

# Innovative Dienstleistungen und die Suche nach neuen Gestaltungsansätzen in der Leistungspolitik

*Guðrun Trautwein-Kalms  
Elke Ahlers*

Alle reden von der Wissensgesellschaft, der Kreativität und dem menschlichen Wissen als wichtigster Quelle der Wertschöpfung. Zugleich verweisen die Krankheitsstatistiken der westlichen Industriegesellschaften auf einen hemmungslosen Verschleiß gerade dieser kostbaren human resources: arbeitsbedingte psychische Belastungen und damit verbundene Gesundheitsgefährdungen wachsen alarmierend. Eine solche Verschwendung von persönlichem und gesellschaftlichem „Kapital“ ist skandalös – aber wie kann sie gestoppt oder wenigstens eingedämmt werden? Einige Ansätze humaner Arbeitsgestaltung sind erfolgreich auf den Weg gebracht worden; sie erfordern weitere beharrliche Kleinarbeit und starke gesellschaftspolitische Unterstützung.

## 1

### Nachholbedarf von Arbeitsforschung und Gestaltungspraxis

Leistungsdruck und Stress haben in den Ländern der EU in den letzten Jahren beträchtlich zugenommen, so der übereinstimmende Befund international angelegter Untersuchungen (European Foundation 1998; European Foundation 2001; IMB 2002) und auch in Deutschland zeigen Befragungen einen deutlichen Anstieg (MASQT 2001; Jansen 2000). In manchen, z.B. den skandinavischen, Ländern kann auch schon länger von einer deutlichen gesellschaftspolitischen Handlungsorientierung zum Abbau von psychischen Arbeitsbelastungen und arbeitsbedingtem Stress ausgegangen werden (Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz 2000); auch in Deutschland gibt es endlich Ansätze übergreifender Kooperation zwischen Ländern, Sozialversicherungen, Arbeitgebern und Gewerkschaften zur Stressbekämpfung ([www.inqua.de](http://www.inqua.de)). Noch wird steigender Leistungsdruck im öffentlichen Problembewusstsein hierzulande aber eher als unabwendbare Begleiterscheinung moderner Arbeit hingenommen. Auch die arbeitswissenschaftliche Forschung tragt den qualitativen Veränderungen moderner Arbeit und insbesondere der Dienstleistungsarbeit noch nach (vgl. die bisher vorliegenden Ergebnisse des BMBF-Bilanzierungsprogramms

2001) und ist vor allem defizitär, wenn es um die wissenschaftlich fundierte Einschätzung von Risiken und Chancen nachhaltiger Arbeitsgestaltung geht.

So ist denn der nachdrückliche Ruf nach einem Ende der „Leistungsspirale“ und dauernder Überforderung in der Arbeit nicht zuerst aus der Wissenschaft gekommen, sondern aus der Praxis: Betriebsräte, die als Betroffene und Experten für Arbeit die betriebliche Arbeitssituation wohl am besten kennen, diskutieren bereits seit Mitte der 90er Jahre Widersprüche und zerstörerische Wirkungen selbstverantwortlicher Arbeit in der IT-Branche, die bekanntermaßen als Schrittmacher für den Wandel von Unternehmen und Arbeit gilt (IGM 1996). Zugleich zeigten die Ergebnisse der ersten WSI-Betriebsräte-Befragung 1997/98 und noch sehr viel deutlicher die Befunde von 2000 (Schäfer 2001), dass wachsende Leistungsintensität und mangelnde Handlungserfolge nicht auf sog. Zukunftsbranchen beschränkt sind: Insgesamt zählen die Betriebsräte die Leistungssituation zu den fünf wichtigsten Problembereichen ihrer Arbeit. In den Dienstleistungsbranchen steht der Leistungsdruck an zweiter Stelle aller Nennungen. Und 65 % aller Betriebsräte sind der Meinung – dies ist mit Abstand die pessimistischste Einschätzung zu allen genannten Problemen – dass sie „wenig erreicht“ haben. Im Dienstleistungsbereich urteilen so fast 70 % der Betriebsräte (Trautwein-Kalms 2001).

Ein wesentlicher Grund für die relative Ohnmacht liegt sicherlich in der tradi-

tionell geringeren interessenpolitischen Durchsetzungsmacht einschließlich gewerkschaftlicher Organisierung im Dienstleistungssektor mit seinen kleinbetrieblichen Strukturen. Da aber Leistungsdruck und Handlungsdefizite auch von Betriebsräten der Industrieunternehmen ähnlich eindringlich berichtet werden, kann dies allein nicht ausschlaggebend sein. Ursächlich ist auch der ökonomisch und technisch induzierte Umbruch der Arbeit (Döhl/Kratzer/Sauer 2000; Dörre 2002), in dessen Verlauf verstärkte Flexibilität, Dezentralisierung und Marktorientierung bis an den einzelnen Arbeitsplatz durchschlagen. Die Betriebe werden zum Experimentierfeld neuer Managementstrategien, die herkömmliche betriebliche Grenzen und Übereinkünfte auflösen, um Leistungsreserven der „Ressource Mensch“ zu erschließen. In diesen Prozessen entstehen neben größeren Entfaltungsmöglichkeiten vermehrt Ängste (Pahl 1997) und psychische Belastungen (Moldaschl 1998). Diese Entwicklungen stellen gleichermaßen den betrieblichen Arbeits- und Gesundheits-

**Dr. Guðrun Trautwein-Kalms** ist Referatsleiterin für Arbeitspolitik und Sozialer Wandel im WSI in der Hans Böckler Stiftung.  
e-mail: [Guðrun-Trautwein-Kalms@boeckler.de](mailto:Guðrun-Trautwein-Kalms@boeckler.de)  
**Elke Ahlers** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im WSI in der Hans Böckler Stiftung.  
e-mail: [Elke-Ahlers@boeckler.de](mailto:Elke-Ahlers@boeckler.de)

schutz wie auch die Personal- und Tarifpolitik vor neue Herausforderungen.

Im Umgang mit psychischen Belastungen in der Arbeitswelt hatten es Akteure des Arbeits- und Gesundheitsschutzes nie leicht; Auseinandersetzungen um Multikausalität, naturwissenschaftliche Nachweisbarkeit, Individualisierbarkeit, Subjektivierung oder Bagatellisierung ziehen sich wie ein roter Faden durch die Erörterungen (Udris 1981; Helfert 1988; Wieland 2000). Und der Konflikt um die Leistungskonditionen berührt im Kern das Verhältnis zwischen Kapital und Arbeit, das sich ungeachtet aller zeitweisen Kompromisse nicht grundsätzlich entspannt hat. Andererseits haben sich die Bedingungen zur Bearbeitung psychischer Belastungen seit Mitte der 90er Jahre im Rahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes verbessert. Zudem sind mittlerweile auch einige Regelungs- und Praxisbeispiele bekannt, die auf eine integrierte Arbeits- und Leistungsgealtungspolitik mit dem Ziel einer nachhaltigen Personalentwicklung verweisen.

