das. Wir brauchen dies und jenes. Damit das überhaupt funktionieren kann. Und dann ist diese Anzeige unterstützend“ (Betriebsrat Krankenhaus; 83).

Einflussnahme auf Leistungskultur

Eine weitere Strategie gegen Leistungsverdichtung auf kollektiver Ebene stellt die Einflussnahme auf die jeweilige Leistungskultur im Unternehmen dar. „Leistungskultur“ ist dabei als informelle Regulierung von Arbeit und Leistung zu sehen, bei der es um die Frage geht, wie von den Kolleg:innen und Vorgesetzten mit bezahlter oder unbezahlter Mehrarbeit umgegangen wird (Kratzer 2003: 174). Im Versicherungsunternehmen 2 wird die Zahl an abgeschlossenen Versicherungsverträgen und damit auch eventuelle Mehrarbeit der Beschäftigten durch eine unternehmensweite Veröffentlichung der Zahlen in Form von Leistungstabellen („Ranking“) honoriert und dadurch Ab- bzw. Anerkennung hergestellt. Der interviewte Betriebsrat tritt in diesem Fall als eine Art „Hüter einer Normalleistungskultur“ auf, indem er diese im Unternehmen praktizierte Leistungsbewertung (zumindest partiell) einschränkt: Er setzte durch, dass lediglich die erste Hälfte der Leistungstabellen im Unternehmen publik gemacht wird. Die Beschäftigten mit weniger Versicherungsabschlüssen werden damit vor einer eventuellen negativen Leistungsbewertung geschützt und Leistungsdruck zumindest ein Stück weit abgemildert.

7.1.2 Strategien auf Individualebene

Neben den bereits beschriebenen Strategien, die auf die kollektive Ebene des Betriebs abzielen, lassen sich in der Empirie der vorliegenden Studie auch solche finden, die am Individuum ansetzen.

Beschäftigte als „Mitwirkende“

Dazu zählt erstens die Strategie, die Beschäftigten zu „Mitwirkenden“ bei der Beeinflussung von Leistungsverdichtung zu machen, indem sie durch eigene Statements oder Aktivitäten ein diesbezügliches Problembewusstsein bei der Geschäftsleitung schaffen sollen. So fordert beispielsweise der Betriebsrat des Krankenhauses die Pflegekräfte dazu auf, *Gefährdungsanzeigen* zu *stellen*, wenn eine Arbeitsüberlastung besteht. Wenn diese frühzeitig gestellt würden, ermögliche dies dem Arbeitgeber ausreichend Reaktionszeit, um Maßnahmen zu ergreifen (etwa um kurzfristig zusätzliches Personal auf bestimmten Stationen einzusetzen), so der Betriebsrat (Betriebsrat Krankenhaus; 79-83).

Einige betriebliche Interessenvertretungsgremien halten die Beschäftigten auch dazu an, der *Leistungsverdichtung selbst* bewusst *Grenzen* zu setzen. So berichtet das Betriebsratsmitglied des Gebäudereinigungsunternehmens, dass er den Beschäftigten rät, bei einer zeitlich nicht zu bewältigenden, vorgegebenen Flächenleistung am Ende der Arbeitszeit *„den Lappen fallen“* (Betriebsrat Gebäudereinigung; 63) zu lassen und die Arbeit unabhängig vom Erreichen des Reinigungsziels zu beenden. Man vermittele den Angestellten: *„Wenn ihr es nicht schafft, dann ist es halt so. Anders wird es nie geändert“* (Betriebsrat Gebäudereinigung; 63). Gleichzeitig wird hierbei deutlich, dass der Betriebsrat auch bei den Beschäftigten einen Handlungsspielraum zur Verringerung von Leistungsverdichtung sieht.

Ähnlich wie der Betriebsrat aus der Gebäudereinigung agiert der Personalrat der Dienststelle in der öffentlichen Verwaltung, wenn er die Beschäftigten mahnt, bei der Übernahme von Mehrarbeit auf die individuellen Leistungskapazitäten zu achten:

„Was wir schon tun, ist unseren Kolleginnen und Kollegen klarzumachen, in solchen Situationen, wo in einer Personalfluktuationsituation die Frage ist: Was ist jetzt mit der Arbeit? Dann sagen wir den Leuten: ‚Passt auf, übernehmt nicht Pakete, die ihr nicht auch dauerhaft tragen könnt. Wenn die dann bleiben, dann seid ihr irgendwann ausgepowert.‘“ (Personalrat öffentliche Verwaltung; 44)

Mithilfe dieser Strategien werden die Beschäftigten von den betrieblichen Interessenvertretungen zu einem „Selbstmanagement der Entlastung“ ermuntert, um sich selber und die eigene Gesundheit präventiv bzw. reaktiv vor den negativen Folgen von Leistungsverdichtung zu schützen. Dazu ist auch die Strategie des Betriebsrats im Versicherungsunternehmen 2 zu zählen, der die Beschäftigten im Falle einer akuten Überlastung zu einer Krankschreibung auffordert, um mögliche langfristige gesundheitliche Schäden abzumildern. Der Betriebsrat stellt sich damit schützend vor die Angestellten und versucht in Extremfällen sogar, eine Versetzung zu erwirken oder den/die Betroffene zur Inanspruchnahme einer Kur zu bewegen:

„Bis hin zu Fällen, wo ich sage: Halt, jetzt muss was passieren. Der Kollege geht hier vor die Hunde. Gibt's irgendwie eine andere Stelle, wo wir ihn beschäftigen können? Oder der muss jetzt mal eben auf Kur und zwar für ein halbes Jahr.“ (Betriebsrat Versicherungsunternehmen 2; 25)

In mehreren Fällen habe der Betriebsrat zudem eine frühzeitige Verrentung verhindern können, die von der Geschäftsleitung als Reaktion auf einen längeren Arbeitsausfall der betroffenen Beschäftigten erwirkt werden sollte.

Gesundheitliche Prävention und individuelle Kompensation

Eine weitere Strategie der Betriebs- und Personalräte auf Individualebene ist jene der gesundheitlichen Prävention und individuellen Kompensation. Dazu gehört unter anderem die Einrichtung von *Sportangeboten* im Unternehmen bzw. in der Organisation. Der Personalrat der Dienststelle in der öffentlichen Verwaltung etwa wirkte bei der Initiierung diverser Angebote im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements mit: *„Qigong, Yoga, auch Sachen, die damit zu tun haben, wie kommt man mit Stress zurecht. Gibt es auch während der Arbeitszeit oder im Verlaufe eines Arbeitstages ein Element, das dann einen Kontrapunkt setzt“* (Personalrat öffentliche Verwaltung; 58).

Neben diesen Bewegungs- und Entspannungsangeboten ist die Etablierung einer zentralen *Ansprechperson für Fragen zu Stress und Stressmanagement* im Unternehmen zur Präventions- und Kompensationsstrategie zu zählen. Der Betriebsrat des Versicherungsunternehmens 1 setzte dies in Form eines „Stressbeauftragten“ um. Dieser stammte aus den Reihen der Beschäftigten und sollte – nach entsprechender Qualifizierung durch externe Organisationen – erster Ansprechpartner für die individuelle und betriebliche Stressprävention sein. Die langfristige Institutionalisierung eines Stressbeauftragten scheiterte jedoch an längeren eigenen Erkrankungen der dafür ausgewählten Mitarbeiter:innen.

Zwecks Kompensation der negativen Folgen von Leistungsverdichtung üben zwei der betrieblichen Interessenvertretungen darüber hinaus eine *„Kummerkastenfunktion“* aus, die von den Beschäftigten im Falle starker Arbeitsbelastungen genutzt wird:

„Also meine Aufgabe besteht sicherlich zu 70 Prozent auch darin, vorsichtig aufs Dampfablassventil zu drücken und zu sagen: ‚Komm, erzähl mal. Willst du ein Taschentuch?‘ (Lacht.) [...] Also zu sagen: Ich versuch mal Stressabbau direkt an der Quelle, soweit es geht.“ (Betriebsrat Versicherungsunternehmen 2; 25)

Ähnlich agiert der Betriebsrat aus der Gebäudereinigung, wenn er die Arbeitsbelastung der Gebäudereiniger:innen, welche nach seinen Angaben oftmals durch den Druck der Objektleiter:innen verstärkt wird, auffängt. Dies geschehe aus Angst vor Sanktionen jedoch nur selten und nicht in der Betriebsöffentlichkeit:

„Und es dauert wirklich. Wenn die wirklich so verzweifelt und fertig sind, dann rufen die hier an und ich treffe mich irgendwo heimlich mit denen. Also nicht im Objekt, denn es darf ja nicht gesehen werden. [...] Und dann sitzen die da, heulen teilweise, schütten ihr Herz aus, dass sie nicht mehr können. Dass sie eigentlich nicht mehr arbeiten wollen, aber das Geld brauchen. Und dass sie eigentlich auch krank zur

Arbeit kommen müssen. Dass sie ihren Urlaub nicht gekriegt haben. Wo ich dann sag: ‚Sollen wir was machen?‘ ‚Nein. Nein, nein. Dann verlier ich meinen Job. Weil die hat gesagt, wenn ich den Betriebsrat einschalte, dann verliere ich meinen Job. Dann kann ich gehen.‘ Die kommen dann nach dem Motto: Dann weißt du schon mal von meinen Sorgen, die ich habe, und wenn dann noch wer anders kommt, der den Mut hat, was zu machen, dann klinke ich mich mit ein. Dann darfst du auch sagen: In dem und dem Objekt sind auch welche, die haben auch Probleme. Aber sonst ist es immer das gleiche.“ (Betriebsrat Gebäudereinigung; 81)

Die jeweiligen Betriebsräte stellen demnach vertrauenswürdige Institutionen innerhalb des Betriebs dar, die in Belangen der Leistungsverdichtung ansprechbar sind und sich den Belastungen der Beschäftigten annehmen können und wollen.

7.2 Hindernisse bei der Umsetzung von Strategien im Umgang mit Leistungsverdichtung

Die im letzten Unterkapitel aufgezeigten Strategien verlaufen in der betrieblichen Praxis keineswegs konfliktfrei. Die betrieblichen Interessenvertretungen nennen diverse Handlungshindernisse, die die Umsetzung von Strategien be- oder sogar verhindern. In diesem Unterkapitel soll daher auf Grundlage der Empirie untersucht werden, welche Handlungshindernisse die betrieblichen Interessenvertretungen im Umgang mit Leistungsverdichtung sehen.

Insgesamt können anhand des empirischen Materials strukturelle, strategische sowie akteursbezogene Handlungshindernisse differenziert werden. Unter strukturellen Handlungshindernissen werden solche verstanden, die auf den rechtlichen Gegebenheiten der betrieblichen Mitbestimmung sowie auf den (ökonomischen) Bedingungen der jeweiligen Branche beruhen. Unter die strategischen Hindernisse fallen solche, die den taktischen oder planvollen Umgang der betrieblichen Interessenvertretungen mit Leistungsverdichtung behindern. Mit akteursbezogenen Hindernissen schließlich sind jene gemeint, die aufgrund spezifischer Akteurskonstellationen oder -eigenschaften Schwierigkeiten für die erfolgreiche Umsetzung von Strategien gegen Leistungsverdichtung bedeuten.

7.2.1 Strukturelle Handlungshindernisse

Als ein strukturelles Handlungshindernis sind zunächst *defizitäre Mitbestimmungsrechte* aus Sicht der betrieblichen Interessenvertretungen zu nennen. So bewerten mehrere Betriebsrats- bzw. Personalratsmitglieder ihre bestehenden Handlungsmöglichkeiten zur Regulierung von Leistungsverdichtung als nicht ausreichend:

Der interviewte Betriebsrat aus der Gebäudereinigung äußert beispielsweise die Forderung nach einem Mitbestimmungsrecht bei der Flächenleistung, um so die Arbeitsbelastung der Reinigungskräfte direkt beeinflussen zu können. Auch die Möglichkeit, Betriebsvereinbarungen zu diesem Thema zu erzwingen, ist aus seiner Perspektive in diesem Zusammenhang wünschenswert.⁴⁷ Der Betriebsrat des Versicherungsunternehmens 1 sowie der Personalrat aus dem Bereich der öffentlichen Verwaltung kritisieren, dass ihnen als betriebliche Interessenvertretung insgesamt zu wenige Instrumente zur Verfügung stünden, um den Arbeitgeber bzw. die Arbeitgeberin zu Maßnahmen zu veranlassen:

„Wenn ich den Arbeitgeber mal zwingen könnte, wo tatsächlich auch festgestellt ist, da ist jetzt eine wahnsinnige Unterkapazität auch mal zu sagen: Komm, jetzt stell mal jemanden ein. Irgendwie auch mal

⁴⁷ „Aber direkt über's BetrVG oder den § 87. Direkte Mitbestimmung. Und auch, was dann die Betriebsvereinbarung anbelangt, dass es keine freiwillige wird, sondern eine verpflichtende. Aus dem 87er kann man ja viele verpflichtende machen. Die müssen sie verhandeln. Was dann rauskommt, ist ein anderes Thema. Aber dass es nicht auf freiwilliger Basis ist.“ (Betriebsrat Gebäudereinigung; 199)

sagen zu können: *Die Arbeitsbedingungen in der Abteilung sind schlecht. Da muss was passieren. [...] Dann wäre das schon schön.*“ (Betriebsrat Versicherungsunternehmen 1; 164)

„Also was für den Personalrat insgesamt für die Personalratsarbeit wichtig wäre, wäre so 'ne Art Durchsetzungsinstrumentarium. Wenn die Nichteinhaltung der Regelungen im Personalvertretungsgesetz in irgendeiner Weise für die Dienststellen sanktionierbar wäre, dann hätten Personalräte plötzlich ein starkes Argument.“ (Personalrat öffentliche Verwaltung; 72)

Für den Personalrat stellen weder das Finden von kompromisshaften Lösungen in Einigungsstellen noch die Anrufung des Verwaltungsgerichts (insbesondere aufgrund der aus seiner Sicht langen Verfahrensdauern) adäquate Wege dar, um Einfluss auf Leistungsverdichtung zu nehmen. Problematisch ist aus seiner Sicht zudem, dass keine Einbindung in Stellenbesetzungsprozesse stattfindet:

„Aber wenn jemand geht, [...] da beginnt die Diskussion: Wird die Stelle nachbesetzt oder nicht? Was lässt sich in der Umorganisation der Arbeitszuschnitte machen, um die Arbeit umzuverteilen? Und bei diesen organisatorischen Prozessen, die anschließend im Geschäftsverteilungsplan einen Niederschlag haben, da sind wir dann beteiligt. Aber bei der Entscheidung, ob eine Stelle wieder besetzt wird oder nicht, und insbesondere wenn sie nicht wieder besetzt wird, sind wir nicht beteiligt.“ (Personalrat öffentliche Verwaltung; 72)

Gleichzeitig schätzen die betrieblichen Interessenvertretungen die Umsetzung solcher Forderungen nach mehr rechtlichen Handlungsspielräumen als weitestgehend unrealistisch ein, wie die folgenden Zitate beispielhaft belegen:

„So wie das Bundesarbeitsgericht im Moment tickt, sehe ich da schwarz.“ (Betriebsrat Gebäudereinigung; 199)

„Den Personalräten hier im Land Bremen so ein scharfes Instrument einer Klagemöglichkeit in die Hand zu geben, kann ich mir nicht vorstellen, dass irgendein politisch Verantwortlicher dafür in Bremen die Hand heben würde. Das sehe ich nicht.“ (Personalrat öffentliche Verwaltung; 72)

