

WSI

Diskussionspapiere

Belastungen am Arbeitsplatz und betrieblicher Gesundheitsschutz vor dem Hintergrund des demografischen Wandels

(Ergebnisse der PARGEMA/WSI Betriebsrätebefragung 2008/09)

Elke Ahlers

WSI-Diskussionspapier Nr. 175

Februar 2011

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut
in der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

In der Reihe „WSI-Diskussionspapiere“ erscheinen in unregelmäßiger Folge Arbeiten aus dem WSI zu aktuellen Vorgängen auf wirtschafts-, sozial- und gesellschaftspolitischem Gebiet. Sie basieren u.a. auf Vorträgen, die Mitglieder des Instituts gehalten haben oder auf gutachterlichen Stellungnahmen, können aber auch Diskussionsbeiträge zu ausgesuchten Einzelthemen sein. Für den Inhalt sind die Autorinnen und Autoren selbst verantwortlich.

Dieses und andere WSI-Diskussionspapiere finden Sie als pdf-Datei unter:
www.wsi.de

Gedruckte Einzelexemplare sind zu beziehen über Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut in der Hans Böckler Stiftung (WSI i.d. HBS), Hans-Böckler-Str. 39, 40476 Düsseldorf

Dr. Claus Schäfer
WSI in der Hans Böckler Stiftung
Hans Böckler Str. 39
40476 Düsseldorf
Tel. +49 211 7778-205
Fax: +49 211 7778-190
Germany

Claus-Schaefer@boeckler.de

WSI-Diskussionspapiere (Druck) ISSN 1861-0625
WSI-Diskussionspapiere (Internet) ISSN 1861-0633

WSI

Diskussionspapiere

**Belastungen am Arbeitsplatz und
betrieblicher Gesundheitsschutz vor dem
Hintergrund des demografischen Wandels**

(Ergebnisse der PARGEMA/WSI Betriebsrätebefragung 2008/09)

Elke Ahlers¹

WSI-Diskussionspapier Nr. 175

Februar 2011

¹ Zur Zeit Doktorandin der Hans-Böckler-Stiftung.

Inhaltsverzeichnis

1.	Die PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung.....	4
2.	Die Befunde.....	6
2.1	Ursachen und Ausmaß der Belastungen.....	8
2.2	Psychische Arbeitsbelastungen in den Betrieben und der gesetzliche Arbeitsschutz	11
2.3	Gibt es einen Zusammenhang zwischen neuen Arbeits- und Steuerungsformen und den Arbeitsbelastungen im Betrieb?	15
2.4	Auswirkungen neuer Steuerungsformen auf die Arbeit der betrieblichen Interessenvertretung.....	20
3.	Fazit.....	22
4.	Literaturverzeichnis.....	23

Vorwort

Schon heute ist der Arbeits- und Leistungsdruck in den Betrieben so hoch, dass jeder zweite Beschäftigte glaubt, unter diesen Bedingungen nicht bis zum Renteneintrittsalter durchzuhalten (Quelle: DGB-Index Gute Arbeit 2008). Auch Betriebsräte beobachten diesen Trend: aus einer jüngeren Befragung des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung in Düsseldorf zum Jahreswechsel 2008/09 geht hervor, dass 79% der befragten Betriebsräte einen Anstieg der psychischen Belastungen bei den Beschäftigten beobachten. Schon vier Jahre zuvor vermeldeten über 90% der vom WSI befragten Betriebsräte eine Zunahme der entsprechenden Belastungen. Der Druck in der Arbeitswelt geht zudem – unter anderem aufgrund häufiger Umstrukturierungen in den Betrieben - mit beruflicher Unsicherheit einher. Diese Rahmenbedingungen können auf Dauer krank machen. Und dies ist tatsächlich immer öfter der Fall, wie die jährlichen Statistiken von Kranken- und Unfallversicherungen preisgeben. Aus diesem Grunde sollte die Bewältigung des demografischen Wandels schon bei den heutigen Arbeitsbedingungen einsetzen. Die körperlichen und psychischen Arbeitsbelastungen der Beschäftigten (egal welcher Altersgruppe!) müssen noch stärker als bisher durch einen nachhaltigen und partizipativen Gesundheitsschutz begrenzt werden. Nur so können die entstehenden alternden Belegschaften ihre Arbeits- und Leistungsfähigkeit weitestgehend erhalten.

Im Folgenden sollen die Zusammenhänge zwischen einer schon heute krankmachenden Arbeitswelt und der Gesundheit der Beschäftigten erläutert werden. Dazu werden die Ergebnisse einer repräsentativen Befragung vorgestellt und diskutiert, die im Rahmen des Forschungsprojekts PARGEMA in Kooperation mit dem WSI in der Hans-Böckler-Stiftung 2008/9 durchgeführt wurde.

