



**PARGEMA**

PARTIZIPATIVES GESUNDHEITSMANAGEMENT

Wolfgang Menz

# Neue Steuerungsformen und Standardisierung – Konsequenzen für Leistung und Belastungen

Arbeit und Gesundheit in schwierigen Zeiten – das Projekt  
Pargema. Abschlusskonferenz im Literaturhaus München,  
22.-23. Juni 2009

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



DLR  
Projekträger im DLR



Förderschwerpunkt  
Präventiver Arbeits-  
und Gesundheitsschutz

ISFMÜNCHEN

## Fragestellung

- Was sind die Merkmale neuer Steuerungsformen?
- In welchem Verhältnis stehen sie zu Prozessen der Standardisierung?
- ***Was bedeuten neue Steuerungsformen und Standardisierung für die Leistungs- und Belastungssituation der Beschäftigten?***
- Ausblick: Neue Steuerungsformen in der Krise

## Methoden und Empirische Basis

Schwerpunkt ISF München: qualitative Interviews mit Beschäftigten, Führungskräften und Experten (ca. 110)

- 4 der 8 Pargema-Unternehmen
  - Metallindustrie (Automobilzulieferer)
  - Konsumelektronik (Vertrieb)
  - Finanzdienstleistungen (Vertrieb und Back-Office)
  - Kommunikationstechnik (Einkauf und IT)

## Marktorientierte Steuerungsformen

- Leistungsdefinition über das (Markt-)*Ergebnis* statt über den *Aufwand*
- *Dynamische* Ergebnis- und Zielvorgaben
- *Maßlosigkeit*: vom „Menschen-Möglichen“ (Arbeitskraftbezug) zum „ökonomisch Notwendigen“ (Marktbezug)
- *Gleichgültigkeit* von Steuerungsformen gegenüber den Ressourcen
- „*Finanzialisierung*“ der Unternehmenssteuerung – „*Finalisierung*“ des Leistungsprinzips
- a) *Ertragssteuerung*, b) marktorientierte *Prozesssteuerung*

## Standardisierung

- Re-Taylorisierung der Produktionsarbeit, „Industrialisierung“ als Leitbild von Angestelltenarbeit
- Ausprägungen: Tätigkeits- und Produktstandardisierung
- Aber: keine Rückkehr zum Arbeitskraftbezug, sondern *marktorientierte* Standardisierung
- *Gleichzeitigkeit* von neuen Steuerungsformen und Standardisierung

## Belastungswirkungen marktorientierter Leistungssteuerung

- die Beschäftigten zeigen eine hohe Ergebnisorientierung und -verantwortung, potenzielle Autonomiegewinne werden geschätzt
- „Zielspiralen“: fortgesetzte Steigerungen der Ertragsziele werden als erhebliche Fehlbelastung erlebt
- „Prinzip des ständigen Vorbehalts“
- fehlende Ressourcen und mangelnde Flexibilität der Zieldefinition verstärken die Belastungswirkung
- Insuffizienzerleben, „sense of accomplishment“ beeinträchtigt
- Entkopplung von Erfolg und Leistung mindert die Erfahrung der Leistungsbestätigung

- Individualisierung von Misserfolgserfahrungen

*„Man setzt sich schon selber auch unter Druck, weil man meint, man müsste das schaffen. Und wenn man's dann nicht schafft, dann fragt man sich natürlich, warum schaffst du das nicht? Und wenn's dann noch zwei, drei gibt, die's tatsächlich schaffen, dann fragt man sich erst recht, Warum schaffst du das auf einmal nicht? Warum?“ (Vertrieb)*

## Widersprüchliche Anforderungen bei neuen Steuerungsformen

- Widersprüche zwischen Ertragsorientierung und Kundenorientierung führen zu *moralischen Belastungen* (Vertrieb)
- „*Kennzahlen-Bürokratie*“: hohe Dokumentationspflichten, intensiviertes Controlling schränken Spielraum für die Kernaufgaben ein
- „*Führungskräfte als Belastungsfaktor*“: überkommenes Disziplinarverhalten



## Widersprüchliche Anforderungen: neue Steuerungsformen und Standardisierung

- Widersprüche zwischen Marktorientierung und Prozesseingriffen
- Wachsende Schnittstellenkooperation bei standardisierten Tätigkeiten, „unsichtbare Leistung“
- Kumulation von Belastungen dort, wo sich neue Steuerungsformen und Standardisierungstendenzen überlagern

## Neue Steuerungsformen in der Krise?

### *Immanente* Krisenpotenziale neuer Steuerungsformen

- Nicht nur Gesundheitsgefahren, sondern auch:
- Unternehmen gefährden ihre Ressourcen: Identifikation und Professionalität der Mitarbeiter

### Folgen der Finanzmarktkrise – Szenarien

- a) *Paradigmenwechsel*: Delegitimierung der radikalisierten Marktorientierung – Revision der neuen Steuerungsformen
- b) *Weiter so*: Wachsender Rationalisierungsdruck – Verschärfung der Gangart *innerhalb* des bestehenden marktorientierten Paradigmas

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**

**Dr. Wolfgang Menz**

**Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung – ISF München e.V.**

**Jakob-Klar-Str. 9**

**80796 München**

**Tel. 089/272921-55**

**[wolfgang.menz@isf-muenchen.de](mailto:wolfgang.menz@isf-muenchen.de)**