Als weiteres strukturelles Hemmnis können aus Sicht der betrieblichen Interessenvertretungen *externe Faktoren* gesehen werden, also feststehende Rahmenbedingungen, über die keine Verhandlungen geführt werden können, die jedoch maßgeblich für Leistungsverdichtung verantwortlich sind. Einige Interessenvertretungen beschreiben sich gegenüber diesen externen Einflüssen mit den ihnen zur Verfügung stehenden Instrumenten als weitestgehend machtlos. In der öffentlichen Verwaltung stellt die sogenannte PEP-Quote diesen externen Faktor dar, wie das folgende Zitat des Personalrats zeigt:

„Ich denke, die Schlüsselfrage ist: Sind Dienststellen in der Lage, Personal einzustellen, wenn sie welches brauchen? Und das ist mit der PEP-Quote so nicht möglich. Und das ist der wesentliche Punkt, an dem es krankt. Und da können wir uns bemühen und uns die Nase blutig hauen oder frech sein, nett sein, was immer tun, wovon wir uns eine Wirkung versprechen.“ (Personalrat öffentliche Verwaltung; 38)

Die einzelnen Ressorts seien dazu gezwungen die PEP-Quote zu erfüllen, das heißt freiwerdende Stellen würden entweder nicht wieder oder nur mit internem Personal besetzt. Infolgedessen seien der *„Dienststellenleitung in dieser Situation die Hände gebunden [...] Die können das gar nicht entscheiden“* (Personalrat öffentliche Verwaltung; 28). Problematisch ist aus Sicht des Personalrats zudem, dass Aufgaben- und Beschäftigungsplanung voneinander getrennt durchgeführt werden. Bei wachsenden Arbeitsanforderungen könne kein Personal beschafft werden, da dies anderweitig gesteuert werde:

„Wenn man jetzt auf der einen Seite sagt, ‚wir müssen Personal abbauen‘ und macht das auch. Bei den Aufgaben aber eine völlig davon losgelöste Planung stattfindet, muss das nicht zwangsläufig zusammenpassen. Da kann man eben in vielen Bereichen feststellen, dass das so auseinandergelaufen ist, dass für

die Aufgabenmenge nicht unbedingt Personal da ist. Ohne dass wir da wirklich frei nachjustieren können.“ (Personalrat öffentliche Verwaltung; 24)

Der interviewte Krankenhausbetriebsrat identifiziert hingegen das System der Krankenhausfinanzierung gewissermaßen als nicht verhandelbaren externen Faktor: Da der Basispreis für die Krankenhausleistungen, der sogenannte Landesbasisfallwert, den des Vorjahres inklusive Veränderungswert nicht überschreiten darf und somit eine festgelegte Höhe hat, können die Krankenhäuser nur über andere Strategien ihre Erlöse steigern:

„Das Krankenhaus kann seine Leistung nicht beliebig steigern. Wie es ein marktwirtschaftlich orientiertes Unternehmen machen könnte. Sondern das Krankenhaus muss gucken, dass es die Leistung, die es erbringt, zu günstigeren Kosten erbringt. Das heißt, weniger Personaleinsatz, über billigeres Material, oder, oder, oder. Oder dass das Krankenhaus versucht, mit den Kostenträgern, den Krankenkassen andere oder höher bezahlte Leistungen zu vereinbaren. Aber das ist ja auch nicht beliebig.“ (Betriebsrat Krankenhaus; 41)

Das Krankenhausbudget verhindert damit einen umfassenden Personalaufbau, welcher zu einer Verringerung von Leistungsverdichtung führen könnte.

Die betriebliche Interessenvertretung im Gebäudereinigungsunternehmen begreift unter anderem den starken Wettbewerb als äußeren Einflussfaktor, der den strategischen und effektiven Umgang mit Leistungsverdichtung behindert. Der Betriebsrat hebt dabei insbesondere die Kundenunternehmen hervor, die den Preis für die Reinigungsleistungen in Form ihrer Nachfrage maßgeblich mitbestimmen (vgl. dazu auch Kapitel 4). In Konsequenz stellen diese aus Perspektive des Betriebsrats den zentralen Hebel zur Verringerung von Leistungsverdichtung dar:

„Da muss man eigentlich an den Kunden ran. Damit die endlich mal begreifen, dass das so nicht funktioniert. Man kann, übertrieben ausgedrückt, eine Toilette nicht in zwei Minuten reinigen. Das funktioniert nicht. Und der Kunde muss einsehen, dass er, wenn er die Leistung will, auch entsprechend dafür bezahlen muss.“ (Betriebsrat Gebäudereinigung; 91)

Dieses „Umdenken bei den Kunden“ (Betriebsrat Gebäudereinigung; 207) lasse sich jedoch „nur mit der Politik im Hintergrund“ (Betriebsrat Gebäudereinigung; 209) sowie mit starker gewerkschaftlicher Unterstützung herbeiführen.

7.2.2 Strategische Hemmnisse

Neben den strukturellen Hemmnissen nennen die betrieblichen Interessenvertretungen auch solche, die ihr strategisches Agieren im Zusammenhang mit Leistungsverdichtung erschweren oder verhindern.

Dazu gehört zunächst einmal der eigene *Qualifizierungsbedarf* in Bezug auf den Umgang mit Leistungsverdichtung. Insbesondere in den Interviews mit den Betriebsratsmitgliedern des Versicherungsunternehmens 2 und des Krankenhauses wird deutlich, dass die betrieblichen Interessenvertretungen ihre Kompetenzen zum Teil als nicht ausreichend einschätzen, um angemessen auf Leistungsverdichtung zu reagieren. So betont das Mitglied des Krankenhausbetriebsrats, dass jene „Akteure, die die Beurteilung machen sollen, erst mal qualifiziert“ (Betriebsrat Krankenhaus; 108) werden müssten, um für die Gefährdungsbeurteilung im Hinblick auf Leistungsverdichtung „*Knowhow aufzubauen*“ (ebd.). Im Vorlauf der Betriebsvereinbarung zu Gefährdungsbeurteilungen hat sich das Gremium zudem „*ein Jahr intensiv mit dem Thema beschäftigt*“ (Betriebsrat Krankenhaus; 87); u.a. durch die Gründung eines Ausschusses sowie durch die Heranziehung von externen Sachverständigen.

Auch das Betriebsratsmitglied des Versicherungsunternehmens 2 hebt die Notwendigkeit externer Berater:innen hervor, um eine Gefährdungsbeurteilung kompetent durchführen zu können:

„Wenn das wirklich funktionieren sollte, müsste es ja auch sehr [...] professionell und vernünftig ausgebildet gemacht werden. Dafür gibt es gar nicht die Leute. Der Vorgesetzte ist dafür nach meiner Auffassung nicht der richtige Mann. Auch der Betriebsrat ist nicht unbedingt der richtige Mann. Das müsste schon jemand sein, der ein Stückweit auch von außen kommt und hinreichend anonym ist, dass man sich da bei dem auch auskotzen würde.“ (Betriebsrat Versicherungsunternehmen 2; 37)

Zusätzlich zu einer ausreichenden Expertise in Bezug auf Leistungsverdichtung betont er damit die Notwendigkeit einer gewissen Neutralität der analysierenden Person, um die Beschäftigten zu realistischen und ehrlichen Angaben bezüglich ihrer eigenen Arbeitsbelastung zu bringen. Der Themenkomplex Leistungsverdichtung wird damit partiell von den Betriebsräten des Samples als ein Bereich genannt, in dem Qualifizierungsbedarf in Form eines Aufbaus von Fachwissen besteht, da ansonsten ein (vor allem kurzfristiges) planvolles und qualifiziertes Handeln erschwert werden könnte.

Als weiteres strategisches Handlungshemmnis zur strikten Regulierung von Leistungsverdichtung wird von einigen betrieblichen Interessenvertretungen die potenzielle *Gefährdung der eigenen Verhandlungsposition* gegenüber dem bzw. der Arbeitgeber:in genannt. Die Wahl einer tendenziell konfrontativen Strategie, wie etwa die Anrufung des Arbeitsgerichts oder die Einschaltung der zuständigen Aufsichtsbehörden könnte demnach Auswirkungen auf das weitere Verhältnis der Betriebsparteien haben. Das Mitglied des Krankenhausbetriebsrats beschreibt diese Situation wie folgt:

„Und als Betriebsrat musst du da erst mal einen Schritt zurückgehen und dir die Frage beantworten: Wie weit will ich gehen? [...] Bin ich zum Beispiel bereit, bei der Gewerbeaufsicht anzurufen und den Arbeitgeber anzuzeigen? Wohlwissend, dass sie dann kommen und ihm vielleicht ein Bußgeld von 100.000 Euro reindrücken. Da machst du dir keine großen Freunde. Und das traut sich auch nicht jeder Betriebsrat.“ (Betriebsrat Krankenhaus; 87)

Insofern präferiert es dieser Betriebsrat im Rahmen der Regulierung von Leistungsverdichtung eine weniger konfrontative Strategie zu verfolgen, um die eigene Verhandlungsposition gegenüber dem bzw. der Arbeitgeber:in nicht zu gefährden. Entsprechend werden Konflikte im konkreten Untersuchungsfall bevorzugt durch eine interne Schlichtungsstelle geklärt. In der Einrichtung einer betriebsverfassungsrechtlichen Einigungsstelle im Falle von Differenzen zwischen den Betriebsparteien sieht der Betriebsrat jedoch ein zusätzliches Mittel, den/die Arbeitgeber:in unter Handlungsdruck zu setzen: Da die Kosten der Einigungsstelle allein durch den/die Arbeitgeber:in getragen werden müssen, bestehe meist arbeitgeberseitig das Interesse daran, sich ohne den Einbezug einer Einigungsstelle zu verständigen.⁴⁸

Auch der Personalrat in der öffentlichen Verwaltung betont, dass die Positionierung der betrieblichen Interessenvertretung und dazugehörige Aktivitäten in Bezug auf Leistungsverdichtung stets mit Augenmaß gewählt werden müssten, da die eigene Verhandlungsposition – auch im Hinblick auf andere Interessenslagen des Personalrats – ansonsten möglicherweise nachhaltig geschädigt werden könne. Als mögliche konfrontative Strategie nennt der Personalrat die Möglichkeit, „auf einer Personalversammlung eine für die Dienststelle unbequeme Situation [zu] erzeugen. Also den Finger in die Wunde legen und in der Wunde herum bohren“ (Personalrat öffentliche Verwaltung; 32). Um eine kooperative Zusammenarbeit langfristig zu ermöglichen, sei es aber notwendig, derartige Strategien nur gemäßigt bzw. selten einzusetzen:

⁴⁸ „Einigungsstelle ist ein Instrument, was für den Arbeitgeber unbequem ist [...]. Der Betriebsrat muss das beschließen und innerhalb von vier Wochen gibt es eine. Da kann der Arbeitgeber noch so kleine Scharmützel führen, dass er zum Arbeitsgericht geht und sagt, er will den Vorsitz nicht, und er will den Beisitzer nicht. Aber das ist im Arbeitsgerichtsgesetz § 100 mit Fristen hinterlegt und innerhalb von vier Wochen hat man eine Einigungsstelle. Und Einigungsstelle ist für den Arbeitgeber teuer. [...] Einigungsstelle ist ein Punkt, wo wir relativ hohes Druckpotenzial aufbauen können.“ (Betriebsrat Krankenhaus; 87)

„Klar, das haben wir schon gemacht. Aber das löst immer Erschütterung aus. Und die Folgen dessen sind manchmal auch schwierig. Persönlich schwierig, weil das menschliche Verhältnisse betrifft, aber auch bezogen auf die Sacharbeit schwierig, weil, wenn man nicht mehr gut ist in der Kommunikation, kann man auch die Sacharbeit nicht mehr so gut machen. [...] Das ist dann manchmal ein Strohfeuer und dann stellt sich die Frage, was passiert danach? Man kann es mal machen, aber man muss damit vorsichtig umgehen.“ (Personalrat öffentliche Verwaltung; 32-36)

Weiterhin wird als strategisches Handlungshemmnis von einigen betrieblichen Interessenvertretungen das Problem der *Messbarkeit von Leistungsverdichtung* angegeben. Insgesamt ist es das Ziel der Betriebs- und Personalräte, nicht nur über „gefühlte Arbeitsverdichtung“ (Betriebsrat Versicherungsunternehmen 1; 104) zu diskutieren, sondern diese stattdessen objektiv zu erfassen und zu messen, um Argumente für eine eventuelle Regulierung zu haben. Von einigen Gremien wird in diesem Zusammenhang jedoch problematisiert, dass die individuelle Arbeitsleistung von verschiedensten Faktoren und Rahmenbedingungen abhängt und daher selbst in ein- und demselben Unternehmen nicht zwangsläufig vergleichbar sei. Laut Betriebsrat des Versicherungsunternehmens 1 sei die Arbeitsleistung und damit auch die Leistungsverdichtung im Unternehmen zwar prinzipiell messbar, indem etwa die bearbeiteten Akten elektronisch gezählt würden. Allerdings fänden dabei weitere Bedingungen, etwa die Komplexität des jeweiligen Vorgangs, keine Berücksichtigung:

„Das lässt sich auswerten. Aber wie viel Arbeit da hinter steht/ Ist das ein kleines Angebot gewesen, oder ein kleiner Schaden gewesen? Oder muss ich da rechtliche Stellungnahmen zu verfassen? Ist das eine komplexe Sache, die kein Versicherer haben will, wo ich viel rumfragen muss, das Risiko tatsächlich unterzukriegen? Oder ist das ein Risiko, was mir jeder Versicherer aus der Hand reißt? [...] Mit reinem Zählen klappt es nicht.“ (Betriebsrat Versicherungsunternehmen 1; 60)

Zusätzlich bestehe eigentlich die Notwendigkeit, mit ein- und derselben Erhebungsmethode Leistungsverdichtung in der gesamten Belegschaft zu messen. Dies würde jedoch dadurch erschwert, dass im Unternehmen unterschiedliche Bereiche mit unterschiedlichsten Arbeitsanforderungen existieren:

„Der eine klagt über die inhaltliche Überlastung. Und dass er irgendwie fünf komplexe Schäden auf einmal hat. Und der andere sagt: ‚Ich hab 2000 Schäden, das ist viel schlimmer.‘ (Lacht.)“ (Betriebsrat Versicherungsunternehmen 1; 109)

Insofern müsste hier also zwischen quantitativer und arbeitsinhaltlicher Leistungsverdichtung differenziert werden, um aussagekräftige Ergebnisse – auch für etwaige Verhandlungen mit dem/der Arbeitgeber:in zu erhalten.

Der Betriebsrat des Krankenhauses berichtet im Zusammenhang mit der Messbarkeit von Leistungsverdichtung von einem ähnlichen Phänomen: „Vor allem die Rahmenbedingungen sind ja schlecht objektivierbar. Weil jeder Patient ist ja anders“ (Betriebsrat Krankenhaus; 37). Das Personalratsmitglied der öffentlichen Verwaltung berichtet ebenfalls von „leichteren“ und „schwierigen“ (Personalrat öffentliche Verwaltung; 52) Akten, so dass deren reine Zählung zur Messung der Arbeitsmenge nicht tauglich sei. Zusätzlich bringt er im Interview die große Spannweite der unterschiedlichen Leistungsfähigkeiten der Beschäftigten als diesbezügliches Hindernis ein.