1. Die PARGEMA²/WSI-Betriebsrätebefragung

Bei dieser Befragung war wichtig, nicht die Arbeitsbedingungen und -belastungen einzelner Beschäftigter zu analysieren (schon gar nicht deren Gesundheitszustand), sondern die Arbeitsbedingungen im betrieblichen Kontext zu betrachten. Dazu gehö-

² Die Befragung ist Teil des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung finanzierten Verbundforschungsprojekts PARGEMA (Partizipatives Gesundheitsmanagement, www.pargema.de, Förderzeit 2006 bis 2009)

ren Rahmenbedingungen, wie die Arbeitsorganisation, die Leistungssteuerung, das Führungsverhalten, häufige Umstrukturierungen oder die wirtschaftliche Situation eines Betriebs – aber auch Umsetzungsaspekte der jeweiligen betrieblichen Gesundheitspolitik. Über eine solch umfassende und kritische Sicht auf betriebliche Gegebenheiten und auf die Belastungssituation der Belegschaft verfügt in erster Linie der Betriebsrat. Daher wird im Gegensatz zu anderen Untersuchungen nicht der Beschäftigte selbst – oder das Management -, sondern der Betriebsrat befragt. Der Betriebsrat fungiert als Bindeglied zwischen Management und Belegschaft – und verfügt damit sowohl über Kenntnisse aus dem Management als auch über die Nöte und Belastungen der Beschäftigten.

Das Projekt PARGEMA hat somit im Rahmen einer Sondererhebung (über die regelmäßig stattfindenden WSI-Betriebsrätebefragungen³) im Herbst/Winter 2008/09 telefonisch 1700 Betriebsräte interviewt (CATI-Befragung durch das Befragungsinstitut infas in Bonn). Die etablierte Befragung des WSI hat weiterhin den Vorteil, dass sie einen großen Teil der Beschäftigtenlandschaft abdeckt. Denn ungefähr die Hälfte aller Beschäftigten in Deutschland ist in Betrieben mit Betriebsratsvertretung tätig (Ellguth/Kohaut 2008).

Die erfragten Themenblöcke gliedern sich wie folgt:

- Arbeitszeit, Entgelt und Organisation der Beschäftigten
- Zielvereinbarungen und Kennziffern
- Arbeitsbelastungen und positive Arbeitsbedingungen
- Gestaltung des Gesundheitsschutzes im Betrieb
- Umsetzungsstand von Gefährdungsbeurteilung nach §5 ArbSchG als Instrument zur Erfassung psychischer Arbeitsbelastungen.

Die interviewten Betriebsräte wurden im Vorfeld anhand einer geschichteten Zufallsstichprobe ermittelt. Grundlage für die Stichprobenziehung waren übermittelte Rahmendaten des IAB-Betriebspanels. Diese geben auch Auskunft zur Verteilung von Betrieben mit Betriebsräten innerhalb bestimmter Branchen und Größenklassen, so dass als Endprodukt ein repräsentativer Datensatz entsteht. Die auf dieser Basis durchgeführten Interviews wurden anschließend nach Branche und Betriebsgrößen-

³ Ziel der WSI-Betriebsrätebefragungen ist es generell, Daten zu Entwicklungen im Betrieb aus Sicht der Betriebsräte zu erhalten (Schäfer 2008).

klasse gewichtet, so dass die hier vorgestellten Forschungsergebnisse repräsentativ für Betriebe ab 20 Beschäftigte mit Betriebsratsvertretung sind. Damit lassen sich erstmalig branchen- und betriebsgrößenübergreifende quantitativ-empirische Befunde zu Arbeit und Gesundheit im Kontext betrieblicher Rahmenbedingungen darlegen.

Das vorliegende Sample unterteilt sich hinsichtlich Lage, Branche und Größenklasse wie folgt: bezüglich der Ost/West-Verteilung sind 281 Betriebsräte aus ostdeutschen und 1419 Betriebsräte aus westdeutschen Betrieben enthalten. Die Verteilung nach Branchen ist untenstehend abzulesen und zeigt die mittlerweile hohe Verbreitung von Dienstleistungsbetrieben und damit die hohe Bedeutung des Dienstleistungssektors in der deutschen Betriebslandschaft:

Tabelle 1: Verteilung nach Branchen

Branche	Anzahl	Prozent
Grundstoffe/Produktionsgüter	158	9,3%
Investitions- und Gebrauchsgüter	271	15,9%
Verbrauchsgüter	198	11,6%
Baugewerbe	89	5,2%
Handel (und Reparatur)	274	16,1%
Verkehr und Nachrichten	123	7,2%
Kredit und Versicherungen	95	5,6%
Sonstige private und öffentliche Dienstleistungen	417	24,5%
Sonstige Branchen	75	4,4%
Gesamt	1.700	100%

Quelle: PARGEMA/WSI Betriebsrätebefragung 2008/09 zu Arbeitsbedingungen und Gesundheit im Betrieb

2. Die Befunde

Wie sich die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten in den Betrieben im Herbst/Winter 2008/09 konkret darstellten, soll im Folgenden geschildert werden.