Wir werden darauf ausführlicher eingehen, nachdem wir Entwicklungen moderner Dienstleistungsarbeit am Beispiel der Software/IT-Branche kurz dargestellt und die Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen der „innovativen Dienstleister“ – Softwareentwickler, Systemspezialisten, Berater usw. – analysiert haben. Dabei beziehen wir uns auf empirische Ergebnisse unserer Untersuchung zu Arbeit, Leistungs- und Interessenhandeln im Software/IT-Service-Bereich<sup>1</sup> und verbinden die Befunde mit Erkenntnissen der Stress- und Gesundheitsforschung. Abschließend werden neue, bereits praktizierte gesundheitspolitische Ansätze vorgestellt und weitere Gestaltungsperspektiven für moderne Dienstleistungsarbeit benannt. Ziel ist, angemessene Regularien zum Schutz der Gesundheit und zur Verhinderung arbeitsbedingter Gesundheitsgefährdungen beispielhaft aufzuzeigen und zu weiteren Diskussionen über Leistungs politik anzuregen.

## 2

### **Software/IT-Dienstleistungen und Leistungsbedingungen**

#### **2.1 KUNDENORIENTIERUNG ALS CREDO MODERNER DIENSTLEISTUNGSARBEIT**

Flexibilität, Dezentralisierung und Marktnähe gelten als zentrale Kategorien moderner Unternehmenspolitik, um unter den verschärften Wettbewerbsbedingungen der weltweiten ökonomischen Verflechtung überleben zu können. Die Anforderungen beziehen sich nicht allein auf das unternehmerische Agieren am Markt, sie haben auch die Unternehmensstrukturen selbst im Visier, zielen auf externe und interne Flexibilisierung von Unternehmensstrukturen, die Organisation der Arbeit und die Arbeits- und Leistungsbedingungen der Beschäftigten. Für innovative Dienstleistungsarbeit gelten diese Prinzipien in besonderem Maße (Mangold 2000).

Dabei wird Kundenorientierung zur zentralen Kategorie der fortschreitenden Ökonomisierung aller Ressourcen (Sauer 2002). Im ökonomischen Überlebenskampf wird sie argumentativ als eine Art Wundermittel mit verschiedenen Facetten benutzt: Sie ist zunächst ein Instrument der Marktpositionierung beim Ausbau insbesondere von Dienstleistungen, das zusätzliche Nachfrage stimulieren und die Konkurrenzsituation verbessern soll. Im Prozess der internen Vermarktlichung von Unternehmen – Profit Center, Teamkonkurrenz, Ausbau des Controlling und direkter Kundenbeziehungen, mentale Orientierung am Kunden usw. – ist sie weiter sowohl Ausdruck der unmittelbaren Abhängigkeit von externen Märkten als auch unternehmenskulturelle Sinnstiftung. Kundenorientierung für den einzelnen Beschäftigten bedeutet schließlich, zentrale Unternehmensvorgaben zu verinnerlichen und über das fachliche Engagement hinaus die Anforderungen des Marktes, vermittelt über den Kunden, zusätzlich durch Einsatz der gesamten Person zu erfüllen (Trautwein-Kalms/Ahlers 2002). Ziel ist, schnell und flexibel Marktchancen zu ergreifen und auf konkrete oder auch längerfristig sich abzeichnende Bedrohungen durch Konkurrenten reagieren zu können. In diesem Prozess findet auch eine

Neujustierung der Rolle von Beschäftigten statt, die nun als „unternehmerisch handelnde Mitarbeiter“ unternehmensintern gegen- und miteinander zu Marktakteuren werden und in den externen Geschäftsbeziehungen selbstverantwortlicher auftreten (Pongratz/Voß 2000; Glißmann 2000; Kühl 2000).

Zwar deuten sich solche Prozesse im IT-Teilbereich Software/IT-Service schon länger an, sie konturieren sich jetzt jedoch schärfer – und dies gilt auch für die Auswirkungen, die von Betriebsräten für die Arbeits- und Leistungsbedingungen der Beschäftigten beobachtet werden.

#### **2.2 ARBEITS- UND LEISTUNGSBEDINGUNGEN**

Die rund 200 schriftlich befragten Betriebsräte in unserer Untersuchung stellen zunächst einmal mehrheitlich fest – dies wird in den qualitativen Interviews von anderen Experten und Managementvertretern bestätigt –, dass die IT-Branche schon immer kundenorientiert gewesen sei (Ahlers/Trautwein-Kalms 2002). Zugleich äußert jeder zweite Betriebsrat, dass die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter/innen zunehmend vom Kunden vorgegeben werden (z.B. Termine, Arbeitsorte) und sie schildern Veränderungen, z.T. auch extreme Umbrüche in Kundenbeziehungen und Anforderungen an den Betrieb und die Beschäftigten: Qualitätskriterien werden (wieder) wettbewerbswirksamer, Zeiteffizienz, individuelle Projektverantwortlichkeit statt verzweigter Zuständigkeiten sowie persönliche Kundenorientierung erhalten zumindest für die kundennah arbeitenden IT-Mitarbeiter, (Anwendungsent-

<sup>1</sup> Das vom BMBF geförderte Verbundvorhaben „Dienst – Leistung(s) – Arbeit“ (DILA) untersucht Arbeit, Leistung und Interessenhandeln in Dienstleistungsunternehmen. Neben dem WSI in der Hans Böckler Stiftung, das den IT-/Software-Bereich untersucht, sind das IAT Gelsenkirchen, das ISF München und das ISO Saarbrücken mit jeweils eigenen Untersuchungsschwerpunkten an diesem Vorhaben beteiligt (vgl. die Beiträge im vorliegenden Heft). Im WSI wurden in diesem Rahmen im Frühjahr 2001 über 200 Betriebsräte aus dem Bereich Software/IT-Dienstleistungen zu den Arbeits- und Leistungsbedingungen in ihren Betrieben befragt. Zudem wurden in fünf Betrieben und auf mehreren Veranstaltungen mit Betriebsräten vertiefende Interviews und Gruppendiskussionen durchgeführt.

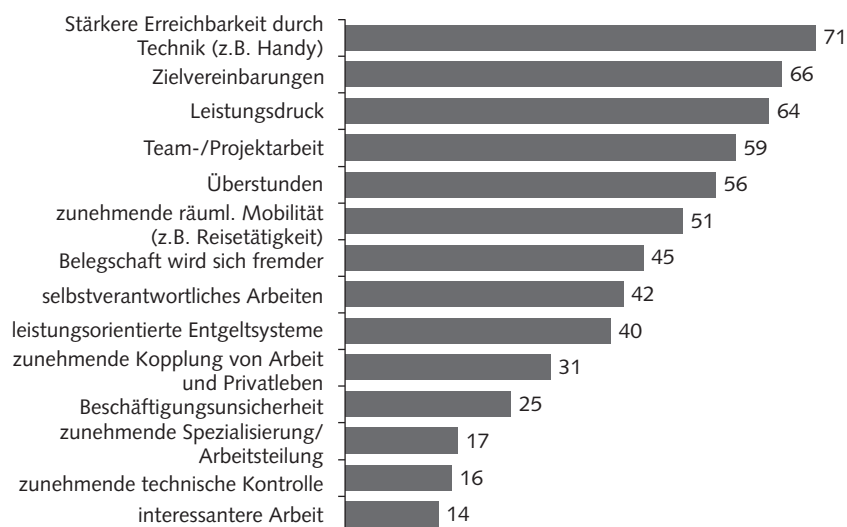
wickler, technische Dienstleistungen, Projektmanager, Vertrieb, aber auch kaufmännische Tätigkeiten (Weiss 2002) noch stärkeres Gewicht. Fast zwei Drittel der Betriebsräte beobachten, dass der Leistungsdruck unter den IT-Beschäftigten gestiegen ist (Abbildung 1). Die einflussreichere Rolle der IT-Kunden – unterstützt durch fortschreitende technische Flexibilität – wirkt sich auf die Vertragskonditionen aus (Qualität, Preis, Zeit) und wird aktuell durch die wirtschaftliche Lage der IT-Branche, in der erstmals akuter Auftragsmangel herrscht und die Beschäftigtenzahlen rückläufig sind (Gürtler 2002), entschieden verstärkt.