Insgesamt ist damit festzuhalten, dass das Fehlen adäquater Indikatoren zur Messung von Leistung und Leistungsverdichtung den betrieblichen Interessenvertretungen zumindest partiell die strategische Behandlung dieses Aspekts erschwert. Die betrieblichen Interessenvertretungen sind zudem vor die Schwierigkeit gestellt, dass eine Vergleichbarkeit der Arbeitsintensität in den verschiedenen Abteilungen und Bereichen einer Organisation nicht unbedingt gegeben ist. Leistungsverdichtung ist zum Teil „schwammig“ bzw. inhaltlich unkonkret und somit vermutlich in eventuellen Auseinandersetzungen mit dem Arbeitgeber bzw. der Arbeitgeberin nur schwer greif- und verhandelbar.

7.2.3 Akteursbezogene Hemmnisse

Schließlich sind Handlungshemmnisse für die befragten betrieblichen Interessenvertretungen zu nennen, welche durch die verschiedenen Akteure und Akteurinnen im Umfeld des Betriebs-/Personalrats bedingt werden. Dazu zählen die Beschäftigten, der/die Arbeitgeber:in und die jeweiligen Unternehmensstrukturen sowie weitere Akteur:innen im (über-) betrieblichen Umfeld.

Handlungshemmnisse auf der Beschäftigtenseite

Einige Betriebs- bzw. Personalräte nennen als Handlungshemmnis auf der Beschäftigtenseite eine mangelnde bzw. schwer aufzubauende *Kooperation mit den Arbeitnehmer:innen*, die jedoch hilfreich wäre, um die Belegschaftsinteressen in Bezug auf Leistungsverdichtung durchzusetzen. Als Gründe für diese geringe Organisationsbereitschaft werden von den betrieblichen Interessenvertretungen die folgenden geschildert:

Zunächst nennt der Betriebsrat des Gebäudereinigungsunternehmens die *Furcht* der Beschäftigten *vor einem Jobverlust*, die einen Protest gegen die bestehenden Beschäftigungsbedingungen verhindere:

„Viele haben wirklich Angst um ihren Job. Weil sie drauf angewiesen sind, bin ich der Meinung. Und deswegen sagen die auch nicht viel und lassen sich auch einiges gefallen.“ (Betriebsrat Gebäudereinigung; 78)

So werde beispielsweise die Aufforderung des Betriebsrats an die Beschäftigten, die Arbeit unabhängig vom Erreichen des Reinigungsziels mit dem Ende der bezahlten Arbeitszeit zu beenden, oftmals nicht umgesetzt. Zu begründen sei dies damit, dass die zuständigen Objektleiter:innen in einem solchen Falle durch die Geschäftsleitung in die Verantwortung gezogen und sie diesen Druck wiederum an die Reinigungskräfte – im schlimmsten Falle in Form von Kündigungsdrohungen – abgeben würden:

„Ja, die [Objektleiter:innen; VB] kriegen erst mal einen auf den Deckel. Geben aber den Druck selten nach oben ab, sondern versuchen das gleich wieder nach unten auf die Reinigungskraft abzudrücken. Nach dem Motto: Wenn du es nicht machst, kannst du gehen.“ (Betriebsrat Gebäudereinigung; 63)

Der bereits in Kapitel 4 beschriebene Wettbewerbsdruck in der Gebäudereinigungsbranche wird demnach insbesondere von den Objektleiter:innen internalisiert und an die Reinigungskräfte weitergegeben – obwohl selbst die interviewte Führungskraft des Unternehmens die Strategie des „Lappen-fallen-Lassens“ nach eigenen Angaben befürwortet und von dieser Ebene anscheinend keine Sanktionen befürchtet werden müssten.

Die Bereitschaft der Beschäftigten, die betriebliche Interessenvertretung in den Strategien gegen Leistungsverdichtung zu unterstützen bzw. sich diesbezüglich zu organisieren, wird laut Betriebsrat des Gebäudereinigungsunternehmens zusätzlich durch eine zum Teil herrschende *Gleichgültigkeit* sowie durch *Unverständnis* von Seiten der Beschäftigten gemindert. So prognostiziert das Betriebsratsmitglied, dass eine Gefährdungsbeurteilung bezüglich Leistungsverdichtung vermutlich wenig Resonanz finden würde:

„Den Beschäftigten ist das ziemlich wurscht. Die hören ja, wenn ich einen Vertrag mache, schon mir kaum zu, was ich denen erkläre. Das kann ich mir eigentlich sparen. Ist so.“ (Betriebsrat Gebäudereinigung; 125)

Darüber hinaus spielt laut Betriebsratsmitgliedern mehrerer Unternehmen die jeweilige individuelle *Arbeitsethik* – also die normative Grundhaltung zur Arbeit – der Beschäftigten eine maßgebliche Rolle für das Aufnehmen von Aktivitäten gegen Leistungsverdichtung auf Arbeitnehmer:innenseite. Der Personalrat der öffentlichen Verwaltung betont etwa die hohe Arbeitsmotivation sowie die damit verbundene hohe

Leistungsbereitschaft, die eine Reduktion von Leistungsverdichtung erschwert. Der Appell des Personalrats, nicht mehr Arbeit zu übernehmen, als zu schaffen ist, läuft daher zum Teil ins Leere:

„Und das ist schwierig, weil alle sitzen in einem Boot. Die Leistungsbereitschaft ist hoch. Dann sagen wir: Okay, jetzt haben wir hier einen Ausfall. Das dauert meinetwegen ein halbes Jahr. Und wir legen uns alle ins Zeug. Wir reißen die Arbeit hier weg. Und erkennen nicht rechtzeitig, dass die Arbeit dann dauerhaft bei ihnen bleibt. Und nicht wieder geht. Auf dieses Problem machen wir aufmerksam. Das ist aber ein ganz schwieriger Prozess. Weil der im Grunde was mit dem Selbstbild der Menschen, die da arbeiten, zu tun hat. Keiner ist gerne Kollegenschwein und lässt die anderen arbeiten. Das macht einen hohen Druck in der Gruppe. Und diese Frage der Selbstachtung, also letztlich Arbeit liegen zu lassen und sie nicht zu schaffen, ist [...] zumindest bei uns im Haus ein sehr, sehr hoher Motivator.“ (Personalrat öffentliche Verwaltung; 44)

Den Hintergrund bilden hierbei zweierlei Aspekte: Einerseits zeigt sich hier eine starke Teamorientierung, denn die vom Personalrat beschriebenen Beschäftigten möchten ihre Kolleg:innen nicht im Stich lassen, da diese im Falle einer Verweigerung der Übernahme von Mehrarbeit gegebenenfalls mehr Arbeit übernehmen müssten. Andererseits scheint hier der Anspruch an die eigene Arbeitsleistung bzw. Leistungsfähigkeit eine maßgebliche Rolle dabei zu spielen, eine Leistungsverdichtung zumindest zeitweise zu akzeptieren. Mittel- und langfristig führt diese Kombination aus hohem Selbstverantwortungsgefühl, der Ergebnisorientierung und der Rücksichtnahme auf Teamkolleg:innen zu einer Verstärkung von Leistungsverdichtung: Der Personalrat berichtet, dass durch ein solches Mitarbeiter:innenverhalten dem bzw. der Arbeitgeber:in bewiesen werde, dass die Übernahme zusätzlicher Arbeitspakete zu bewältigen sei. Letztendlich sehe diese/r in Folge keine Notwendigkeit mehr, die gestiegene Arbeitsintensität – durch welche Maßnahmen auch immer – wieder zu verringern.

Auch die Betriebsräte im Versicherungsunternehmen 2, im Gebäudereinigungsunternehmen sowie im Krankenhaus berichten von einer hohen Leistungsbereitschaft der Beschäftigten. Im Falle der Versicherung sei diese vor allem durch die leistungsorientierte Vergütung hervorgerufen: Das Gehalt richtet sich nach der Erfüllung vorab definierter Leistungsziele. Um ihr Gehalt zu steigern, sind die Beschäftigten folglich darauf angewiesen, das individuelle Arbeitsvolumen zu erhöhen. Eine Arbeitsüberlastung sei jedoch zugleich ein unangenehmes Thema für die betroffenen Arbeitnehmer:innen – nicht zuletzt, weil ihre Arbeitsleistung (wie weiter oben schon erwähnt) jährlich im Unternehmen in Form einer Leistungstabelle veröffentlicht wird:

„Das ist 'ne Sache, die wird hier individuell gehandhabt. Hier hat auch keiner Lust, sich von mir sagen zu lassen: Du drehst am Rad und morgen schicke ich dir 'nen Berater. [...] Kundenbetreuer oder Außendienstler sind Individualisten. [...] Es sind ja auch heikle Themen. Gehen Sie mal hin zu jemanden und sagen: Du bist überlastet. Das hört keiner gerne. Und wenn man in Zahlen gemessen wird und in Zahlen verglichen wird, am Jahresende heißt es: Kollege X ist der beste und Kollege Y ist der zweitbeste.“ (Betriebsrat Versicherungsunternehmen 2; 47)

Leistungsverdichtung wird in diesem Fall von den Beschäftigten des Versicherungsunternehmens zum Teil als ein Tabuthema empfunden, was die strategische Behandlung durch die betriebliche Interessenvertretung erschwert.

Im Gebäudereinigungsunternehmen ist die hohe Leistungsbereitschaft der Beschäftigten eng mit ihrer hohen Identifikation mit ihrer Tätigkeit bzw. ihrem zu reinigenden Objekt verknüpft. Die Kooperation mit den Beschäftigten wird für die betriebliche Interessenvertretung im untersuchten Gebäudereinigungsunternehmen dadurch erschwert (vgl. dazu auch Kapitel 4.1).

Auf die Handlungsstrategie des Betriebsrats, die Beschäftigten zum Beenden der Arbeit anzuhalten, auch wenn die Reinigungsleistung noch nicht erfüllt wurde, reagierten die Reinigungskräfte aufgrund dessen zum Teil mit Unverständnis: „*Warum muss ich den Lappen fallen lassen? Es muss doch sauber sein*“ (Betriebsrat Gebäudereinigungsunternehmen; 169).

Schließlich findet sich auch im empirischen Feld des Krankenhauses nach Aussagen des dortigen Betriebsrats eine hohe Leistungsbereitschaft der Beschäftigten, das teilweise ein Engagement der Beschäftigten gegen Leistungsverdichtung blockiere. Die Pflegekräfte hätten ein starkes Verantwortungsgefühl gegenüber den Patient:innen und wollten diese die Leistungsverdichtung nicht spüren lassen. In Konsequenz würden beispielsweise nicht unbedingt Überlastungsanzeigen gestellt, sondern die Arbeit trotz Überlastung erledigt, um die Patient:innen zu schützen. Hier findet sich demnach ein typisches Merkmal von Interaktionsarbeit wieder: Die Gewährleistung einer für das Gelingen der Dienstleistung förderlichen emotionalen Verfassung von Patient:innen (Böhle 2011: 458). Im konkreten Fall steht das karitative Moment der Pflegearbeit im Vordergrund: Statt die durch den Betriebsrat empfohlenen Strategien (d.h. Überlastungsanzeigen zu stellen) einzusetzen und die Verantwortung für Leistungsverdichtung an den Arbeitgeber bzw. die Arbeitgeberin abzugeben, wird sie von den Pflegenden selbst übernommen. Hinzu komme zum Teil eine *resignative Haltung* der Beschäftigten, die sie beispielsweise an der Anwendung des Instruments der Gefährdungsanzeige hindere: „*Frust. Es ändert sich ja doch nichts. Was sollen wir uns da immer die Arbeit auch noch machen?*“ (Betriebsrat Krankenhaus; 75).

Insgesamt wird durch die genannten Aspekte – eine hohe Leistungs- und Verantwortungsbereitschaft und Identifikation der Beschäftigten mit ihrer Tätigkeit sowie ein ideeller Wert der Arbeit – die Strategie des Betriebsrats, die Beschäftigten als Mitwirkende zu gewinnen, blockiert bzw. erschwert.

Zuletzt ist im Hinblick auf die Handlungshemmnisse auf der Seite der Arbeitnehmer:innen zu nennen, dass die gesundheitlichen Präventionsmaßnahmen gegen Stress und Arbeitsüberlastung zum Teil die Zielgruppe nicht erreichen, wie der Personalrat der öffentlichen Verwaltung berichtet:

„*Aber das [die Gesundheitsangebote; VB] haben aus zeitlichen Einbindungsgründen vor allem die wahrgenommen, die noch ein bisschen Luft hatten. Die noch nicht ganz so Belasteten.*“ (Personalrat öffentliche Verwaltung; 58)

Infolge verbleibt diese Strategie des Personalrats partiell wirkungslos.

Handlungshemmnisse auf der Unternehmensseite

Neben der zum Teil schwierigen Kooperation mit den Beschäftigten heben die befragten betrieblichen Interessenvertretungen Handlungshemmnisse auf der Unternehmensseite hervor. Dazu gehört unter anderem eine *mangelnde Bereitschaft der jeweiligen Arbeitgeber:innen* zur Reduzierung bzw. Regulierung von Leistungsverdichtung. Beide Betriebsratsmitglieder der untersuchten Versicherungsunternehmen betonen in diesem Zusammenhang den starken Wettbewerbsdruck in der Branche, der die Marktorientierung der einzelnen Unternehmen verstärke. Als Folge orientierten sich alle Prozesse an ökonomischen Kriterien und seien auf eine Steigerung des Umsatzes ausgerichtet. Arbeitsorganisatorische oder gesundheitliche Aspekte der Arbeit rückten daher in den Hintergrund, wie der Betriebsrat des Versicherungsunternehmens 1 erläutert:

„*Da zählt nicht das Personal, da zählen die reinen Finanzzahlen. Solange die Kunden nicht alle kündigen, und die Zahlen einigermaßen stimmen und wir die Sachen noch irgendwie geregelt kriegen, interessiert der Krankenstand momentan unsere Chefetage am wenigsten. Die haben gerade andere Sorgen, weil sie durch die Fusion alle um ihren eigenen Job kämpfen. Das Personal ist ein notwendiges Übel momentan. Wird an der Stelle nicht ernst genommen.*“ (Betriebsrat Versicherungsunternehmen 1; 39)

Der Betriebsrat des Versicherungsunternehmens 1 berichtet weiterhin, dass der Finanzvorstand zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens keine Finanzmittel für zusätzliche Beschäftigte freigebe, um beispielsweise auf eine Verringerung der Leistungsverdichtung hinzuwirken:

„Es ist tatsächlich so, es wird für nichts Geld ausgegeben. Und dass ich ja als Betriebsrat den Arbeitgeber nicht dazu zwingen kann, irgendwelche Investitionen zu tätigen, ist natürlich an der Stelle unser Hauptproblem. Wir haben einen Investitionsstau auf allen Ebenen. Und das ist das, was eigentlich so unser Unternehmen lähmt und auch unsere Betriebsrats-Arbeit lähmt.“ (Betriebsrat Versicherungsunternehmen 1; 152)

In Konsequenz der verweigerten Finanzmittel befürchtet das entsprechende Betriebsratsmitglied auch, im Rahmen der anstehenden Gefährdungsbeurteilung keinerlei Maßnahmen durchsetzen zu können.