Die Ausrichtung der Arbeitsbedingungen am Kunden hat v.a. beträchtliche Auswirkungen auf die Flexibilisierung und Dauer der Arbeitszeit. In über zwei Drittel der Betriebe tritt häufig Mehrarbeit auf und zwar besonders häufig in Sparten und Bereichen mit starker Kundenorientierung wie Technischer Außendienst/Service, Softwareentwicklung, Vertrieb, EDV und Projektteams. Dabei gehen zunächst einmal 60 % der Betriebsräte davon aus, dass ein großer Teil der Mitarbeiter diese Mehrarbeit kaum als Problem wertet, insbesondere dann nicht, wenn sie durch materielle Entschädigung oder Freizeitausgleich geregelt wird. Die Hälfte der Betriebsräte gibt aber zudem noch an, dass der überwiegende Teil der Mehrarbeit nicht betrieblich vereinbart wurde, sondern aus sogenannten „freien Stücken“ erfolgt (etwa wenn die Beschäftigten abends oder am Wochenende weiter arbeiten).

Sucht man nach den Gründen für informelle Mehrarbeit (also jenseits der Kompensationsmöglichkeit durch Geld oder Freizeit), stößt man auf zwei wesentliche Erklärungsstränge (Abbildung 2). Zunächst einmal gibt es eine insgesamt hohe Bereitschaft der Beschäftigten, sich für ihre Arbeit verantwortlich zu engagieren: Mit über 60 % der Nennungen steht das Verantwortungsgefühl der Mitarbeiter an prägnanter vorderer Stelle. Weiter führen 42 % der Betriebsräte die Freude an der Arbeit und am Problemlösen als Grund für informelle Mehrarbeit an.

Klar konturieren sich aber auch die problematischen Seiten der Arbeitssituation: Trotz aller Autonomie und Selbstverantwortlichkeit erweist sich personaler Druck weiterhin als effizient, denn ebenfalls 42 % begründen „freiwillige Mehrarbeit“ auch mit entsprechenden Erwartungen des Vorgesetzten. Eine beachtliche

**Abb. 1: Entwicklung von Arbeitsbedingungen in IT-Unternehmen aus Sicht der Betriebsräte (in %)**



Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung Software/IT-Dienstleistungen 2001 - DILA

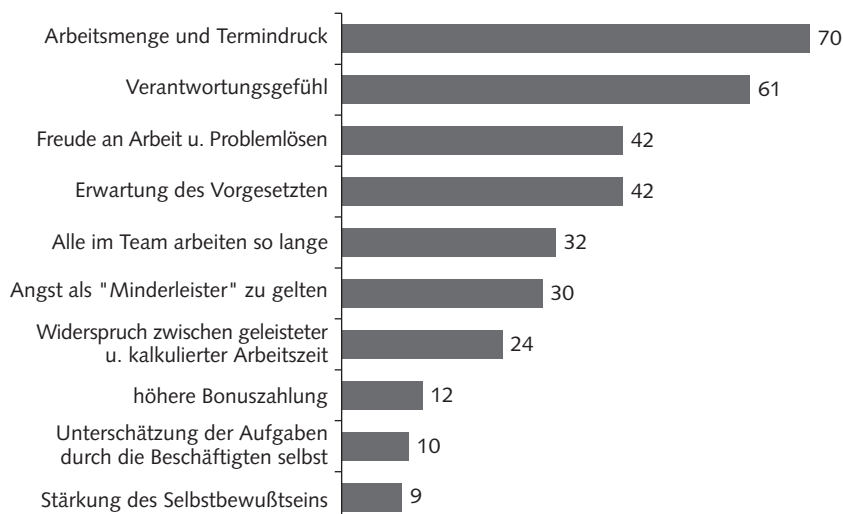
WSI Hans Böckler Stiftung

Rolle spielt auch subtiler Druck. Immerhin ein Drittel nennt das Beispiel des Teams, wenn es um die überlange Arbeitszeit geht, und die Angst der Beschäftigten als „Minderleister“ zu gelten, erscheint den Betriebsräten ähnlich wichtig. Und: Am häufigsten, nämlich in fast 70 % der Fälle werden die enorme Arbeitsmenge und der Termindruck an erster Stelle genannt, wobei ein beachtlicher Teil in diesem Zusammenhang auch auf den Widerspruch zwi-

schen geleisteter und fakturierter Arbeitszeit in Projekten hinweist; dies wird häufig als „Sachzwang“ hingenommen (Fachkräftemangel, Fehleranfälligkeit usw.)

Die Erklärungen, die die Betriebsräte für die Reaktionen der Beschäftigten auf die Entwicklungen der Arbeitssituation und insbesondere auf die große Verbreitung informeller Mehrarbeit geben, können als Hinweise auf die Wirkungsweise und Auswirkungen der internen Vermarkt-

**Abb. 2: Gründe der Beschäftigten, Mehrarbeit ohne Zeit- oder Geldausgleich zu leisten - Einschätzung der Betriebsräte (in %) -**



Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung Software/IT-Dienstleistungen 2001 - DILA

WSI Hans Böckler Stiftung

lichung interpretiert werden, wie wir sie zuvor in ihrer Erscheinungsform als Kundenorientierung skizziert haben: IT-Dienstleister verstehen sich zu einem großen Teil als eigenverantwortlich agierende Beschäftigte und beanspruchen für sich, ihre Arbeitsprobleme selbst zu lösen. Sie müssen sich dabei allerdings zunehmend mit widerstreitenden Anforderungen auf hohem Niveau auseinandersetzen.

– Sie erhalten mehr Autonomie in der Arbeit und können dies positiv als persönliche Bestätigung erfahren – andererseits wächst die Abhängigkeit von Markt- und personalisierten Kundenanforderungen in vielfältiger Weise.

– Die Arbeitsaufgaben erscheinen interessant und werden bei Ergebnisreichung honoriert (Variabilisierung des Entgelts, Zielvereinbarungen) – zugleich nehmen Arbeitsmenge, Arbeitsintensität und Überforderung zu.

– Die Arbeit erfordert Kreativität und Freude an Problemlösungen, wird aber häufig von nicht kontrollierbaren Einflüssen gestört. Qualitätsanspruch und Profitabilität geraten in Widerspruch.

Derartige Arbeitsanforderungen werden von einem Teil der Beschäftigten (zumindest für bestimmte Arbeits- und Lebensphasen) gern akzeptiert, da sie Herausforderungen an das eigene zu erprobende und zu erweiternde Können bedeuten und beruflichen Aufstieg vorbereiten können. Da besonders junge Leute bzw. Hochschulabsolventen mit wichtigen eigenen Ressourcen (Gesundheit, Qualifikation) für Anstrengungen gut gerüstet sind, kann selbst Stress zu einem lustvollen Abenteuer werden, wie die vielen Schilderungen aus start up-Unternehmen zeigen. Problematisch wird es, wenn Arbeitspensum, Zeitdruck, widersprüchliche Anforderungen zur Überforderung führen und die neue Eigenverantwortlichkeit zum gesundheitlichen Risiko wird, etwa durch dauernde überlange Arbeitszeiten, häufige unvorhersehbare Anforderungen, Arbeitsintensivierung, unklare Aufgabenstellung, Vereinzelung – beeinflusst auch durch ungünstige individuelle Dispositionen (höheres Alter, Gesundheitsprobleme, private Verpflichtungen, unzureichende Qualifikation usw.). Solche Konstellationen führen zu psychischen Belastungen und innerem Ungleichgewicht, das krank machen kann.