Der Betriebsrat des Versicherungsunternehmens 2 fasst die oben beschriebene Tendenz und die Auswirkungen auf eine etwaige Regulierung von Leistungsverdichtung wie folgt zusammen:

„In dem Maße, wie der Kostendruck steigt, sinkt das Verständnis für das Miteinander. Und einen vernünftigen Umgang mit der Leistungsverdichtung.“ (Betriebsrat Versicherungsunternehmen 2; 29)

Insgesamt kritisiert er eine mangelnde Einbindung in die Politik der Geschäftsführung. Aus seiner Sicht handele der Vorstand des Versicherungsunternehmens 2 nicht im sozialpartnerschaftlichen Sinne, sondern werde ausschließlich von seinen eigenen Interessen geleitet. So antwortet der Betriebsrat auf die Frage nach der Möglichkeit, einen Haustarifvertrag zu vereinbaren:

„Wenn Sie uns vorher zwölf neue Vorstände geben? Vergessen Sie es. Warum denn? Wer treibt die denn? Das kann nur der Vorstand beschließen, dass das passiert. Warum in drei Teufels Namen sollte der Vorstand das tun? Der handelt doch gegen seine Interessen. Nee. Wir sind hier nicht bei ‚Wünsch dir was‘.“ (Betriebsrat Versicherungsunternehmen 2; 69)

Entsprechend sei auch *„die Hürde für eine Betriebsvereinbarung [...] hoch. Sehr hoch“* (Betriebsrat Versicherungsunternehmen 2; 43). Die interviewten Betriebsratsmitglieder des Gebäudereinigungsunternehmens halten eine tarifvertragliche Regulierung von Leistungsverdichtung (etwa in Form einer festgelegten Flächenleistung) für unwahrscheinlich, da die Arbeitgeberseite auf verbandlicher Ebene aus ihrer Sicht kein Interesse daran habe. Zudem seien insbesondere kleinere Reinigungsunternehmen nicht im Arbeitgeberverband organisiert und würden damit auch nicht von einer tarifvertraglichen Regelung profitieren.

Weiterhin thematisieren mehrere betriebliche Interessenvertretungen im Interview *zentralisierte Unternehmensstrukturen*, die eine Intervention bzw. Aushandlungsprozesse erschweren. Der Betriebsrat des Gebäudereinigungsunternehmens berichtet etwa, dass die Entscheidungskompetenzen in Bezug auf die Arbeitsorganisation zentral bei der Geschäftsführung am Hauptstandort des Unternehmens angesiedelt seien. Das Gremium stehe zwar mit dem Niederlassungsleiter im Austausch über Leistungsverdichtung – dieser verfüge jedoch nicht über diesbezügliche Entscheidungsbefugnisse. Der zuständige Verhandlungspartner ist für den Betriebsrat des Gebäudereinigungsunternehmens somit aufgrund der räumlichen Distanz nicht unmittelbar ansprechbar. Auch der Betriebsrat des Versicherungsunternehmens 1 schildert, dass die Mitwirkung des Betriebsrats beispielsweise bei der Personalplanung dadurch erschwert werde, dass diese zentral am Hauptstandort gesteuert werde.

Die Einflussmöglichkeiten der betrieblichen Interessenvertretungen zur Regulierung von Leistungsverdichtung scheinen sich laut diverser Äußerungen in den Interviews auch durch *Umstrukturierungsprozesse* innerhalb der Unternehmen zu vermindern. So sei es laut Betriebsrat das erklärte Ziel der Geschäftsführung des Versicherungsunternehmens 2 gewesen, die Betriebsratszahl im Unternehmen zu reduzieren:

„Jetzt hat man uns gesagt, es gebe eigentlich sowieso viel zu viele Betriebsräte. Wir wollen mal die Anzahl der Betriebsräte halbieren. Leider lässt das Betriebsverfassungsgesetz gewisse Möglichkeiten, das zu tun. Durch geschickte Umstrukturierung. [...] Dass die Einflussmöglichkeiten dabei größer werden, da glaubt keiner dran.“ (Betriebsrat Versicherungsunternehmen 2; 29-33)

Die sinkende Zahl an Betriebsratsmitgliedern führt seiner Ansicht nach zu einer vergleichsweise geringen Verhandlungsmacht der Belegschaftsvertretungen.

Im untersuchten Gebäudereinigungsunternehmen wird durch Umstrukturierungen zudem die Gründung eines Gesamtbetriebsrats erschwert, wie das interviewte Betriebsratsmitglied berichtet:

„Die haben die Strukturen entsprechend geändert, dass wir hier keinen Gesamtbetriebsrat mehr bilden können. [...] Und Konzernbetriebsrat wollten wir mal in Angriff nehmen, aber da schaffen wir die 50 Prozent nicht, die wir abdecken müssen, um einen gründen zu können.“ (Betriebsrat Gebäudereinigung; 101)

Die Einbettung der Betriebsratsarbeit in unternehmensweite Vertretungsnetzwerke wird damit behindert und der Austausch über Leistungsverdichtung mit anderen Betriebsräten potenziell erschwert.

Schwache Vernetzung mit (über-)betrieblichen Akteur:innen

Als weiteres akteursbezogenes Hindernis im Zusammenhang mit der Regulierung von Leistungsverdichtung ist die zum Teil gering ausgeprägte Vernetzung mit weiteren betrieblichen und außerbetrieblichen Akteur:innen zu nennen.

So verneinten alle betrieblichen Interessenvertretungen die Frage nach einem systematischen *Austausch mit anderen Betriebs- und Personalräten* bzw. mit dem Gesamtbetriebs-/Personalrat des jeweiligen Unternehmens zum Thema Leistungsverdichtung. Folgende Zitate belegen dies beispielhaft:

„Wir haben ja einen Gesamtbetriebsrat. [...] Also, das ist so eine Sache, die mir da fehlt. Dass man auch einfach mal sich austauscht: Wie macht ihr das denn? À la Kochrezepte. Habt ihr da einen Tipp? [...] So was passiert nicht mehr. Wir haben so viel auf dem Plan, was wir da besprechen müssen, dass für solche Sachen keine Zeit über bleibt. Das finde ich schade.“ (Betriebsrat Krankenhaus; 130)

„Also, dass wir konkrete Kontakte zu anderen Betriebsräten hätten, wäre übertrieben. [...] Nicht, dass wir wirklich speziell ständig im Austausch mit anderen Betriebsräten wären.“ (Betriebsrat Versicherungsunternehmen 1; 150)

„Also so richtig strukturiert kenne ich das nicht. Wir haben Arbeitskreise beim Gesamtpersonalrat. [...] Es ist klar, Informationsweitergabe, stille Post, das funktioniert nicht immer so richtig gut. Die Effekte, die davon ausgehen, die gibt es, aber die sind nicht so richtig intensiv. [...] Wenn man den Informationsaustausch zwischen den Gremien für sich anguckt, kommt man schnell zu der Auffassung, das müssten wir intensivieren. Aber in der täglichen Praxis lässt sich das alles sehr schlecht aufrechterhalten.“ (Personalrat öffentliche Verwaltung; 60)

Aus den Zitaten geht zugleich hervor, dass ein strukturierter Informationsaustausch im Rahmen überregionaler Netzwerke durchaus gewünscht wäre – etwa um Erfahrungen auszutauschen, Best-Practice-Modelle zu identifizieren und diese in der eigenen Unternehmenseinheit anzuwenden. Hinderlich scheinen hierbei unter anderem das „Tagesgeschäft“ zu sein, welches das Thema der Leistungsverdichtung gewissermaßen in den Hintergrund treten lässt, sowie Hürden bei der Kommunikation.

Weiterhin ist die *geringe Kooperation und Vernetzung mit den zuständigen Branchengewerkschaften* – sei es in Form der Nutzung von Weiterbildungsangeboten, der persönlichen Unterstützung durch den/die Branchensekretär:in o.ä. – als Handlungshemmnis zu werten. Keines der befragten Interessenvertre-

tungsgremien greift bei der Regulierung von Leistungsverdichtung intensiv auf eine gewerkschaftliche Unterstützung zurück. So sei der Kontakt „*marginal*“ (Betriebsrat Versicherungsunternehmen 1; 155), wie etwa der Betriebsrat des Versicherungsunternehmens 1 berichtet. Im Versicherungsunternehmen 2 bestehe der einzige Kontakt darin, dass der zuständige ver.di-Sekretär bei Gesamtbetriebsrats-Versammlungen spreche; der Betriebsrat konstatiert jedoch in diesem Zusammenhang: „*Geändert hat sich durch den noch nichts.*“ (Betriebsrat Versicherungsunternehmen 2; 63). Die Mitglieder des Personalrats der öffentlichen Verwaltung nutzen nach Angaben des Interviewpartners intensiv gewerkschaftliche Fortbildungsangebote – jedoch nicht explizit zum Thema Leistungsverdichtung.

Einzig der Betriebsrat des Krankenhauses und der Betriebsrat des Gebäudereinigungsunternehmens erzählen im Interview von einer Kooperation mit der jeweiligen Branchengewerkschaft. Der Betriebsrat des Krankenhauses ist gewerkschaftlich organisiert und unterstützt beispielsweise die Bestrebungen ver.di, einen Tarifabschluss zur Entlastung des Krankenhauspersonals zu erringen. Der Betriebsrat aus der Gebäudereinigung berichtet davon, dass in Kooperation mit der IG BAU und weiteren Akteur:innen ein Fragebogen über die Arbeitsbelastung in der Belegschaft entwickelt werde. Darüber hinaus werde Leistungsverdichtung in der Zusammenarbeit „*eher weniger*“ (Betriebsrat Gebäudereinigung; 169) thematisiert:

„Wir haben meistens betriebsinterne Probleme, die wir dann mit [dem Branchensekretär; VB] durchquatschen müssen. Oder wenn wir auf Betriebsversammlungen sind, da sind die Probleme, die da vor Ort herrschen. Leistungsverdichtung [...] wird am Rande mal angesprochen.“ (Betriebsrat Gebäudereinigung; 169)

Auch wenn auf Grundlage der vorliegenden qualitativ-empirischen Ergebnisse keine repräsentativen Aussagen getroffen werden können, so spiegeln sich doch in den Aussagen der Betriebsräte die Ergebnisse aus Kapitel 5 wider: Zwar bestehen in allen Branchen Bemühungen der Gewerkschaften, Betriebs- und Personalräte für das Thema der Leistungsverdichtung zu sensibilisieren und zu mobilisieren; jene von ver.di im Krankenhaussektor sowie von der IG BAU in der Gebäudereinigung scheinen allerdings am zahlreichsten und wirkungsvollsten zu sein. Vermutlich berichten nicht zuletzt deshalb die betrieblichen Interessenvertretungen aus diesen Sektoren von mehr Kooperation als jene der anderen Branchen.

Die Beurteilung der gewerkschaftlichen Aktivitäten auf tarifvertraglicher Ebene fällt allerdings auch bei ihnen nicht zwangsläufig positiv aus. Den bisherigen gewerkschaftlichen Bemühungen zur Regulierung von Leistungsverdichtung wird beispielsweise zum Teil eine schlechte Umsetzbarkeit und Betriebsferne attestiert: So bewertet der Betriebsrat des Gebäudereinigungsunternehmens die bereits in Kapitel 5 erläuterten tarifvertraglichen Vereinbarungen der IG BAU als nicht zielführend für die Verringerung von Leistungsverdichtung. Diese hätten „*null*“ Effekte (Betriebsrat Gebäudereinigung; 10) in Bezug auf Leistungsverdichtung, insbesondere wegen der Freiwilligkeit der Vereinbarung. Gefordert wird vom Betriebsrat stattdessen – wie schon weiter oben erläutert – eine tarifvertragliche Fixierung der Flächenleistung. Auch der Betriebsrat des Krankenhauses zeigt sich nicht zufrieden mit den Bestrebungen ver.di, einen Tarifvertrag Entlastung abzuschließen und präferiert Regelungen auf betrieblicher statt auf tarifvertraglicher Ebene:

„Die Maßnahmen müssen ja sowieso die Betriebe umsetzen. Und da brauche ich keinen Tarifvertrag für. Da hab ich genug gesetzliche Möglichkeiten, die ich zur Umsetzung bringen kann. [...] Meines Erachtens nach gibt es genug Gesetze und Vorschriften und so weiter. Wenn da jetzt noch welche dazu kommen, das erleichtert die Sache nicht. Das macht es noch komplizierter. Und ich sehe das im Grunde genommen so: Wir müssten auf der betrieblichen Ebene zu Regelungen kommen, die für uns passend sind. Die schnell umsetzbar sind. Und die den Kollegen auch transparent sind.“ (Betriebsrat Krankenhaus; 121)

Auch die betrieblichen Interessenvertretungen in der öffentlichen Verwaltung sowie in den beiden Versicherungsunternehmen bewerten die gewerkschaftlichen Aktivitäten als weitestgehend wirkungslos. Der

Personalrat problematisiert in diesem Zusammenhang insbesondere die Größe des Bundeslandes Bremen, weshalb nur vergleichsweise wenige Beschäftigte für Aktionen mobilisiert werden könnten. Der Aufbau politischen Drucks zur Durchsetzung gewerkschaftlicher Forderungen sei geringer als in anderen Regionen und habe entsprechend wenig Effekte. Das Betriebsratsmitglied aus dem Versicherungsunternehmen 2 bevorzugt zur Lösung von betrieblichen Problemen zudem außergewerkschaftlichen Rechtsbeistand – auch vor dem Hintergrund der bereits weiter oben erläuterten, mangelnden Kooperationsbereitschaft der Geschäftsführung:

„Wenn wir im Haus wirklich knackige Probleme hatten, dann haben die Kollegen im Haus und die Rechtsanwälte, die wir betriebsrätlich haben, seit langem, schon ziemlich gute Arbeit gemacht, glaube ich. [...] Aber dass Gewerkschaft hier groß was gerissen hätte, das gilt jetzt bundesweit, das wüsste ich nicht. Sie können ja auch Aktionen dagegen machen, Sie können protestieren, Sie können sich vor die Konzernzentrale stellen mit einem Schild: Ich soll wegrationalisiert werden. Oder: Noch mehr Arbeit und ich kippe um. Oder so. Joah.“ (Betriebsrat Versicherungsunternehmen 2; 65)

Auch mit anderen *außerbetrieblichen Akteur:innen* findet nach Angaben der befragten betrieblichen Interessenvertretungen nur sehr vereinzelt eine Kooperation im Zusammenhang mit der Regulierung von Leistungsverdichtung statt. Ein Kontakt zur Gewerbeaufsicht bestand beispielsweise nur im Falle des Gebäudereinigungsunternehmens, in dem das Betriebsratsgremium in Zusammenarbeit mit der Behörde einen Fragebogen zur Erhebung von Leistungsverdichtung erarbeitet. Die Berufsgenossenschaft ist zugleich in die betrieblichen Prozesse des Versicherungsunternehmens 1 involviert, indem sie hier maßgeblich auf die Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung einwirkte.

7.3 Zwischenfazit

Festzuhalten ist nach obiger Analyse zunächst, dass alle betrieblichen Interessenvertretungen für das Thema „Leistungsverdichtung“ sensibilisiert sind und dieses zugleich auf der Agenda steht. Allerdings unterscheidet sich das Ausmaß der angewandten Strategien zur Regulierung bzw. Beeinflussung von Leistungsverdichtung nach Betrieb bzw. Organisation zum Teil beträchtlich.⁴⁹ So regulieren die Betriebsräte des untersuchten Krankenhauses sowie des Versicherungsunternehmens 1 Leistungsverdichtung mit Betriebsvereinbarungen und darin festgelegten Gefährdungsbeurteilungen gemäß dem Arbeitsschutzgesetz. Gestützt wird diese Strategie insbesondere durch die Nutzung eines Analyseinstrumentariums, um die eigene Verhandlungsposition gegenüber der Geschäftsleitung durch das Sammeln von Belegen der Leistungsverdichtung zu verbessern. Hingegen fokussieren die Betriebsräte des Versicherungsunternehmens 2 und der Gebäudereinigung sowie der Personalrat stärker die Individualebene, um Leistungsverdichtung einzudämmen, etwa in dem die Beschäftigten dabei unterstützt werden, der Leistungsverdichtung zum Schutze der eigenen Gesundheit selber Grenzen zu setzen. Regulierungsstrategien auf der kollektiven Ebene kommen hier (bislang) kaum zum Einsatz.