### 2.3 ENTSTEHUNG UND WIRKUNG VON ÜBERFORDERUNG

Stress – oder besser Distress (Oppolzer 2001) entsteht besonders dann

– wenn es ein Ungleichgewicht zwischen dem Niveau psychischer Arbeitsbelastung (Zeitdruck, widersprüchliche Anforderungen) und dem tätigkeitsbezogenem Entscheidungs- und Kontrollspielraum (Handlungsmöglichkeiten, Qualitätsanforderungen usw.) gibt (Karasek/Theorell 1990). Bei Beschäftigten, die unter hohem Termindruck und zugleich stark ergebnisorientiert arbeiten, wie es die IT-Befragung zeigt, (zwei Drittel der Betriebsräte berichten von Zielvereinbarungen) und dabei immer wieder im Konflikt zwischen Kunden- und Unternehmensanforderungen stehen, ist die innere Ausgleichsmöglichkeit zwischen Anspannung und Entspannung gefährdet;

– wenn das Arbeitshandeln durch technische und personenbezogenen Störungen oder unvollständige Informationen (Regulationshindernisse) immer wieder unterbrochen wird (Lenhard 2001, S. 56), häufig verursacht durch schlechte Arbeitsorganisation und/oder Führungsverhalten, wie es in den Interviews geschildert wird. Ältere Studien bestätigen für den Software-Bereich, dass der Ärger über Vorgesetzte ein Hauptgrund für Eigenkündigungen ist (Baillod 1992);

– wenn Phasen extremer Arbeit und hoher Anstrengungen keine Erholungsmöglichkeit folgt, etwa keine Möglichkeit besteht, überlaufende Arbeitszeitkonten einzudämmen oder abzufeiern, wie Betriebsräte in den betrieblichen Interviews berichten. Erholungsunfähigkeit ist mit vielfältigen Gesundheitsrisiken verknüpft und setzt besonders häufig dann ein, wenn Beschäftigte über die maximale wöchentliche Arbeitszeit hinaus *und* zugleich unter ständigem Leistungsdruck arbeiten (Lenhard 2001);

– wenn zwischen dem/der Beschäftigten und dem Arbeitsumfeld keine positive Kommunikation besteht und nur geringe oder keine soziale Anerkennung erfolgt (Karasek/Theorell 1990; Kompier 2002). Berücksichtigt man die häufige Reisetätigkeit der IT-Dienstleister – so berichtete der Personalchef eines großen Software-Systemhauses in einem Interview, dass ständig ca. 80 % der Belegschaft außer Haus sei – und die Einschätzung, dass sich

„die Belegschaft untereinander fremder wird“ (so fast die Hälfte der befragten Betriebsräte), zudem den subtilen Druck in Teams (*Abbildung 2*) und den Mechanismus der Selbsttäuschung über die eigene unabhängige Rolle in der Arbeit (Peters 2001) – bei manchen bis zum Omnipotenz-Gehabe – so ist vorstellbar, dass das Thema eigener Überforderung in der IT-Arbeit wenig von den Beschäftigten gemeinsam thematisiert, aber umso mehr selbst und allein „an Leib und Seele“ erlebt wird.

Angesichts dieser vielfältigen Entstehungs- und Wirkungszusammenhänge von Überforderung ist einsichtig, dass bei der Suche nach Schutz vor maßloser Arbeit die Aufklärung über die gesetzliche bzw. tarifliche Arbeitszeitbegrenzung eine zwar notwendige aber nicht hinreichende Maßnahme ist. Auch Hinweise auf vielleicht längerfristig ernsthafte Erkrankungen (burnout, Herz-/Kreislauferkrankungen, Suchterkrankungen) sind für viele Beschäftigte verdrängungsfähig („das Gesundheitsthema ist für Weicheier“, so eine Interviewpartnerin über Chancen, die Problematik im Betrieb anzusprechen) oder auch zu abstrakt. Erforderlich wäre eine integrierte Arbeits-, Gesundheits- und Leistungs politik, die vom einzelnen Arbeitsplatz bis zu überbetrieblichen Institutionen etwa des Arbeitsschutzes reicht, situationsbezogene und kollektiv-verbindliche Maßnahmen einbezieht (Mohr/Udris 1997) und bei der sich möglichst alle maßgeblichen Akteure engagieren, angefangen vom einzelnen Beschäftigten über den Vorgesetzten und fachliche Experten bis zu den Betriebs- und Tarifparteien. Sie muss die je individuellen Lebensentwürfe der Beschäftigten respektieren und die leistungspolitischen Ziele des Unternehmens damit abstimmen können. In diesen Prozessen muss aber auch verhindert werden, dass Maßstäbe von Leistungsoptimierung und -entfaltung gesetzt werden, denen die Beschäftigten nicht dauerhaft ohne gesundheitliche Beeinträchtigungen entsprechen können. Dafür sind verbindliche Schutzregelungen erforderlich, die dann auch nicht mehr verhandelbar sein können.

# 3

## Gestaltungsansätze zur betrieblichen Gesundheitspolitik

### 3.1 GESUNDHEITZIRKEL

Die betriebliche Arbeitsschutz- und Gesundheitspolitik, traditionell eine Domäne des konventionellen Arbeitsschutzes, ist in den letzten Jahrzehnten zunehmend durch internationale Aktivitäten mit Konzepten der Prävention und Gesundheitsförderung angereichert worden. Sowohl Arbeitgeber, alarmiert durch die hohen Kosten von Fehlzeiten, als auch Krankenkassen und die Träger der gesetzlichen Unfallversicherung haben sich im betrieblichen Gesundheitsschutz stärker engagiert. Dabei wurden verschiedene Konzepte zur Verhütung arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren entwickelt, die von Angeboten für Entspannungsübungen bis zu betrieblichen Gesundheitszirkeln und der Entwicklung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements reichen.

Die sogenannten, zunächst häufig von den Krankenkassen initiierten, Gesundheitszirkel sollen „die Beschäftigten als Experten der eigenen Arbeit aktiv in die gesundheitsrelevanten Analyse- und Veränderungsprozesse am Arbeitsplatz einbeziehen“ (Ayan/Kastner 2001, S. 122). Das Konzept der Gesundheitszirkel konzentriert sich auf Beschäftigte, die unter Leitung eines geschulten (externen) Moderators regelmäßig in betrieblichen Kleingruppen zusammenkommen, die Ursachen gesundheitlicher Beschwerden besprechen und Lösungsvorschläge erarbeiten. An den Sitzungen sollen neben den Beschäftigten auch der unmittelbare Vorgesetzte, die betriebliche Sicherheitsfachkraft, der Betriebsrat u.a.m. je nach Bedarf teilnehmen. Andere Modelle ziehen es vor, die Betroffenen nur mit dem Moderator tagen zu lassen und die anderen Teilnehmer nur zeitweise – etwa bei Vorstellung und Weitergabe der Lösungsvorschläge – einzuladen ([www.ozialnetz-hessen.de/ergoonline](http://www.ozialnetz-hessen.de/ergoonline)).