Als weiteres Ergebnis der Analyse ist festzuhalten, dass die gewählten Handlungsstrategien der Betriebs- und Personalräte keineswegs konfliktfrei angewandt werden können. Auf verschiedenen Ebenen treten Handlungshemmnisse auf, die die Umsetzung von Strategien be- oder sogar verhindern. Dabei konnten sowohl strukturelle, strategische als auch akteursbezogene Handlungshindernisse identifiziert werden, die in den verschiedenen Betrieben wiederum in einem unterschiedlichen Ausmaß auftreten. Hervorstechend ist dabei zum einen die Nennung defizitärer Mitbestimmungsrechte sowie unabänderlicher äußerer Rahmenbedingungen, die einen planvollen Umgang mit Leistungsverdichtung erschweren. Zum anderen besteht bei den Betriebs- und Personalräten anscheinend zumindest teilweise Qualifizierungsbedarf zum

⁴⁹Die genauen Gründe für die Wahl der jeweiligen Strategien können an dieser Stelle nicht erörtert werden. Um diese beeinflussenden Faktoren genau zu analysieren, müssten vermutlich tiefergehende Betriebsfallstudien erstellt und mehr betriebliche Akteur:innen befragt werden. Dies ist im Rahmen dieses Projekts jedoch leider nicht möglich gewesen.

Umgang mit Leistungsverdichtung. Ebenfalls problematisiert wird die potenzielle Gefährdung der eigenen Verhandlungsposition gegenüber der Geschäftsleitung, sollten allzu konfrontative Strategien gegen Leistungsverdichtung verfolgt werden. Die schlechte Messbarkeit von Leistungsverdichtung erschwert es den betrieblichen Interessenvertretungen zusätzlich, wirkungsvolle Strategien gegen Leistungsverdichtung zu entwickeln und umzusetzen. Schließlich kann auf Grundlage der Empirie festgehalten werden, dass die zum Teil problematische Kooperation mit Beschäftigten und der Unternehmensseite, sowie die mangelnde Vernetzung mit weiteren (über-)betrieblichen Akteur:innen zusätzliche Handlungshemmnisse darstellen können. Zentralisierte Unternehmensstrukturen und daraus resultierende kleinere Betriebsratsgremien erschweren es den Interessenvertretungen zusätzlich, strategisch und effektiv gegen Leistungsverdichtung vorzugehen.

8 Zusammenfassung und Ausblick

8.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Das zentrale Ziel der vorliegenden Studie war es, eine Bestandsaufnahme von Regulierungsansätzen durchzuführen, mit denen Gewerkschaften und insbesondere betriebliche Interessenvertretungen versuchen, Leistungsverdichtung entgegenzutreten. Der Ausgangspunkt war die Zunahme von Leistungsverdichtung über alle Untersuchungsbranchen hinweg. Die dafür zugrundeliegenden Haupttreiber sind sowohl auf der strukturellen als auch auf der individuellen Ebene anzusiedeln. So konnten ein verschärfter Wettbewerbsdruck und eine stärkere Ökonomisierung von Arbeitsprozessen, eine zunehmende Technisierung und damit verbundene Reorganisation von Arbeitsprozessen, ein Bedeutungszuwachs von Ermessens- und Interaktionsarbeit sowie veränderte normative Orientierungen bei den Beschäftigten als zentrale Gründe für eine zunehmende Leistungsverdichtung identifiziert werden. Daran knüpfte die Hauptforschungsfrage an, wie die Handlungsmöglichkeiten und -strategien von Gewerkschaften sowie speziell von betrieblichen Interessenvertretungen bezüglich einer zunehmenden Leistungsverdichtung ausgestaltet sind. Darüber hinaus wurden (Handlungs-) Hindernisse bei der Umsetzung, Wirkung und Effizienz von Regelungen und Interventionen herausgearbeitet.

Als Ergebnis der Untersuchung der gewerkschaftlichen Strategien gegen Leistungsverdichtung ist festzuhalten, dass beide untersuchten Branchengewerkschaften (IG BAU und ver.di) bestrebt sind, dieses Thema in die öffentliche und politische Aufmerksamkeit zu rücken. Die Gewerkschaften können dabei zum Teil durchaus Regulierungserfolge verzeichnen. Als Leuchtturmprojekte sind hierbei insbesondere die Tarifverhandlungen bzw. -vereinbarungen der IG BAU im Gebäudereinigerhandwerk sowie von ver.di im Krankenhaussektor zu nennen.

Darüber hinaus zielen beide Gewerkschaften darauf ab, Beschäftigte und betriebliche Interessenvertretungen für Leistungsverdichtung zu sensibilisieren und zu mobilisieren. Als eine Schwierigkeit hat sich dabei jedoch eine zum Teil schwach ausgeprägte Kooperation zwischen Gewerkschaften und Betriebs- bzw. Personalräten herausgestellt, die mit der partiell geringen Gewerkschaftsaffinität der Betriebs- und Personalräte zusammenhängt, aber auch in starren äußeren Rahmenbedingungen (beispielsweise die PEP-Quote) begründet liegt. Letztere hindern die betrieblichen Interessenvertretungen aus der Perspektive der interviewten Gewerkschaftssekretär:innen daran, gewerkschaftliche Ziele auf betrieblicher Ebene umzusetzen. Ferner erschwert die grundsätzlich schlechte „Messbarkeit“ von Leistungsverdichtung es offensichtlich den Gewerkschaften, (tarifvertragliche) Regulierungen über verschiedene Tätigkeitsbereiche hinweg durchzusetzen.

Die Analyse der rechtlichen Rahmenbedingungen für die Handlungsmöglichkeiten der betrieblichen Interessenvertretungen hat zum Ergebnis, dass Gefährdungsbeurteilungen bisher das zentrale rechtliche

Instrument zur Reduzierung von Leistungsverdichtung und daraus resultierendem Arbeitsstress darstellen. Betriebsräten stehen hierbei jedoch weiter reichende Optionen zur Verfügung als Personalräten. Erstgenannte können bei der Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung sowie bei den entsprechenden Maßnahmen gegen Leistungsverdichtung mitbestimmen. Personalräte hingegen besitzen kein Mitbestimmungsrecht bei Gefährdungsbeurteilungen. Sie verfügen jedoch über Zustimmungsverweigerungsrechte zu Maßnahmen infolge einer Gefährdungsbeurteilung sowie über ein Initiativrecht, um Maßnahmen zu beantragen, wenn der/die Arbeitgeber:in nach einer Gefährdungsbeurteilung und darin festgestellter Leistungsverdichtung keine oder aus Sicht des Personalrats nur unzureichende Maßnahmen einleitet.

Die Untersuchung der tatsächlichen Handlungsstrategien von betrieblichen Interessenvertretungen zeigt, dass zwar alle befragten Gremien für die Herausforderung Leistungsverdichtung sensibilisiert sind, sich die angewandten Strategien zur Regulierung jedoch zum Teil beträchtlich voneinander unterscheiden. Insgesamt konnten auf Grundlage des empirischen Materials Strategien sowohl auf Kollektiv- als auch auf Individualebene differenziert werden. Gefährdungsbeurteilungen gemäß Arbeitsschutzgesetz, die auf eine kollektive Regulierung von Leistungsverdichtung abzielen, führen die jeweiligen Betriebsräte aus dem untersuchten Krankenhaus und aus dem Versicherungsunternehmen 1 durch. Die Betriebsräte aus dem Versicherungsunternehmen 2 und der Gebäudereinigung sowie der Personalrat der öffentlichen Verwaltung hingegen fokussieren stärker die Individualebene und leisten den Beschäftigten „Hilfe zur Selbsthilfe“ mit dem Ziel, der Leistungsverdichtung individuell Grenzen zu setzen.

Weiterhin ist als Ergebnis der Analysen festzuhalten, dass die Umsetzung der genannten Strategien durch strukturelle, strategische oder akteursbezogene Handlungshindernisse zum Teil beeinträchtigt oder vereitelt wird. Von den Betriebs- und Personalräten werden in diesem Zusammenhang sowohl die aus ihrer Sicht defizitären Mitbestimmungsrechte als auch starre äußere Rahmenbedingungen (etwa das System der Krankenhausfinanzierung) genannt. Zudem werden von ihnen zum Teil eigene Erfahrungs- und Wissensdefizite in diesem Themenfeld eingeräumt und sehen bei sich entsprechende Qualifizierungserfordernisse. Überlegungen zu einer Gefährdung der eigenen Verhandlungsposition gegenüber dem/der Arbeitgeber:in spielen darüber hinaus ebenso eine Rolle wie die schlechte Mess- und Vergleichbarkeit von Leistungsverdichtung in verschiedenen Tätigkeitsbereichen. Nicht zuletzt stellen die teilweise mangelnde Kooperation mit Beschäftigten und Arbeitgeber:innen sowie eine schwache Vernetzung mit weiteren Akteur:innen (Gesamtbetriebsräte, Gewerkschaften, Berufsgenossenschaften etc.) für die betrieblichen Interessenvertretungen Handlungshindernisse zur strategischen und effektiven Regulierung bzw. Beeinflussung von Leistungsverdichtung dar.

8.2 Diskussion der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen

Im Mittelpunkt der vorliegenden Studie stand nicht nur die Nutzung des formalen rechtlichen Rahmens durch die Interessenvertretungen, sondern auch die Frage danach, ob es den Betriebs- und Personalräten mit Hilfe eines „kreativen“ Umgangs mit arbeits- und mitbestimmungsrechtlichen Möglichkeiten gelingt, wirksamen Einfluss auf betriebliche Leistungspolitiken und Leistungsverdichtung auszuüben. Die Analyse des empirischen Materials fällt diesbezüglich allerdings relativ ernüchternd aus: Regelungen zu Leistungsverdichtung scheinen bisher nicht Gegenstand von „Tauschgeschäften“ zu sein, durch die Interessenvertretungen in Regelungsbereiche vordringen, für die sie keine rechtlich verbrieft Zuständigkeit haben (beispielsweise indem die Zustimmung zur mitbestimmungspflichtigen Einführung von Sonder-schichten daran geknüpft wird, insgesamt mehr Personal einzustellen, vgl. Heidemann 2000: 67 ff.; Kommission Mitbestimmung 1998: 75 ff.). Die empirisch vorzufindenden Strategien auf Kollektiv- und Individualebene sind weitestgehend durch eine Nutzung der klassischen Mitbestimmungsinstrumente (in Form des Abschlusses einer Betriebsvereinbarung, in welcher die Umsetzung einer Gefährdungsbeurteilung festgelegt wird) sowie durch die Ansprache einzelner Beschäftigter gekennzeichnet. Die Bearbeitung

des Problems der Leistungsverdichtung scheint eher reaktiv zu sein; Elemente einer „innovativen Betriebsratsarbeit“ (Niewerth 2015), die aus der bestehenden Literatur bislang unbekannt wären, konnten nicht identifiziert werden. Auffällig ist jedoch, dass sich einige betriebliche Interessenvertretungen bei ihrem Umgang mit Leistungsverdichtung stärker auf die kollektive Ebene konzentrieren (dazu zählen das Krankenhaus und das Versicherungsunternehmen 1). Es ist vorstellbar, dass hier zumindest ein Stück weit ein nachhaltigerer Einfluss auf Leistungsverdichtung genommen wird.

Direkte Effekte der verfolgten (kollektiven) Handlungsstrategien können aus den Betriebs- und Personalratsinterviews allerdings nicht bestimmt werden. Zum Zeitpunkt der Interviews befand sich vieles noch im Prozess: So wurden beispielsweise im Krankenhaus sowie im Versicherungsunternehmen 1 die Gefährdungsbeurteilungen gerade erst angeschoben. Insgesamt können damit aus dem vorliegenden empirischen Material keine „Best-Practice“-Modelle für Betriebs- und Personalräte abgeleitet werden.

Vor dem Hintergrund der Ergebnisse ist allerdings in jedem Fall festzuhalten, dass eine effektive Regulierung von Leistungsverdichtung durch Interessenvertretungen sehr voraussetzungsvoll zu sein scheint. Aus den Interviews lassen sich verschiedene Bedingungen ableiten, die zu einem gelingenden und effektiven Umgang aller beteiligten Akteur:innen mit Leistungsverdichtung beitragen:

Betriebs- und Personalräte: Agenda Setting, Vernetzung und Qualifizierung

Zunächst einmal scheint es notwendig, dass eine gestiegene Arbeitsintensität im Unternehmen bzw. in der jeweiligen Organisation ernsthaft auf die „Tagesordnung“ der betrieblichen Interessenvertretung gesetzt wird. Das Thema der Leistungsverdichtung muss konsequent und bestmöglich mithilfe eines strategischen und langfristigen Konzepts und/oder Betriebsvereinbarungen (vgl. dazu auch Hinrichs 2016) bearbeitet werden. So zeigt sich etwa bei der Nutzung und Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen die „Schlüsselrolle der betrieblichen Akteure“ (Ahlers/Brussig 2005: 523); auch weil sich die Qualität der Beurteilungen bei einer Beteiligung des Betriebsrats erhöht (Ahlers/Brussig 2005). Schon allein deshalb liegt es nahe, die Gefährdungsbeurteilung auch für Personalräte zu einem mitbestimmungspflichtigen Gegenstand zu machen.

Um einen gezielten und effektiven Umgang mit Leistungsverdichtung zu fördern, ist es darüber hinaus sinnvoll, das betriebs- und personalrätliche Wissen zum Umgang mit Leistungsverdichtung gezielt und systematisch zu erweitern. Ein thematisch einschlägiger Erfahrungsaustausch mit anderen Betriebs- und Personalräten ist hier sicherlich von sehr großer Bedeutung, um neue Perspektiven hinsichtlich der Leistungsverdichtung zu gewinnen sowie sich von klugen und innovativen Strategieansätzen oder Best-Practice-Beispielen in anderen Bereichen, Betrieben und Branchen inspirieren zu lassen. Bei dem Aufbau und der Gestaltung geeigneter Netzwerke oder Plattformen können Gewerkschaften eine wichtige Rolle spielen.

Um die Gestaltungsfähigkeit von betrieblichen Interessenvertretungen zu stärken, sind allerdings auch konkrete Kenntnisse erforderlich. Beispielsweise reklamieren mehrere Interessenvertreter:innen in den Interviews die Notwendigkeit von entsprechendem Knowhow bei der Umsetzung von Gefährdungsbeurteilungen.⁵⁰ Wie schon Ahlers (2015: 200) feststellt, ist § 5 ArbSchG, welcher die Gefährdungsbeurteilungen festlegt, relativ offen gehalten und beinhaltet keine konkreten Instrumente zur Umsetzung. Diese Freiheit der Umsetzung für die Akteur:innen kann zwar vor dem Hintergrund der betrieblichen Unterschiede in Problemlagen durchaus sinnvoll sein. Sie führt aber erstens dazu, dass betriebliche Interessenvertretungen über Wissen verfügen müssen, wie ein solches Verfahren insgesamt auf den Weg gebracht und zielführend begleitet werden kann. Die Offenheit der Umsetzung birgt zudem zweitens die Gefahr, dass die betrieblichen Interessenvertretungen möglicherweise orientierungslos vor der Vielzahl

⁵⁰Ähnliche Befunde finden sich auch bei Ahlers (2016).

an Methoden zur Erhebung insbesondere psychischer Belastungen und Ableitung geeigneter Maßnahmen stehen. Kompetente Qualifizierung und konkrete Beratung scheinen daher diesbezüglich ebenso wichtig zu sein wie eine Auswahl leicht anzuwendender und erprobter Instrumente für die Gefährdungsbeurteilung, für andere Methoden der „Bestandsaufnahme“ und schließlich auch für Maßnahmen gegen Leistungsverdichtung.