Eine Bilanz zur betrieblichen Gesundheitspolitik für die Länder Hessen und Thüringen, in der auch bundesweite Umfragen verarbeitet wurden, ist jedoch hinsichtlich Quantität und Inhalten einigermaßen enttäuschend: Symptomatisch erscheint darin eine Umfrage des Instituts

der deutschen Wirtschaft 1997, nach der nur 2,7 % der antwortenden 974 Unternehmen Maßnahmen zur Gesundheitsförderung durchführten bzw. einen Arbeitskreis zur Gesundheitsförderung installiert hatten (Gröben/Bös 1999, S. 51). Psychische Belastungen werden kaum thematisiert. Gesundheitszirkel scheinen immer dann gefährdet, wenn sie lediglich Symbolcharakter annehmen, weil einzelne Beschäftigte stellvertretend „abkommandiert“ werden oder aufgrund betriebsinterner Tabus Beschäftigte nicht selbständig partizipieren dürfen (Ayan/Kastner 2001, S. 123). Zudem gehen sie häufig zu wenig systematisch vor, sind nicht genügend in der Belegschaft und bei den Führungskräften verankert, und es wird nicht überprüft, wie ihre Arbeitsergebnisse umgesetzt und gegebenenfalls sanktioniert werden. Offenbar reicht es nicht, mit gutem Willen allein einen derartigen Arbeitskreis zu gründen. Es müssen verbindliche Absicherungen geschaffen werden, die bei notwendig auftretenden Konflikten zwischen den Betriebsparteien das Prozedere festlegen, auf das sie sich verständigen müssen. Vor allem muss Gesundheitsförderung auf der Arbeitgeberseite „Chefsache“ werden, also auch in den Leitungsgremien des Unternehmens als betriebliches Gesundheitsmanagement verankert sein, wie das positiv dokumentierte Beispiel der Telekom zeigt (Bertelsmann Stiftung/Hans Böckler Stiftung 2000, S. 101 ff.).

### 3.2 BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT

Das Unternehmen hat seine Vorstellungen zur betrieblichen Gesundheitsförderung durch eine Rahmenbetriebsvereinbarung für das ganze Unternehmen verbindlich eingeführt, um den sich massiv vollziehenden Strukturwandel nach der Privatisierung erfolgreich und mit möglichst hoher Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten bewältigen zu können, so die Aussagen. Unter Leitung des Arbeitsdirektors wurde ein zentraler Arbeitskreis Gesundheit eingerichtet, in dem Mitglieder des Gesamtbetriebsrats, der Arbeitssicherheit, die Leitende Betriebsärztin u.a. vertreten sind. Ebenso wurde in jeder Organisationseinheit ein entsprechender Arbeitskreis Gesundheit installiert, der aus den monatlich erscheinenden Reports zur Situation der Gesundheit im Gesamtunternehmen örtliche Maßnahmen zur Gesundheitsförde-

rung beschließt. Dazu gehört auch die Einrichtung örtlicher, mit zeitlicher Begrenzung zu bestimmten Themen arbeitender Gesundheitszirkel, die mit geschulten Moderatoren aus der Personalentwicklung durchgeführt werden. Mitglieder sind von den Beschäftigten gewählte Ressortvertreter, Vertreter des Managements, Betriebsräte, die Betriebsärztin und weitere Personen nach Bedarf. So entstanden z.B. „Arbeitskreise Software/Ergonomie“, die die Probleme der ständig wechselnden Software eindämmen sollten. Auch wurden umfassende Belastungsanalysen bei den Call Center Agents und Verbesserungen durchgeführt. Aus der Zwischenbilanz geht hervor, dass den Problemen psychomentaler Belastungen und psychosomatischen Gesundheitsgefährdungen stärkere Beachtung geschenkt werden muss, diese bisher wohl also nicht ausreichend behandelt wurden. Zudem verweist der rasche Wechsel von Organisationsformen und Arbeitsinhalten auf eine systembedingte Schwierigkeit betrieblicher Gesundheitspolitik: „die erarbeiteten Verbesserungsvorschläge können oft nicht greifen, weil ein wesentlicher Wandel im Gesamtunternehmen zu deutlichen Veränderungen in dem betreffenden Arbeitsbereich geführt hat.“ (Bertelsmann Stiftung/Hans Böckler Stiftung 2000, S. 106).

Ähnlich arbeiten langjährige Initiativen des betrieblichen Gesundheitsmanagements in Bereichen des Öffentlichen Dienstes (vgl. *Walter* u. a. in diesem Heft).

### 3.3 PSYCHISCHE BELASTUNGEN IN DER GEFÄHRDUNGSANALYSE

Mit der „nachholenden Modernisierung unseres Arbeitsschutzrechts, in dem nun auch psychischen Belastungen eine besondere Aufmerksamkeit geschenkt wird“ (Pickshaus/Schmitthener/Urban 2001, S. 204 f.), insbesondere mit der Novellierung des ArbSchG von 1996 als Folge der Umsetzung europäischen Rechts (EG-Arbeitsschutzrahmenrichtlinie 89/391/EWG) in nationales Recht, ist eine neue Situation entstanden, die auch die Mitbestimmungsrechte der Betriebsräte stärkt. Umfassend einzubeziehen sind psychische Gefährdungen insbesondere im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung und Gefährdungsanalyse, die nach § 5 Abs. 3 ArbSchG durchgeführt werden muss. Ferner erteilt die Änderung des SGB VII, § 14 Abs. 3 den Trägern der gesetzlichen Unfallversiche-

zung einen erweiterten Präventionsauftrag, der sich auch den arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren widmen muss, einschließlich der multifaktorellen Wirkungszusammenhänge, die bei psychischen Belastungen besonders relevant sind (Oppolzer 2001, S. 86 f.).

Auch hier verläuft die Umsetzung in positive Praxis recht zäh. Das liegt zum einen daran, dass der Kenntnisstand über die Verbindlichkeit und Möglichkeiten auch von den Betriebsräten erst allmählich erarbeitet werden kann, in den schwierigen Zeiten von Personalabbau andere Maßnahmen wichtiger erscheinen und eine Gefährdungsanalyse vermutlich oft erst unter Androhung rechtlicher Mittel gegen den Arbeitgeber durchgesetzt werden kann. Obwohl Arbeitgeber die Gefährdungsbeurteilung gegenüber den Überwachungsbehörden dokumentieren müssen, bejahen nach einer vom Arbeits- und Sozialministerium in NRW in Auftrag gegebenen Untersuchung „Arbeitswelt 2000“ nur 36 % der befragten Arbeitnehmer die Frage, ob eine Gefährdungsbeurteilung im Betrieb erfolgt ist (MASQT 2001, S. 32). In einer anderen Untersuchung (BIT-Institut), die vor allem auf Befragungen von Management und Betriebsräten in Produktionsbetrieben beruht (Arbeit & Ökologie 1/2002), gaben nur 30 % der Unternehmensvertreter an, psychische Belastungen in die Gefährdungsbeurteilungen einbezogen zu haben.

Es gibt aber auch erfolgreiche Beispiele: Die von der IG Metall in Baden-Württemberg bereits 1988 ins Leben gerufene Kampagne „Tatort Betrieb“, die sich etwa alle zwei Jahre neue Schwerpunkte setzt, konzentriert sich aktuell auf die Aktion „Terror für die Seele“ und nimmt damit arbeitsbedingten Stress und die psychischen Belastungen ins Visier. Zwei Ziele werden angestrebt: auf betrieblicher Ebene soll eine wirklich ganzheitliche Gefährdungsermittlung und Prävention (also einschließlich psychischer Belastungen) erfolgen, für die die Interessenvertretung aktiv mit ihren Mitbestimmungsrechten eintritt – das bedeutet also auch die Ursachen von Überlastung einzubeziehen und Lösungen durchzusetzen. Und zweitens zielt die gewerkschaftliche Initiative auf überbetriebliche Vernetzung und Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit, um nicht zuletzt die Forderung nach einem staatlichen Arbeits- und Gesundheitspräventionsprogramm zu verstärken.

In diesem Zusammenhang steht das Beispiel eines süddeutschen mittelständischen Metallbetriebs ([www.igmetall.de/gesundheits/arbeit\\_oekologie](http://www.igmetall.de/gesundheits/arbeit_oekologie)). Dort wurde auf Initiative des Betriebsrats bereits 1998 eine erste Runde der Gefährdungsbeurteilung abgeschlossen, in der ausdrücklich auch die psychischen Belastungen berücksichtigt wurden. Die Arbeitsbelastungen wurden mit Hilfe eines Fragebogens ermittelt, der neben den Belastungen auch die positiv wahrgenommenen Arbeitsbedingungen ermittelte, so dass für die Verantwortlichen ein differenziertes Bild entstand. Anschließend wurden entsprechende Maßnahmen und arbeitsorganisatorische Veränderungen eingeleitet; zudem wurde ein permanenter Verbesserungsprozess im Zwei-Jahres-Rhythmus in Gang gesetzt, der sich an veränderte Arbeitsbedingungen anpassen und auch einem Controlling unterzogen werden sollte. Tatsächlich stellte sich in der ersten Evaluation heraus, dass in der Führungsebene aus den Ergebnissen Konsequenzen gezogen worden waren; die Arbeitsanweisungen, die Einteilung der Arbeit und Abwechslung bei der Arbeit wurde nach zwei Jahren deutlich besser als vorher beurteilt. Die damals gebildeten Strukturen (ein Arbeitsschutzausschuss und ein Team für die Gefährdungsbeurteilung, bestehend aus einem Beauftragten der Geschäftsleitung, dem Betriebsarzt, der Sicherheitsfachkraft und einem Vertreter des Betriebsrats) funktionieren bis heute gut, die Arbeit wird von der Belegschaft als Erfolg wahrgenommen. Inzwischen ist dieses Vorgehen auch durch eine Betriebsvereinbarung zur Umsetzung des Arbeitsschutzgesetzes abgesichert.

## 4

### **Elemente einer integrierten Arbeits-, Gesundheits- und Leistungs politik bei innovativer Dienstleistungsarbeit**

Gefährdungsanalysen im Hinblick auf psychisch belastende Arbeiten wurden in IT-Betrieben bisher kaum durchgeführt. Die Vorstellung ist recht realistisch, dass eine Bestandsaufnahme der Arbeitsbelastungen unter Einbeziehung von Experten der Arbeitsschutzämter angesichts der hier beschriebenen Leistungsbedingungen schwerwiegende Verstöße und Belastungen

zutage fördern würde, angefangen von der Missachtung rechtlicher Vorschriften zu Grenzen der Dauerarbeitszeit bis hin zur Erholungsunfähigkeit durch Überidentifikation mit der Arbeit.

Trotz beeindruckender Managementrhetorik zur zunehmenden Wertschätzung von Wissen, Kreativität und „soft skills“ für Innovation und Wettbewerbsfähigkeit in der Wissensgesellschaft sind diese human resources für das Einzelunternehmen nur für die Dauer der Beschäftigung und zur Erfüllung bestimmter Aufgaben relevant. In dieser Zeit muss die Leistungsfähigkeit möglichst profitabel genutzt werden; mit Philanthropie oder gesellschaftlicher Verantwortung für nachhaltiges Wissen können keine Marktvorteile errungen werden, zumal das Leitbild des „High Performers“ von einem Großteil hochqualifizierter Belegschaften selbst verinnerlicht ist und pfleglicher Umgang mit den eigenen Ressourcen als private eigene Verantwortung gesehen (wenn überhaupt bedacht) und nicht als Aufgabe der Firma verstanden wird. Andererseits gibt es im Detail auch Schnittmengen gemeinsamer Interessen von Arbeitgeber und Betriebsräten (etwa Fehlzeitenreduzierung, Qualitätssicherung, Unternehmenskultur zur besseren Positionierung am Personalmarkt und in der Öffentlichkeit (Kühl 2002), Effektivierung der Projektarbeit (Bollinger 2001) usw.).

Bedenkt man diese Konstellationen, so signalisieren gesundheitsbezogene Aktivitäten mancher IT-Unternehmen, die wir in unserer Untersuchung recherchiert haben, immerhin die Absicht, die Wirkungen arbeitsbedingter Gesundheitsgefährdungen auf die Arbeitskraft zu verringern. Die Maßnahmen beeinflussen möglicherweise auch positiv die Befindlichkeit und bewirken bei einzelnen Beschäftigten Verhaltensänderungen (Rücken- und Entspannungsgymnastik, Ernährungsberatung, verbilligte Mitgliedschaft im Fitness-Center, Vorträge zur Stressvermeidung, Coaching von Führungskräften etc.). Der Betriebsrat eines Software-Hauses, der schon mehrfach mit Umfragen zu Gesundheitsproblemen und entsprechenden Vorschlägen zur Verhaltensprävention aktiv war, beurteilt den dauerhaften Erfolg solcher Maßnahmen allerdings inzwischen skeptisch, da sie nur solche Beschäftigten erreichten, die schon ein gewisses Interesse an einer Veränderung hätten: solche, die am stärksten unter (selbst gemachtem)

Leistungsdruck stehen, „die bekommst du auch nicht in vorbeugende Maßnahmen“ (Interview). Erfolgreicher scheint ihm eine Betriebsvereinbarung zur Flexibilisierung der Arbeitszeit zu wirken, in der die sofortige Kappung jeder Arbeitsstunde festgelegt ist, die über 60 Plusstunden hinausgeht. Zwar können unter bestimmten Umständen zeitlich befristete Zusatzzeitkonten zwischen dem Beschäftigten und der Führungskraft vereinbart werden, die anschließend ausgezahlt oder auf ein Langzeitkonto überwiesen werden. Trotzdem hat sich jetzt die Mehrarbeit im Vergleich zu früher, wo ein Drittel der Belegschaft mehr als 100 Plusstunden im Arbeitszeitkonto aufwies, beträchtlich verringert. Es zeichne sich trotz der erst kurzen Erprobung ab, dass, die Beteiligten mit der Regelung zufrieden sind. Da eine paritätisch besetzte Arbeitszeitkommission diese Entwicklungen sorgfältig verfolgt und jede Seite solche Zusatzzeitkonten mit einem Veto beenden kann, sei die Sensibilität gegenüber „endloser Arbeit“ beträchtlich gestiegen. Der Betriebsrat glaubt zwar nicht, dass „dieses Thema der Leistungsverdichtung und Selbstausschöpfung über ein Arbeitszeitmodell zu lösen“ sei. Jedoch könne eine vernünftige Arbeitszeitregelung ein Element sein, um den Gesundheitsgefährdungen präventiv zu begegnen. Dazu gehörten weiter eine vernünftige Zielvereinbarung mit realistischen Zielen, die mit der geltenden Arbeitszeit prinzipiell zu schaffen sei und nicht zuletzt auch die Beeinflussung von Prozessen und Arbeitsabläufen in und zwischen Gruppen und Abteilungen, um Stress verursachende Störungen und Situationen bereits im Vorfeld zu vermeiden. Und schließlich: „Die Leute müssen dann auch selbst begreifen, was sie tun und auch selbst den Willen haben, etwas zu ändern. Da kann ich sie auch unterstützen. Aber ich kann nicht dafür sorgen, dass sie aufhören, sich selbst auszubeuten.“