Arbeitgeber:innen: Leistungsverdichtung ernst nehmen, Betriebliches Gesundheitsmanagement ausbauen

Das reine Arbeitsvermögen von Beschäftigten in eine gewünschte Arbeitsleistung zu transformieren, ist eine wesentliche Aufgabe von Betrieben. Dies war immer schon zentraler Gegenstand ihrer Organisationsgestaltung und Kontrollstrukturen. Mehr denn je hängen heute Wettbewerbsvorteile, der Kampf um Marktanteile oder (in stärker staatlich geprägten Kontexten) der Grad der Kostendeckung davon ab, in welchem Maße es gelingt, die Leistungspotenziale von Mitarbeiter:innen möglichst umfänglich abzurufen. Allerdings sind neben den Betriebs- und Personalräten ebenfalls die Arbeitgeber:innen gefragt, das Thema Leistungsverdichtung ernst zu nehmen. Auch sie müssen ein stärkeres Interesse daran haben, eine nachhaltige Leistungs politik im Unternehmen handhabbar zu machen, um die Arbeitskraft ihrer Beschäftigten langfristig zu erhalten. Es erscheint daher sinnvoll, die Problematik „Leistungsverdichtung“ in den einzelnen Säulen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM; sofern im jeweiligen Unternehmen existent) zu verankern. Ahlers (2015) schlägt in diesem Zusammenhang vor, das BGM stärker in das operative Management einzubinden und damit „Gesundheitsprävention als Querschnittsaufgabe des Unternehmens zu begreifen“ (ebd.: 199).

In Zeiten einer zunehmenden Verknappung von Fachkräften sind Unternehmen gut beraten, sich als attraktive Arbeitgeber aufzustellen und auszuweisen. In vielen Beschäftigungssegmenten können Arbeitgeber dabei sicherlich punkten, wenn ihnen eine herausfordernde, aber nicht überfordernde Gestaltung von Arbeit gelingt. Denkbar wäre beispielsweise – in Anlehnung an die aus dem Themenfeld der Vereinbarkeit von Beruf und Familie mittlerweile verbreiteten Zertifizierungen – eine Art „Siegel“ für Unternehmen zu etablieren, die beispielsweise die Einrichtung interner oder externer Verfahren und Audits voraussetzen, um betriebliche Leistungs politik fair und langfristig tragbar zu gestalten.

Beschäftigte: Enttabuisierung von Leistungsdruck, Sensibilisierung und Beteiligung

Von mehreren Interviewpartner:innen wurden betriebliche bzw. branchenspezifische Leistungskulturen thematisiert, die Tendenzen zur Subjektivierung von Arbeit beinhalten und damit zu einer „Individualisierung“ von Leistungsverdichtung führen (vgl. dazu auch Ahlers 2015: 198). Insofern wäre es dem Ziel einer Verringerung von Leistungsverdichtung zuträglich, wenn diese Thematik enttabuisiert würde – etwa indem es betriebsöffentlich diskutiert wird und damit ein ungezwungener und vorbehaltloser Austausch innerhalb der Belegschaft, aber auch zwischen allen weiteren betrieblichen Akteur:innen stattfinden kann. Interne oder externe „Stressberater:innen“ könnten dabei beispielsweise die Rolle von externen Expert:innen einnehmen, welche die Beschäftigten auf der „Individualebene“ abholen.

Bei der „Bestandsaufnahme“ von Leistungsverdichtung sowie bei der Entwicklung von konkreten Maßnahmen ist es aus Perspektive der Betriebs- und Personalräte zudem sicherlich hilfreich, eine direkte Partizipation der Beschäftigten zu forcieren. Wie schon das interviewte Mitglied des Krankenhausbetriebsrats konstatiert, sind die Beschäftigten die „Experten für ihren Bereich“ (Betriebsrat Krankenhaus; 97) und können bei der Erarbeitung arbeitnehmer:innengerechter Vorschläge sinnvoll mitwirken.

Gewerkschaften: Sensibilisierung und Festlegung tarifvertraglicher Spielregeln

Die Beispiele der IG BAU und von ver.di zeigen, dass Gewerkschaften durch ihre Kampagnen, Aktionen sowie durch ihre Einbindung in politische Prozesse die Öffentlichkeit für das Thema Leistungsverdichtung sensibilisieren und damit auch die Position von Betriebs- und Personalräten stärken können. Eine unterstützende Wirkung für die betrieblichen Interessenvertretungen könnte darüber hinaus die Festlegung tarifvertraglicher „Spielregeln“ haben. Zwar scheint es schwierig, in Bezug auf das Thema Leistungsverdichtung abschließende und übergreifende tarifvertragliche Regelungen zu treffen, weil das Phänomen in den einzelnen Branchen – wie gezeigt – eine enorme Diversität aufweist. Hilfreich wäre jedoch in jedem Fall die Aushandlung von Flächentarifverträgen, die Regeln für die Aushandlungsprozesse auf betrieblicher Ebene bestimmen. Denkbar wäre es etwa, tarifvertragliche Regelungen zu vereinbaren, die Betriebe zum Beispiel zur Durchführung von Audits zu Leistungsverdichtung verpflichten und entsprechende Erhebungs- und Überprüfungsverfahren festlegen.

Rolle von externen Akteur:innen stärken

Weiterhin hat sich bei den untersuchten Betrieben herausgestellt, dass die gezielte betriebliche Einbindung externer Akteur:innen in die Thematik der Leistungsverdichtung sinnvoll sein kann. Solange BetrVG bzw. BPersVG keine belastbaren Mitbestimmungsrechte für betriebliche Interessenvertretungen in Fragen der Leistungsbemessung vorsehen, können diese externen Akteure als staatlich mandatierte Institutionen verstanden werden, die den Auftrag haben, gefährdende Leistungspolitiken zu begrenzen. Sie stehen dabei möglicherweise als neutralere bzw. überparteiliche Instanz außerhalb der prinzipiell konfliktbehafteten Beziehungen zwischen Interessenvertretung und Arbeitgeber:in. Aus dieser Position heraus sind Gewerbeaufsicht, Berufsgenossenschaften, aber auch Krankenkassen und Rentenversicherungsträger in der Lage, als Treiber von Transparenz und Prävention in Bezug auf Leistungsverdichtung zu agieren, indem sie das Thema innerbetrieblich anstoßen und die Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen begleiten und kontrollieren. Dies gilt angesichts einer abnehmenden Reichweite betrieblicher Mitbestimmung (Ellguth/Trinczek 2016) umso mehr für Betriebe ohne Betriebsrat.

Die vorliegende Studie zeigt, dass das Thema Leistungsverdichtung weiterhin ein aktuelles Problem darstellt, das auf der Agenda von Betriebs- und Personalräten steht und eine hohe Handlungsrelevanz aufweist. Die Ergebnisse verdeutlichen zugleich die Notwendigkeit von Strategien, mithilfe derer betriebliche Interessenvertretungen die Leistungsverdichtung in den Griff bekommen und eventuelle Branchen- und Betriebsspezifika berücksichtigen können.

Derzeit zeichnet sich zwar noch kein „Königsweg“ für betriebliche Interessenvertretungen ab, um mit Leistungsverdichtung umzugehen. Die oben genannten Gelingensbedingungen und Gestaltungsempfehlungen können jedoch zumindest ein Stück weit dazu beitragen, eine nachhaltige Leistungskultur unter der Berücksichtigung gesundheitlicher Aspekte im Unternehmen zu etablieren. Die Beantwortung der Frage, inwieweit und in welcher Weise sie allerdings in der Arbeitswelt praktisch umgesetzt werden (können), bleibt weiterer Forschung und wissenschaftlicher Begleitung vorbehalten.

Literatur

- Ahlers, Elke (2005): Arbeitsbelastungen im Öffentlichen Dienst: Prävention (noch) kein Thema? In: WSI Mitteilungen 58 (6), 348-31.
- Ahlers, Elke (2015): Leistungsdruck, Arbeitsverdichtung und die (ungenutzte) Rolle von Gefährdungsbeurteilungen. In: WSI Mitteilungen 68 (3), 194-201.
- Ahlers, Elke (2016): Arbeit und Gesundheit im betrieblichen Kontext. Befunde aus der Betriebsrätebefragung des WSI 2015. WSI Report Nr. 33, 12/2016. https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_report_33_2016.pdf (Letzter Zugriff: 31.05.2021).
- Ahlers, Elke; Brussig, Martin (2005): Gefährdungsbeurteilungen in der betrieblichen Praxis. In: WSI Mitteilungen 58 (9), 517-523.
- AOK (2021): Online-Lexikon, Stichwort Landesbasisfallwert. http://aok-bv.de/lexikon//index_08313.html (Letzter Zugriff: 10.06.2021).
- ArbeitGestalten Beratungsgesellschaft mbH (2016): Branchenreport Gebäudereinigung – Arbeitszeiten und Arbeitsverhältnisse. Berlin. <http://www.arbeitgestaltengmbh.de/assets/Uploads/Branchenreport-Druckversion10-11-2016.pdf> (Letzter Zugriff: 05.01.2017).
- Arbeitnehmerkammer Bremen (2014): Betriebsrätebefragung 2014. Die Wirtschafts- und Beschäftigungssituation in den Betrieben des Landes Bremen. Bremen.
- Arbeitnehmerkammer Bremen (2015): Bericht zur Lage der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Land Bremen. Bericht zur Lage 2015. Bremen.
- Aschenbrenner, Sebastian; Wähling, Susanne (1999): Die Auswirkungen des gemeinsamen Binnenmarktes auf die Privatversicherung. In: Zeitschrift für Sozialreform 45 (6), 526-540.
- Auffenberg, Jennie; Krachler, Nick (2017): Arbeitsverdichtung im Krankenhaussektor: Erfolgreiche Strategien zur Personalbemessung. In: WSI Mitteilungen 70 (4), 269-277.
- Baethge, Martin (1991): Arbeit, Vergesellschaftung, Identität – Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit. In: Soziale Welt 1/1991, 6-19.
- BAuA (Hg.) (2012): Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. Dortmund/Berlin/Dresden.
- BAuA (Hg.) (2020): Stressreport Deutschland 2019. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. Dortmund
- BAuA (2017a): Auftakt zum Runden Tisch „Dialog: Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt“. BMAS und Sozialpartner beginnen Dialogprozess. Pressemitteilung vom 5. Mai 2017. <https://www.baua.de/DE/Services/Presse/Pressemitteilungen/2017/05/pm020-17.html?src=ascu&typ=dl&cid=5937> (Letzter Zugriff: 14.06.2021).
- BAuA (Hg.) (2017b): Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Wissenschaftliche Standortbestimmung. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Bludau-Hoffmann, Herbert; Eberle, Roman; Holz-Skibinski, Klaus et al. (2010): Finanzmarktkrise und Verkaufsdruck im Finanzdienstleistungssektor. In: WSI Mitteilungen 63 (7), 380-381.
- Boes, Andreas; Kämpf, Tobias (2008): Hochqualifizierte in einer globalisierten Arbeitswelt: Von der Erosion der „Beitragsorientierung“ zu neuen Arbeitnehmeridentitäten. In: Arbeits- und Industriosiologische Studien (2), 44-67.

- Boes, Andreas; Baukrowitz, Andrea; Kämpf, Tobias; Marrs, Kira (2012): Auf dem Weg in eine global vernetzte Ökonomie. Strategische Herausforderungen für Arbeit und Qualifikation. In: Boes, Andreas; Baukrowitz, Andrea; Kämpf, Tobias; Marrs, Kira (Hg.): Qualifizieren für eine global vernetzte Ökonomie. Vorreiter IT-Branche: Analysen, Erfolgsfaktoren, Best Practices. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 25 – 65
- Böhle, Fritz (2010): Arbeit und Belastung. In: Böhle, Fritz; Voß, Gerd Günter; Wachtler, Günther (Hg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 451-481.
- Böhle, Fritz (2011): Interaktionsarbeit als wichtige Arbeitstätigkeit im Dienstleistungssektor. In: WSI Mitteilungen 64 (9), 456-461.
- Böhle, Fritz; Glaser, Jürgen (Hg.) (2006a): Arbeit in der Interaktion – Interaktion als Arbeit. Arbeitsorganisation und Interaktionsarbeit in der Dienstleistung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Böhle, Fritz; Glaser, Jürgen (2006b): Interaktion als Arbeit – Ausgangspunkt. In: Böhle, Fritz; Glaser, Jürgen (Hg.): Arbeit in der Interaktion – Interaktion als Arbeit. Arbeitsorganisation und Interaktionsarbeit in der Dienstleistung. Wiesbaden: VS Verlag, 11-15.
- Böhle, Fritz; Glaser, Jürgen; Büsing, André (2006): Interaktion als Arbeit – Ziele und Konzepte des Forschungsverbundes. In: Böhle, Fritz; Glaser, Jürgen (Hg.): Arbeit in der Interaktion – Interaktion als Arbeit. Arbeitsorganisation und Interaktionsarbeit in der Dienstleistung. Wiesbaden: VS Verlag, 25-41.
- Bolte, Annegret (2006): Produktmanagement als Brückenfunktion zwischen Kundenanforderungen und Entwicklungsinteressen – arbeitsorganisatorische Rahmenbedingungen für Interaktionsarbeit in der Softwareentwicklung. In: Böhle, Fritz; Glaser, Jürgen (Hg.): Arbeit in der Interaktion – Interaktion als Arbeit. Arbeitsorganisation und Interaktionsarbeit in der Dienstleistung. Wiesbaden: VS Verlag, 153-175.
- Brandl, Sebastian; Stelzl, Bernhard (2013): Arbeitsbedingungen und Belastungen im öffentlichen Dienst. Ein Überblick zum Forschungsstand und Forschungsbedarf. Arbeitspapier Nr. 290 der Hans Böckler Stiftung. Düsseldorf.
- Braun, Bernard; Buhr, Petra; Klinke, Sebastian, Müller, Rolf; Rosenbrock, Rolf (2010): Pauschalpatienten, Kurzlieger und Draufzahler – Auswirkungen der DRGs auf Versorgungsqualität und Arbeitsbedingungen im Krankenhaus. Bern: Verlag Hans Huber.
- Braun, Bernard; Klinke, Sebastian; Müller, Rolf; Rosenbrock, Rolf (2011): Einfluss der DRGs auf Arbeitsbedingungen und Versorgungsqualität von Pflegekräften im Krankenhaus – Ergebnisse einer bundesweiten schriftlichen Befragung repräsentativer Stichproben von Pflegekräften an Akutkrankenhäusern in den Jahren 2003, 2006 und 2008. artec-paper Nr. 173. Januar 2011. Bremen: Universität Bremen.
- Bräutigam, Christoph; Evans, Michaela; Hilbert, Josef; Öz, Fikret (2014): Arbeitsreport Krankenhaus: Eine Online-Befragung von Beschäftigten deutscher Krankenhäuser. Arbeitspapier 306. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Bsirske, Frank; Mönig-Raane, Margret; Sterkel, Gabriele; Wiedemuth, Jörg (Hg.) (2004): Es ist Zeit: Logbuch für die ver.di-Arbeitszeitinitiative. Hamburg: VSA Verlag.
- Bsirske, Frank; Mönig-Raane, Margret; Sterkel, Gabriele; Wiedemuth, Jörg (Hg.) (2005): Perspektive neue Zeitverteilung. Logbuch 2 der ver.di-Arbeitszeitinitiative: für eine gerechte Verteilung von Arbeit, Zeit und Chancen. Hamburg: VSA Verlag.
- Bundesministerium des Innern; Bundesverwaltungsamt (Hg.) (2016): Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung. Berlin.

- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hg.) (2013): Gemeinsame Erklärung psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Berlin.
- Bundesministerium für Gesundheit (2021): Krankenhausfinanzierung. <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/krankenhausfinanzierung.html> (Letzter Zugriff: 17.06.2021).
- Dathe, Dieter; Paul, Franziska (2011): Arbeitsintensität und gesundheitliche Belastungen aus der Sicht von Beschäftigten im Gesundheits-, Sozial- und Erziehungswesen. Berlin.
- Deutscher Bundestag (2015): Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Fraktion DIE LINKE. Arbeitsbedingungen in der Gebäudereinigung. Drucksache 18/5911. Berlin.
- Deutscher Bundestag (2015): Handlungsbedarf wegen fehlendem Pflegepersonal. <https://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2015/kw49-pa-pet-396530> (Letzter Zugriff: 12.05.2021).
- DGB (2010): Weg mit Verkaufsdruck für Bankbeschäftigte! In: klartext (17/2010), <http://www.dgb.de/service/publikationen/++co++7454a154-5f2e-11df-79f5-00188b4dc422/?3d2d6526-5f3d-11df-79f5-00188b4dc422-page=8> (Letzter Zugriff: 10.06.2021).
- DGB (2015): Öffentlicher Dienst braucht mehr Personal In: Beamtenmagazin (11-12/2015), <http://www.dgb.de/themen/++co++7f6eadb4-9dc1-11e5-830c-52540023ef1a> (Letzter Zugriff: 17.06.2021).
- DGB (2016): DGB Personalreport 2016. Beschäftigungsentwicklung im öffentlichen Dienst. Berlin.
- DGB (2016a): Hannack: Politik muss auf Personallücke im öffentlichen Dienst reagieren. <http://www.dgb.de/themen/++co++b0eb85d2-c59f-11e5-ba36-52540023ef1a> (Letzter Zugriff: 17.06.2021).
- DGB (Hg.) (2017): Bundestagswahl 2017. Weichen stellen. Für die Arbeit der Zukunft im öffentlichen Dienst. Berlin.
- DGB-Index Gute Arbeit (2011): Die Arbeitsqualität im öffentlichen Dienst aus Sicht der Beschäftigten. Sonderauswertung öffentlicher Dienst. Berlin.
- DGB-Index Gute Arbeit (2012): Arbeitshetze – Arbeitsintensivierung – Entgrenzung. So beurteilen die Beschäftigten die Lage. Berlin.
- DGB-Index Gute Arbeit (2014): DGB-Index Gute Arbeit. Der Report 2013. Wie die Beschäftigten die Arbeitsbedingungen in Deutschland beurteilen. Berlin.
- DGB-Index Gute Arbeit (2015): DGB-Index Gute Arbeit. Der Report 2015. Wie die Beschäftigten die Arbeitsbedingungen in Deutschland beurteilen. Berlin.
- DGB-Index Gute Arbeit (2019): DGB-Index Gute Arbeit. Jahresbericht 2019. Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung zum DGB-Index Gute Arbeit 2019 – Schwerpunktthema Arbeitsintensität. Berlin.
- DGB-Index Gute Arbeit (2020): DGB-Index Gute Arbeit. Jahresbericht 2020. Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung zum DGB-Index Gute Arbeit 2020 – Schwerpunktthema Mobile Arbeit. Berlin
- DGB Schleswig-Holstein Nordwest (2016): Auswertung der DGB-Umfrage im Handwerk 10. Oktober-10. Dezember 2016. <http://sh-nordwest.dgb.de/++co++ba4ea204-83e9-11e6-9e6a-525400e5a74a> (Letzter Zugriff: 11.05.2021).
- Die Senatorin für Finanzen (Hg.) (2015): Personalbericht 2015. Jahresbericht zu Personalstruktur und zu den Personalausgaben mit den Daten der Jahre 2013 und 2014. Bremen.

- Die Zeit (2009): Gebäudereiniger beginnen mit Streik. <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2009-10/streik-gebuedereiniger> (Letzter Zugriff: 17.06.2021).
- Dombois, Rainer; Holtrup, André (2015): Machtzentren der Mitbestimmung. Betriebsräte in der Multi-Arenen-Perspektive. In: Dingeldey, Irene; Holtrup, André; Warsewa, Günter (Hg.): Wandel der Governance der Erwerbsarbeit. Wiesbaden: Springer VS, 195-220.
- Ehlscheid, Christoph (2003): Der Arbeit wieder ein Maß geben – aber wie? Leistungspolitische Strategien und ihre Umsetzung. In: Peters, Jürgen; Schmitthenner, Horst (Hg.): „Gute Arbeit“. Menschengerechte Arbeitsgestaltung als gewerkschaftliche Zukunftsaufgabe. Hamburg: VSA Verlag, 89-105.
- Eigenstetter, Monika; Jähn, Verena; Langhoff, Thomas; Luven, Nicolai; Wallmeier, Marco (2016): Reinigungsunternehmen und öffentliche Auftraggeber in der Vergabepaxis. 313. Band der Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf.
- Ellguth, Peter; Trinczek, Rainer (2016): Erosion der betrieblichen Mitbestimmung – Welche Rolle spielt der Strukturwandel? In: WSI Mitteilungen 69 (3), 172-182.
- Gather, Claudia; Gerhard, Ute; Schroth, Heidi et al. (2005): Vergeben und vergessen? Gebäudereinigung im Spannungsfeld zwischen kommunalen Diensten und Privatisierung. Hamburg: VSA-Verlag.
- GDA (Hg.) (2016): Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Berlin.
- GDV (2016): Abhängig Beschäftigte nach Arbeitsbereichen. <http://www.gdv.de/zahlen-fakten/branchendaten/erwerbstaetige/#abhaengig-beschaeftigte> (Letzter Zugriff: 29.05.2017).
- Giesenbauer, Björn; Glaser, Jürgen (2006): Emotionsarbeit und Gefühlsarbeit in der Pflege. Beeinflussung fremder und eigener Gefühle. In: Böhle, Fritz; Glaser, Jürgen (Hg.): Arbeit in der Interaktion – Interaktion als Arbeit. Arbeitsorganisation und Interaktionsarbeit in der Dienstleistung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 59-83.
- Giesert, Marianne; Tempel, Jürgen (2001): Gesunde Unternehmen – arbeitsfähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Über die Notwendigkeit einer psychischen Gefährdungsbeurteilung. Düsseldorf: edition der Hans-Böckler-Stiftung.
- Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Glassner, Vera; Pernicka, Susanne; Dittmar, Nele (2015): Arbeitsbeziehungen im Krankenhausesektor. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Greer, Ian; Schulten, Thorsten; Böhlke, Nils (2013): How Does Market Making Affect Industrial Relations? Evidence from Eight German Hospitals. In: British Journal of Industrial Relations 51 (2), 215-239.
- Grömling, Michael (2007): Branchenporträt Gebäudereiniger-Handwerk. Bonn: Bundesinnungsverband des Gebäudereiniger-Handwerks.
- Haipeter, Thomas (2008): Arbeitszeit- und Leistungsregulierung. Neue Regulierungsformen und ihre Folgen für Beschäftigte und Betriebsräte. In: Dröge, Kai; Marrs, Kira; Menz, Wolfgang (Hg.): Rückkehr der Leistungsfrage. Leistung in Arbeit, Unternehmen und Gesellschaft. Berlin: Sigma, 199-219.
- Heidemann, Winfried (2000): Weiterentwicklung von Mitbestimmung im Spiegel betrieblicher Vereinbarungen. Auswertung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Edition der Hans-Böckler-Stiftung: Hans-Böckler-Stiftung.
- Heisig, Ulrich (2015): Vom „Organization Man“ zur „Boundaryless Career“ in der Wissensarbeit. In: Dingeldey, Irene; Holtrup, André; Warsewa, Günter (Hg.): Wandel der Governance der Erwerbsarbeit. Wiesbaden: Springer VS, 315-335.

- Hinrichs, Sven (2016): Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen. Reihe Praxiswissen Betriebsvereinbarungen. Reihe STUDY Nr. 337/2016 der Hans-Böckler-Stiftung. https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_mbf_bvd_337.pdf (Letzter Zugriff: 20.05.2021).
- Holtrup, André (2008): Individualisierung der Arbeitsbeziehungen? Ansprüche von Beschäftigten an Arbeit und Interessenvertretung. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Hummel, Dieter; Geißler, Heinrich (2013): Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats und des Personalrats bei der Gefährdungsbeurteilung. In: Schröder, Lothar; Urban, Hans-Jürgen (Hg.): Jahrbuch Gute Arbeit 2013. Anti-Stress-Initiativen: Impulse aus Praxis und Wissenschaft, 151-157.
- Hyman, Richard (1994): Changing trade union identities and strategies. In: Hyman, Richard; Ferner, Anthony (Hg.): New Frontiers in European Industrial Relations. London: Blackwell, 108-139.
- IG BAU (2015a): Erster Tarifvertrag gegen Leistungsverdichtung angestrebt. <https://igbau.de/Binaries/Binary7000/pm-27-2015-TV-Leistungsverdichtung-1.4.2015.pdf> (Letzter Zugriff: 17.06.2021).
- IG BAU (2015b): Tarifvertrag gegen Leistungsverdichtung ist ein Muss! <https://igbau.de/Binaries/Binary6961/pm-68-2015-Leistungsverdichtung-GBR-02.09.2015.pdf> (Letzter Zugriff: 17.06.2021).
- IG BAU (2015c): Leistungsverdichtung und Turbo-Putzen. <https://sauberkeit-braucht-zeit.de/leistungsverdichtung-und-turbo-putzen-betriebsraete-im-gebaeudereiniger-handwerk-steuern-gegen> (Letzter Zugriff: 07.06.2021).
- IG BAU (2015d): Umfrageergebnis: Arbeitsbelastung / Leistungsverdichtung in der Gebäudereinigung. <https://sauberkeit-braucht-zeit.de/umfrageergebnis-arbeitsbelastung-leistungsverdichtung-in-der-gebaeudereinigung> (Letzter Zugriff: 07.06.2021).
- IG BAU (Hg.) (2016a): Handlungsleitfaden entsprechend der Vereinbarung vom 29.10.2015 zur Regelung von Arbeitsbedingungen der gewerblichen Beschäftigten im Gebäudereiniger-Handwerk. Frankfurt am Main.
- IG BAU (2016b): Für saubere Verhältnisse im Gebäudereiniger-Handwerk. <http://sauberkeit-braucht-zeit.de/vereinbarung-erfolgreich-abgeschlossen-fuer-saubere-verhaeltnisse-im-gebaeudereiniger-handwerk/> (Letzter Zugriff: 30.04.2021).
- IG BAU (2016c): Tag der Gebäudereinigung in Dortmund. „Wir stehen unter Strom“ – Schluss mit Turbo-Putzen! <http://sauberkeit-braucht-zeit.de/tag-der-gebaeudereinigung-in-dortmund-wir-stehen-unter-strom-schluss-mit-turbo-putzen/> (Letzter Zugriff: 30.04.2021).
- IG BAU (2017): Erste Runde der Tarifverhandlung ohne Ergebnis vertagt. <http://sauberkeit-braucht-zeit.de/tarifrunde-im-gebaeudereiniger-handwerk-erste-runde-der-tarifverhandlung-ohne-ergebnis-vertagt/> (Letzter Zugriff: 30.04.2021).
- IG BAU; RAL Gütegemeinschaft Gebäudereinigung e.V. (Hg.) (2010): Sauberkeit braucht ihre Zeit. Frankfurt am Main.
- Kelle, Udo; Kluge, Susann (2010): Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Keller, Berndt (1991): Einführung in die Arbeitspolitik. Arbeitsbeziehungen und Arbeitsmarkt in sozialwissenschaftlicher Perspektive. München/Wien: Oldenbourg Verlag.
- Keller, Berndt (2010): Arbeitspolitik im öffentlichen Dienst. Ein Überblick über Arbeitsmärkte und Arbeitsbeziehungen. Berlin: edition sigma.

- Kern, Horst; Schumann, Michael (1984): Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion: Bestandsaufnahme, Trendbestimmung. München: Beck.
- Kleemann, Frank; Matuschek, Ingo; Voß, G. Günter (1999): Zur Subjektivierung von Arbeit. Paper des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung, Querschnittsgruppe Arbeit und Ökologie. Berlin. <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-116668> (Letzter Zugriff: 17.06.2021).
- Kohl, Sandra (2015): Der öffentliche Dienst im Umbruch? Selbstverständnis öffentlich Beschäftigter und Arbeitgeberbild. Das Beispiel der Freien Hansestadt Bremen. Bremen: Universität Bremen.
- Kommission Mitbestimmung (Hg.) (1998): Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen. Bilanz und Perspektiven. Bericht der Kommission Mitbestimmung. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Kotthoff, Hermann (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München: Rainer Hampp Verlag.
- Kotthoff, Hermann (1997): Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer? Berlin: Sigma.
- Kratzer, Nick (2003): Arbeitskraft in Entgrenzung. Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen. Berlin: edition sigma.
- Kratzer, Nick; Nies, Sarah (2009): Neue Leistungs politik bei Angestellten. ERA, Leistungssteuerung, Leistungsentgelt. Berlin: edition sigma.
- Kuhlmann, Martin (2010): Perspektiven der Arbeits- und Leistungs politik. In: Mitteilungen aus dem SOFI. 9/2010, 1-5.
- Marrs, Kira (2007): Ökonomisierung gelungen, Pflegekräfte wohlauf? In: WSI Mitteilungen 60 (9), 502-507.
- Marrs, Kira (2008): Arbeit unter Marktdruck. Die Logik der ökonomischen Steuerung in der Dienstleistungsarbeit. Berlin: edition sigma.
- Marrs, Kira (2010): Herrschaft und Kontrolle in der Arbeit. In: Böhle, Fritz; Voß, Gerd Günter; Wachtler, Günther (Hg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 331-356.
- Matuschek, Ingo (2010): Konfliktfeld Leistung: Eine Literaturstudie zur betrieblichen Leistungs politik. Berlin: Edition Sigma.
- Matysik, Alexander; Wessels, Christian; Heisig, Ulrich (2014): Gute Beschäftigungschancen im öffentlichen Dienst? Bedingungen und Strategien des Bremer Senats zur Gewinnung von Nachwuchskräften. Reihe Arbeit und Wirtschaft in Bremen, Ausgabe 7. Bremen: Arbeitnehmerkammer Bremen, Institut Arbeit und Wirtschaft.
- Mayer-Ahuja, Nicole (2003): Die Vorgeschichte der "Ich AG": Prekäre Arbeit im Reinigungsgewerbe. In: WSI-Mitteilungen (10), http://boeckler.de/wsimit_2003_10_mayer-Ahuja.pdf, 604–609.
- Menz, Wolfgang (2009): Die Legitimität des Marktregimes. Leistungs- und Gerechtigkeitsorientierungen in neuen Formen betrieblicher Leistungs politik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Meuser, Michael; Nagel, Ulrike (2009): Das Experteninterview – konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In: Pickel, Susanne; Pickel, Gert; Lauth, Hans-Joachim; Jahn, Detlef (Hg.): Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. Neue Entwicklungen und Anwendungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 465-479.
- Morschhäuser, Martina; Beck, David; Lohmann-Haislah, Andrea (2014): Psychische Belastung als Gegenstand der Gefährdungsbeurteilung. In: BAuA (Hg.): Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Erfahrungen und Empfehlungen. Berlin, 19-44.