Arbeitszeitkonten und Zielvereinbarungen – das waren vor einigen Jahren interessenpolitisch noch tabuisierte – und sind auch heute noch umstrittene – Instrumente betrieblicher Arbeitszeit- und Leistungs politik (Drexel 2002), die aber mittlerweile zumindest im IT-Bereich tariffähig geworden sind. Bekanntestes und erstes Beispiel war der *Debis-Ergänzungstarifvertrag* (1999), dessen Grundideen auch in den seit April 2002 geltenden Telekom-Tarifvertrag übernommen worden sind.

Nach dem Debis-Tarifvertrag werden einmal jährlich in einem Mitarbeitergespräch Aufgaben, Projekte und Leistungsziele der einzelnen Person (oder auch der Gruppe) und die dazu erforderliche Arbeitszeit und die notwendigen Qualifikationen festgelegt. Damit erhalten die Beschäftigten, unterstützt von kollektiv gesicherten Rechten, einen großen Spielraum, ihre Interessen eigenständig zu formulieren. „Wenn die kollektiv gesicherten Ansprüche wirklich wahrgenommen werden, ist z.B. der Verfall von geleisteter Arbeitszeit oder die ‚Überhäufung‘ mit Aufgaben und Leistungserwartungen weitgehend ausgeschlossen. Die Arbeitnehmer selbst müssen hierbei allerdings die gewachsene Bedeutung ihrer eigenen Beteiligung erkennen und ausfüllen“ (Wagner/Schild 1999, S. 97).

Zwar können systematische Aussagen über die Umsetzung dieser tariflichen Regelungen aufgrund des kurz darauf erfolgten Verkaufs von Debis an die Telekom (T-Systems) kaum getroffen werden. In den Bereichen, in denen der Tarifvertrag noch gilt, berichtet der Betriebsrat jedoch, dass die Zielvereinbarungen sich entgegen ursprünglicher Befürchtungen durchaus und überwiegend positiv für die Beschäftigten ausgewirkt hätten, zumal sich viele mit ihren Betriebsräten zuvor beraten hatten und auch die Führungskräfte sorgfältig geschult worden waren (Interview). Generalisierbare Wirkungen auf reale Arbeitszeitveränderungen bei den einzelnen Beschäftigten können wegen der hohen Fluktuation nach dem Übergang zur Telekom schlecht festgestellt werden. Enttäuschend ist für den Betriebsrat die reale Inanspruchnahme der tariflich gesicherten Qualifizierungsmöglichkeiten, eine Tendenz, die sich mit den Ergebnissen unserer IT-Betriebsräte-Befragung deckt, wonach über 60 % der Betriebsräte Probleme mit der Weiterbildung melden und als Hauptgründe die Kollision mit Arbeitsanfall (78 %) oder keine Freigabe durch den Vorgesetzten (48 %) nennen (Mehrfachnennungen). Sie wird auch von Ergebnissen anderer Untersuchungen bestätigt (Baukowitz/Boes 2002).

Vergegenwärtigt man sich nochmals die Einschätzung der Betriebsräte in den WSI-Befragungen zu ihren Bemühungen den steigenden Leistungsdruck einzudämmen, so braucht nicht besonders betont zu werden, dass die hier aufgeführten Beispiele

zu diesem Komplex nicht den durchschnittlichen Stand der Gestaltungspraxis darstellen. Da sie jedoch deutlich von den neuen Arbeitsformen und Arbeitsanforderungen (Marktabhängigkeit, Kundenorientierung, Eigenverantwortung, Arbeitsidentifikation usw.) geprägt sind, können aus ihnen durchaus einige generalisierende Schlussfolgerungen für Gestaltungsperspektiven in innovativer Dienstleistungsarbeit abgeleitet werden.

– Abhilfe gegen arbeitsbedingte (psychische) Gesundheitsgefährdungen kann gerade in diesen Bereichen nicht *allein* durch Maßnahmen im Rahmen einer eng gefassten betrieblichen Gesundheitspolitik erreicht werden. Nachhaltige Arbeitsgestaltung zu betreiben, schließt ein, die betrieblichen Instrumente zu Personal-, Qualifizierungs-, Arbeitszeit- und Leistungs politik insgesamt zu prüfen.

– Erfolgreiche Maßnahmen gegen steigende Arbeitsanforderungen und Überforderung können nur erreicht werden, wenn die Beschäftigten ihre Arbeit und den Einfluss der Arbeit auf ihre persönliche Lebensgestaltung auch selbst verändern möchten. Das impliziert und setzt einen Bewusstwerdungsprozess voraus, wie in den Beispielen angesprochen. Damit einhergehen muss allerdings auch eine gewerkschaftspolitische Akzentverschiebung, eine kulturelle Umorientierung hin zu einer stärkeren Subjektivierung von Gewerkschaftsarbeit. Der Weg scheint beschritten zu werden, wie etwa die aktuelle Kampagne der IG Metall „Arbeiten ohne Ende – meine Zeit ist mein Leben“ vermuten lässt, die sich nicht nur an Betriebsräte, sondern auch direkt an die einzelnen Beschäftigten wendet.

Gewerkschaftliche Betriebsstrategien und überbetriebliche Kampagnen, Gesetzesreformen und staatliche Aktivität, schließlich auch Vereinbarungen der Tarifpartner können zur Verminderung neuer Arbeitsbelastungen und insbesondere psychischer Belastungen eine Menge beitragen. So lange diese Arbeit aber nicht durch einen gesellschaftlich-kulturellen Paradigmenwechsel als Infragestellung der totalen Leistungsgesellschaft begleitet wird, muss nachhaltige Arbeitsgestaltung im Sinne humaner Leistungsbedingungen immer wieder neu erkämpft werden und ist keineswegs mit Erfolgsgarantien verbunden.

# LITERATUR

- Ahlers, E./Trautwein-Kalms, G.** (2002): Entwicklung von Arbeit und Leistung in IT-Unternehmen, Düsseldorf, edition der Hans Böckler Stiftung 62
- Arbeit & Ökologie** (2002): Psychostress ist Problem Nr. 1: Veränderungen der Arbeitsbedingungen und Belastungen, Nr. 1, S. 28–30
- Ayan, T./Kastner, M.** (2001): Gesundheitsmodelle und Möglichkeiten betrieblicher Gesundheitsförderung, in: Kastner, M./Kipfmüller, K. u. a., Gesundheit und Sicherheit in Arbeits- und Organisationsformen der Zukunft (GESINA-Projekt), Bremerhaven 2001, S.111–128
- Bailloid, J.** (1992): Fluktuation bei Computerfachleuten, Bern/Berlin/Frankfurt am Main
- Baukowitz, A./Boes, A.** (2002): Weiterbildung in der IT-Industrie, in: WSI-Mitteilungen 1, S. 10–17
- Bertelsmann Stiftung/Hans Böckler Stiftung** (Hrsg.) (2000): Erfolgreich durch Gesundheitsmanagement, Gütersloh
- BMBF-Bilanzierungsprogramm** (2001): Tagungsmaterialien zur BMBF-Tagung „Erfolgreiche Veränderungen in der Arbeitsgestaltung und Unternehmensorganisation“, Bad Honnef, 19./20.11.2001
- Bollinger, H.** (2001): Neue Formen der Arbeit – neue Formen des Gesundheitsschutzes: Das Beispiel Projektarbeit, in: WSI-Mitteilungen 11, S. 685–691
- Döhl, V./Kratzer, N./Sauer, D.** (2000): Krise der NormalArbeit(s)Politik – Entgrenzung von Arbeit – neue Anforderungen an Arbeitspolitik, in: WSI-Mitteilungen 1, S. 5–17
- Dörre, K.** (2002): Kampf um Beteiligung, Wiesbaden
- Drexel, I.** (2002): Zielvereinbarungen und Interessenvertretung – ein Instrument dezentraler Leistungs- und Entlohnungspolitik in der Praxis, in: WSI-Mitteilungen 6, S. 341–346
- Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz** (2000): Forschung über arbeitsbedingten Stress, Luxemburg
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions** (Hrsg.) (1998): Time Constrains and Autonomy at Work in the European Union, Luxemburg
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions** (2001): Third European Survey on Working Conditions 2000, Luxemburg
- Gleißmann, W.** (2000): Die neue Selbständigkeit in der Arbeit., in: Peter, J. (Hrsg.), Dienstleistungsarbeit in der Industrie, Hamburg, S. 50–80.
- Gröben, F./Bös, K.** (1999): Praxis betrieblicher Gesundheitsförderung, Berlin
- Gürtler, J.,** (2002): DV-Dienstleister: Erste Lebenszeichen, aber ausgeprägte Investitionsschwäche und sinkende Beschäftigung, in: Ifo Schnelldienst 12, S. 21–25
- Helfert, M.** (1988): Stress und Rationalisierung, WSI-Arbeitspapier 20, Düsseldorf
- IGM** (1996): Arbeiten in der Informationsgesellschaft, 2. Fachtagung der IG Metall am 21./22. 1996 in Düsseldorf, Dokumentation
- INQA** (Initiative Neue Qualität der Arbeit) (2002): in: Bundesarbeitsblatt 7–8, S. 14 f.
- IMB** (Internationaler Metallgewerkschaftsbund) (2002): Stress und Ausgebranntsein, Genf
- Jansen, R.** (2000): Arbeitsbedingungen, Arbeitsbelastungen und Veränderungen auf betrieblicher Ebene, in: Dostal, W./Jansen, R./Parmentier, K. (Hrsg.), Wandel der Erwerbsarbeit: Arbeitssituation, Informatisierung, berufliche Mobilität und Weiterbildung. BeitrAB 231, Nürnberg, S. 39–65
- Karasek, R.A./Theorell, T.** (1990): Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life, New York
- Kompier, M.** (2002), Stress und Ausgebranntsein – von einem globalen Problem zu einer globalen Lösung, in: Internationaler Metallgewerkschaftsbund, Stress und Ausgebranntsein, Genf , S. 39–51
- Kühl, S.** (2000): Grenzen der Vermarktlichung – die Mythen um unternehmerisch handelnde Mitarbeiter, in: WSI-Mitteilungen 12, S. 818–828
- Kühl, S.** (2002): Innovation trotz Imitation. Wie verändern sich Organisationsleitbilder? In: Industrielle Beziehungen 2, S. 157–185
- Lenhardt, U.** (2001): Neue Arbeitsformen zwischen Gesundheitsrisiken und -ressourcen, in: Pickshaus u.a., Arbeiten ohne Ende, Hamburg, S. 51–68
- Mangold, K.** (2000): Dienstleistungen im Zeitalter globaler Märkte, Frankfurt am Main
- MASQT** (2001): Arbeitswelt NRW 2000. Belastungsfaktoren – Bewältigungsformen – Arbeitszufriedenheit. Düsseldorf
- Mohr, G./Udris, I.** (1997): Gesundheit und Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt, in: Schwarzer, R. (Hrsg.), Gesundheitspsychologie, Göttingen, S. 553–574
- Moldaschl, M.** (1998), Internalisierung des Marktes, in: INIFES, ISF, SOFI (Hrsg.), Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung, Schwerpunkt: Moderne Dienstleistungswelten, Berlin, S. 197–250
- Oppolzer, A.** (2001): Was sind psychische Belastungen, in: Pickshaus, K./Schmitthenner, H./Urban, H. (Hrsg.), Arbeiten ohne Ende, Hamburg, S. 84–100
- Pahl, R.** (1997), Jenseits des Erfolgs. Die Krise des männlichen Management-Modells und die Suche nach einer neuen Balance, in: Kadritzke, U. (Hrsg.), „Unternehmenskulturen“ unter Druck, Berlin
- Pickshaus, K./Schmitthenner, H./Urban, H.-J.** (Hrsg.) (2001): Arbeiten ohne Ende, Hamburg
- Peters, K.** (2001), Woher weiß ich, was ich selber will?, in: Glißmann, W./Peters, K., Mehr Druck durch mehr Freiheit, Hamburg, S. 99–111
- Pongratz, H.J./Voß, G.** (2000): Vom Arbeitnehmer zum Arbeitskraftunternehmer – Zur Entgrenzung der Ware Arbeitskraft, in: Minssen, H. (Hrsg.), Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit, Berlin, S. 225–247.
- Sauer, D.** (Hrsg.) (2002): Dienst-Leistung(s)-Arbeit. Kundenorientierung und Leistung in tertiären Organisationen, München
- Schäfer, C.** (2001): Die WSI-Befragungen von Betriebs- und Personalräten, in: WSI-Mitteilungen 2, S. 65–75
- Trautwein-Kalms, G.** (2001): Dienstleistungsarbeit und Interessenvertretung, WSI-Diskussionspapier 94, Düsseldorf
- Trautwein-Kalms, G./Ahlers, E.** (2002): Software/IT-Dienstleistungen: Der Markt, die Kunden, die Arbeit, in: Sauer, D. (Hrsg.), Dienst-Leistung(s)-Arbeit. Kundenorientierung und Leistung in tertiären Organisationen, München, S. 207–224
- Udris, I.** (1981): Stress in arbeitspsychologischer Sicht, in: Nitsch, J. R., Stress. Theorien, Untersuchungen, Maßnahmen, Bern, S. 391–440
- Wagner, H./Schild, A.** (1999): Auf dem Weg zur Tarifbindung im Informations- und Kommunikationssektor, in: WSI-Mitteilungen 2, S. 78–98
- Weiss, M.** (2002): Kundenorientierung im Dienstleistungsfeld Software/EDV-Dienstleistungen, in: Sauer, D. (Hrsg.), Dienst-Leistung(s)-Arbeit. Kundenorientierung und Leistung in tertiären Organisationen, München, S.199–206
- Wieland, R.** (2000): Analyse, Bewertung und Gestaltung psychischer Belastung und Beanspruchung, in: Fehlzeiten-Report 1999, Berlin, S. 197–211