- Müller-Jentsch, Walther (1997): Soziologie der industriellen Beziehungen. Eine Einführung. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Niewerth, Claudia (2015): Innovative Betriebsratsarbeit. Eine Sonderauswertung des Deutschen Betriebsrätepreises 2009-2014. Mitbestimmungs-Report 16/2015. https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2015_16.pdf (Letzter Zugriff: 02.06.2021).
- Nock, Lukas; Hielscher, Volker; Kirchen-Peters, Sabine (2013): Dienstleistungsarbeit unter Druck: Der Fall Krankenhauspflege. Ergebnisse einer Befragung von Pflegepersonal im Krankenhaus und vergleichende Analyse zu Befunden aus Altenpflege und Jugendhilfe. Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf. http://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_296.pdf (Letzter Zugriff: 05.06.2021).
- Pernicka, Susanne; Holst, Hajo (2007): Theoretische Perspektiven. In: Pernicka, Susanne; Aust, Andreas (Hg.): Die Unorganisierten gewinnen. Gewerkschaftliche Rekrutierung und Interessenvertretung atypisch Beschäftigter – ein deutsch-österreichischer Vergleich. Berlin: edition sigma.
- Riedel, Peter (2012): Minijobs in der Gebäudereinigung. In: WSI Mitteilungen 65 (1), 64-67.
- Roach, Mark (2012): Tarifliche Regelungen zum Gesundheitsschutz im Bankgewerbe, Vortrag auf der tarifpolitischen Tagung des WSI. http://www.boeckler.de/pdf/v_2012_09_27_roach.pdf (Letzter Zugriff: 17.06.2021).
- Roth, Ines (2011): Die Arbeitsbedingungen in Krankenhäusern aus Sicht der Beschäftigten. Ein Branchenbericht auf Basis des DGB-Index Gute Arbeit. Studie im Auftrag der ver.di – Bundesverwaltung. Berlin.
- Roth, Ines (2012): Die Arbeitsbedingungen im Finanzdienstleistungssektor. Studie im Auftrag der ver.di Bundesverwaltung. Berlin.
- Roth, Ines (2014): Die Arbeitsbedingungen in der öffentlichen Verwaltung aus Sicht der Beschäftigten Branchenbericht auf der Basis des DGB-Index Gute Arbeit 2012/13. Studie im Auftrag der ver.di-Bundesverwaltung. Berlin.
- Schmitt, Britta; Hammer, Andrea (2015): Für welche betrieblichen Kontexte ist der Prozess der Gefährdungsbeurteilung anschlussfähig? In: WSI Mitteilungen 68 (3), 202-211.
- Schubert, Maria; Schaffert-Witvliet, Bianca; De Geest, Sabina (2005): Auswirkungen von Kosteneinsparungsstrategien und Stellenbesetzung auf die Ergebnisse von Patienten und Pflegefachpersonen. Eine Literaturübersicht. In: Pflege (18), 320-328.
- Schumann, Michael; Baethge-Kinsky, Volker; Kuhlmann, Martin et al. (1994): Trendreport Rationalisierung: Automobilindustrie, Werkzeugmaschinenbau, chemische Industrie. Berlin: Sigma.
- Simon, Michael (2016): Die ökonomischen und strukturellen Veränderungen des Krankenhausbereichs seit den 1970er Jahren. In: Bode, Ingo; Vogd, Werner (Hg.): Mutationen des Krankenhauses. Soziologische Diagnosen in organisations- und gesellschaftstheoretischer Perspektive. Wiesbaden: Springer VS, 29-45.
- Springer, Roland (1998): Rückkehr zum Taylorismus? Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg. Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Statistisches Bundesamt (Hg.) (2008): Klassifikation der Wirtschaftszweige. Mit Erläuterungen. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Statistisches Bundesamt (2016a): Grunddaten der Krankenhäuser. Fachserie 12 Reihe 6.1.1. Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (2016b): Produzierendes Gewerbe. Unternehmen, tätige Personen und Umsatz im Handwerk – Jahresergebnisse. Fachserie 4 Reihe 7.2. Wiesbaden.

- Taylor, Phil; Bain, Peter (1999): 'An assembly line in the head': work and employee relations in the call centre. In: Industrial Relations Journal (2), 101-117.
- Techniker Krankenkasse (Hg.) (2016): Entspann dich, Deutschland – TK-Stressstudie 2016. Hamburg.
- Treier, Michael (2015): Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen. Begründung, Instrumente, Umsetzung. Wiesbaden: Springer.
- ver.di (2010): faire-arbeit: Gesundheitsschutz jetzt anpacken! http://www.verdi-direkt-in-der-hvb.de/faire_arbeit/2010-10-gesund_BFB_farbe.pdf (Letzter Zugriff: 26.09.2016).
- ver.di (Hg.) (2012): Die Situation von weiblichen Beschäftigten in den Finanzdienstleistungen. Berlin.
- ver.di (2013): Gutes Geld für gute Arbeit – Wir sind mehr Wert! http://www.agv-vers.de/fileadmin/doc/tn/tn_2013/tn_2013_01_anlage_02.pdf (Letzter Zugriff: 10.06.2021).
- ver.di (Hg.) (2014): Schichtplan-Fibel. Lösungen für unseren Alltag. Berlin.
- ver.di (2014a): Bessere Arbeitsbedingungen. <http://gemeinden.verdi.de/themen/jav-pr-forum/jav-pr-forum-2014/++co++145f4092-7afe-11e4-80c8-525400248a66> (Letzter Zugriff: 07.06.2021).
- ver.di (2015): Pressemitteilung: Tarifrunde Versicherung: ver.di fordert 5,5 Prozent. <https://www.verdi.de/presse/pressemitteilungen/++co++af811716-ad18-11e4-8721-5254008a33df> (Letzter Zugriff: 10.06.2021).
- ver.di (2015a): 180.000 für mehr Personal im Krankenhaus. Krankenhauspetition beendet. <https://gesundheit-soziales-bb.verdi.de/themen/nachrichten/++co++c2d87bda-975d-11e5-b93c-525400ed87ba> (Letzter Zugriff: 07.06.2021)
- ver.di (2015b): Tariffbewegung 2015. Unsere Forderungen sind beschlossen: Anschluss halten – deutliche Einkommenszuwächse imTV-L erforderlich! https://nds-bremen.verdi.de/++file++54ad38076f684462f4000277/download/1298_02_Flugbl_TV-L_ANSICHT.pdf (Letzter Zugriff: 07.06.2017).
- ver.di (2016): Charité: Neuer Tarifvertrag Gesundheitsschutz und Mindestbesetzung steht. <https://www.verdi.de/themen/nachrichten/++co++6bd40cbe-0e45-11e6-963a-52540059119e> (Letzter Zugriff: 06.06.2021).
- ver.di (2016a): Überlastung stoppen. <http://gemeinden.verdi.de/themen/ueberlastungsanzeigen/++co++840902f0-d9fa-11e5-b37e-52540077a3af> (Letzter Zugriff: 10.06.2021).
- ver.di (2016b): Wir fordern: Tarifvertrag Entlastung für Krankenhäuser! Pressemitteilung. <https://nds-bremen.verdi.de/branchen-und-berufe/gesundheit-soziale-dienste-wohlfahrt-und-kirchen/aktuelles/++co++ce1781fe-86da-11e6-ac19-525400438ccf> (Letzter Zugriff: 17.06.2021).
- ver.di (2017): Tariffbewegung 2017. ver.di-Bundestarifkommission beschließt Forderung für die Tarif- und Besoldungsrunde 2017 mit der TdL. <https://nds-bremen.verdi.de/++file++58524b787713b87f917c963f/download/Flugblatt%20Forderungsbeschluss%20TR%20TdL%202017.pdf> (Letzter Zugriff: 17.06.2021).
- ver.di; AGV (2014): Gemeinsame Erklärung von ver.di und AGV zum Thema Demografie. https://www.verdi.de/++file++54b797646f6844065c000000/download/GemeinsameErkl%C3%A4rung_ver.di-AGV.pdf (Letzter Zugriff: 12.05.2021).
- VÖB (2012): Pressemitteilung: Banken-Arbeitgeber: Komplexes Forderungspaket von Verdi belastet die Tarifrunde unnötig. <https://www.voeb.de/print/de/verband/arbeitgeberverband/pressemitteilung-2012-016.html> (Letzter Zugriff: 07.06.2021).

-
- Voß, Günter G.; Pongratz, Hans J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 50 (1), 131-158.
- Weserkurier (2017): Bremer Pflegekräfte gehen auf die Barrikaden. http://www.weserkurier.de/deutschland-welt/deutschland-welt-politik_artikel,-bremer-pflegekraefte-gehen-auf-die-barrikaden-_arid,1631742.html (Letzter Zugriff: 17.06.2021).
- Witzel, Andreas (2000): Das problemzentrierte Interview. In: Forum Qualitative Sozialforschung, Art. 22, 1 (1), <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1132/2519> (Letzter Zugriff: 18.06.2021).
- Witzel, Andreas; Reiter, Herwig (2012): The problem-centred interview. London: Sage.
- Wolff, Stephan (2010): Wege ins Feld und ihre Varianten. In: Flick, Uwe; von Kardoff, Ernst; Steinke, Ines (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuchverlag GmbH, 334-349.
- Zenz, Cora; Becke, Guido 2020: „Fertig wird man eigentlich nie“ –Zeitpraktiken und -wünsche von Pflegekräften zur Interaktionsarbeit. iaw-Schriftenreihe 30/2020. Bremen: Institut Arbeit und Wirtschaft

Schriftenreihe Institut Arbeit und Wirtschaft

Nr. 1

Holtrup, André/Warsewa, Günter (2008): Neue Governance-Formen in Wirtschaft, Arbeit und Stadt/Region.

Nr. 2

Holtrup, André/Warsewa, Günter (2008): Der Wandel maritimer Strukturen.

Nr. 3

Ludwig, Thorsten/Tholen, Jochen/Kühn, Manuel (2009): Beschäftigung, Auftragslage und Perspektiven im deutschen Schiffbau.

Nr. 4

Baumheier, Ulrike/Schwarzer, Thomas (2009): Neue Ansätze der Vernetzung durch Quartierszentren in Bremen.

Nr. 5

Warsewa, Günter (2010): Evaluation und Optimierung institutioneller Praktiken der Beratung und Förderung von Existenzgründerinnen.

Nr. 6

Kühn, Manuel/Ludwig, Thorsten/Tholen, Jochen (2010): Beschäftigung, Auftragslage und Perspektiven im deutschen Schiffbau.

Nr. 7

Baumheier, Ulrike/Fortmann, Claudia/Warsewa, Günter (2010): Schulen in lokalen Bildungs- und Integrationsnetzwerken.

Nr. 8

Sommer, Jörg/Wehlau, Diana (2010): Governance der Politikberatung in der deutschen Rentenpolitik.

Nr. 9

Fortmann, Claudia/von Rittern, Roy/Warsewa, Günter (2011): Zum Umgang mit Diversität und Heterogenität in Bildungslandschaften.

Nr. 10

Klöpfer, Arne/Holtrup, André (2011): Ambivalenzen betrieblicher Krisenbewältigung.

Nr. 11

Kühn, Manuel/Ludwig, Thorsten/Tholen, Jochen (2011): Beschäftigung, Auftragslage und Perspektiven im deutschen Schiffbau.

Nr. 12

Rosenthal, Peer/Sommer Jörg/Matysik, Alexander (2012): Wandel von Reziprozität in der deutschen Arbeitsmarktpolitik

Nr. 13

Schröter, Anne (2012): Zur Bedürftigkeit von Aufstocker-Familien

Nr. 14

Kühn, Manuel/Ludwig, Thorsten/Tholen, Jochen/Wolnik Kevin (2012): Beschäftigung, Auftragslage und Perspektiven im deutschen Schiffbau.

Nr. 15

Almstadt, Esther/Gebauer, Günter/Medjedovic, Irena (2012): Arbeitsplatz Kita – Berufliche und gesundheitliche Belastungen von Beschäftigten in Kindertageseinrichtungen im Land Bremen

Nr. 16

Ludwig, Thorsten/Wolnik, Kevin (2013): Beschäftigung, Auftragslage und Perspektiven im deutschen Schiffbau.

Nr.17

Barlen, Vivien (2014): Herausforderung Leiharbeit und Werkverträge. Strategien der Mitbestimmung auf gewerkschaftlicher und betrieblicher Ebene im Organisationsbereich der IG Metall.

Nr. 18

Böhme, René/Warsewa, Günter (2014): „Urban Improvement Districts“ als Instrumente lokaler Governance.

Nr. 19

Ludwig, Thorsten/Wolnik, Kevin (2014): Beschäftigung, Auftragslage und Perspektiven im deutschen Schiffbau.

Nr. 20

Dombois, R. (2015): Wohlfahrtsmix, Wohlfahrtsregime und Arbeit in Lateinamerika.

Nr. 21

Dingeldey, Irene/Kathmann, Till (2017): Einführung und Wirkmächtigkeit des gesetzlichen Mindestlohns. Institutionelle Reformen und gewerkschaftliche Strategien in einem segmentierten Tarifsysteem.

Nr. 22

Peter, Tobias (2017): Die fiskalischen Kosten der Minijobs.

Nr. 23

Nischwitz, Guido/Böhme, Rene/Fortmann, Fabian (2017): Kommunale Wirtschaftsförderung in Bremen. – Handlungsrahmen, Programme und Wirkungen-

Nr. 24

Bleses, Peter/Busse, Britta/Friemer, Andreas/Breuer, Jens/Philippi, Luka/Schnäpp, Matthias/Bidmon-Berezinski, Julia (2018): Das Verbundprojekt KOLEGE: Interagieren, koordinieren und lernen. Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung in der ambulanten Pflege.

Nr. 25

Mossig, Ivo/Warsewa, Günter/Wolnik, Kevin/Fortmann, Fabian/Bas, Jessica (2018): Studentisches Wohnen in Bremen und Bremerhaven.

Nr. 26

Kludig, Rebecca (2019): Die Gesundheit von Pflegekräften in der ambulanten Pflege: Einfluss von arbeitsvor- und -nachbereitenden Kommunikationsstrukturen.

Nr. 27

Bollen, Antje/Cordsen, Manuel/Heinemann, André W./Nischwitz, Guido (2020): Plattformökonomie in Bremen: Hintergründe und ökonomische Perspektiven „moderner“ Erwerbstätigkeit.

Nr. 28

Friemer, Andreas/Warsewa, Günter (2020): Struktur und Entwicklungsperspektiven der IT-Branche im Land Bremen.

Nr. 29

Hirsch, Thalia/Busse, Britta (2020): The importance of subjective measurements in child and youth well-being studies.

Nr. 30

Zenz, Cora/Becke, Guido (2020): Fertig wird man eigentliche nie – Zeipraktiken und – wünsche von Pflegekräften zur Interaktionsarbeit.

Nr. 31

Barlen, Vivien/Holtrup, André (2021) Leistungsverdichtung als Gestaltungsfeld kollektiver Arbeitsbeziehungen.