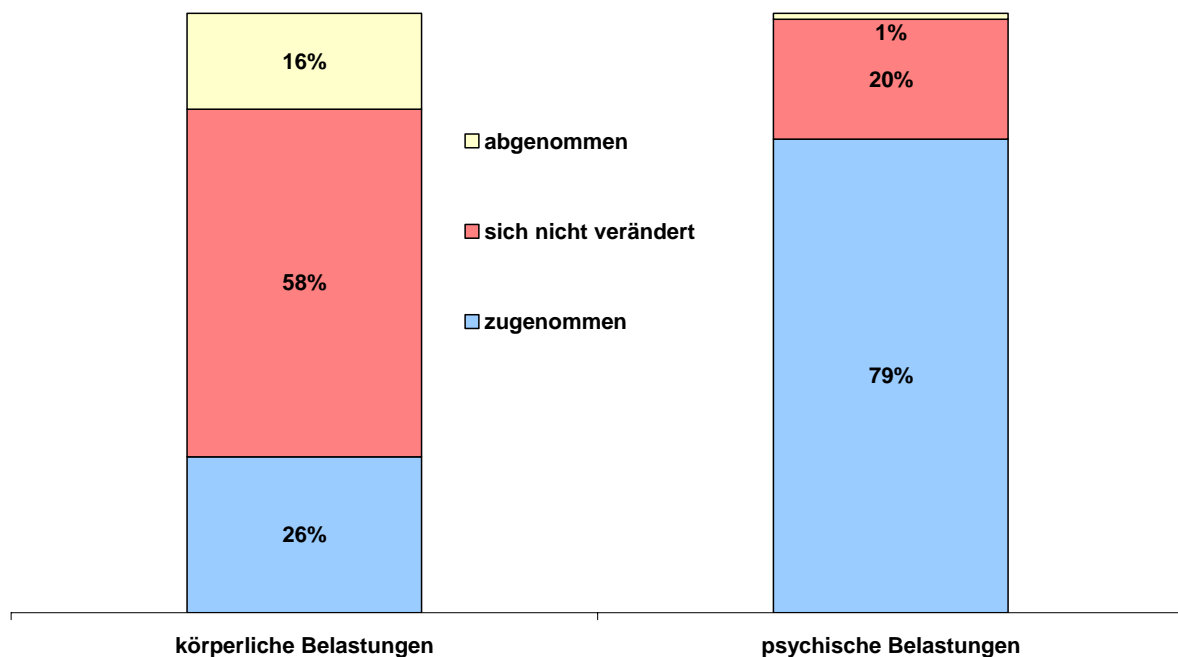
Die Betriebsräte wurden befragt, wie sich die körperlichen und psychischen Arbeitsbelastungen in den Betrieben in den letzten drei Jahren (von 2006 bis Ende 2008) verändert haben. Dabei geben 26% der Betriebsräte an, dass die körperlichen Belas-

tungen erneut angestiegen seien – überdurchschnittlich oft in der Verkehrs- und Nachrichtenbranche (38%), vermutlich bedingt durch die sich zuspitzenden Arbeitsbedingungen im Transportgewerbe (Speditionen, aber auch öffentlicher Nahverkehr). Aber auch im Handel steigen die körperlichen Belastungen wieder an (28%). Der größte Teil der befragten Betriebsräte geht jedoch davon aus, dass sich das Ausmaß der körperlichen Belastungen der Beschäftigten nicht wesentlich verändert hätte. 16% der Betriebsräte spricht von einem Rückgang der körperlichen Belastungen.

In der Wahrnehmung der meisten Betriebsräte (79%) sind die psychischen Belastungen der Beschäftigten seit 2006 weiter angestiegen (s. Abb. 1). Im Jahr 2004⁴ betonten 91% aller befragten Betriebsräte einen Anstieg der psychischen Belastungen in den letzten fünf Jahren. Der zunehmende Arbeitsdruck wird von den Betriebsräten also deutlich wahrgenommen. Zwar zeigt sich der Trend recht einheitlich in allen Branchen, überdurchschnittlich oft jedoch im Dienstleistungsbereich. Darin heben sich besonders die Banken und Versicherungen ab, hier stellen sogar 89% der befragten Betriebsräte eine Erhöhung der psychischen Belastung fest.

⁴ Das WSI befragte auch im Jahr 2004 Betriebs- und Personalräte im Rahmen einer Sonderbefragung zu den Arbeitsbelastungen und dem Umsetzungsstand des Arbeits- und Gesundheitsschutzes in den Betrieben (vgl. Ahlers/Brussig 2004).

Abb. 1: Entwicklung der Arbeitsbelastungen von 2006 bis 2008 aus Sicht der Betriebsräte



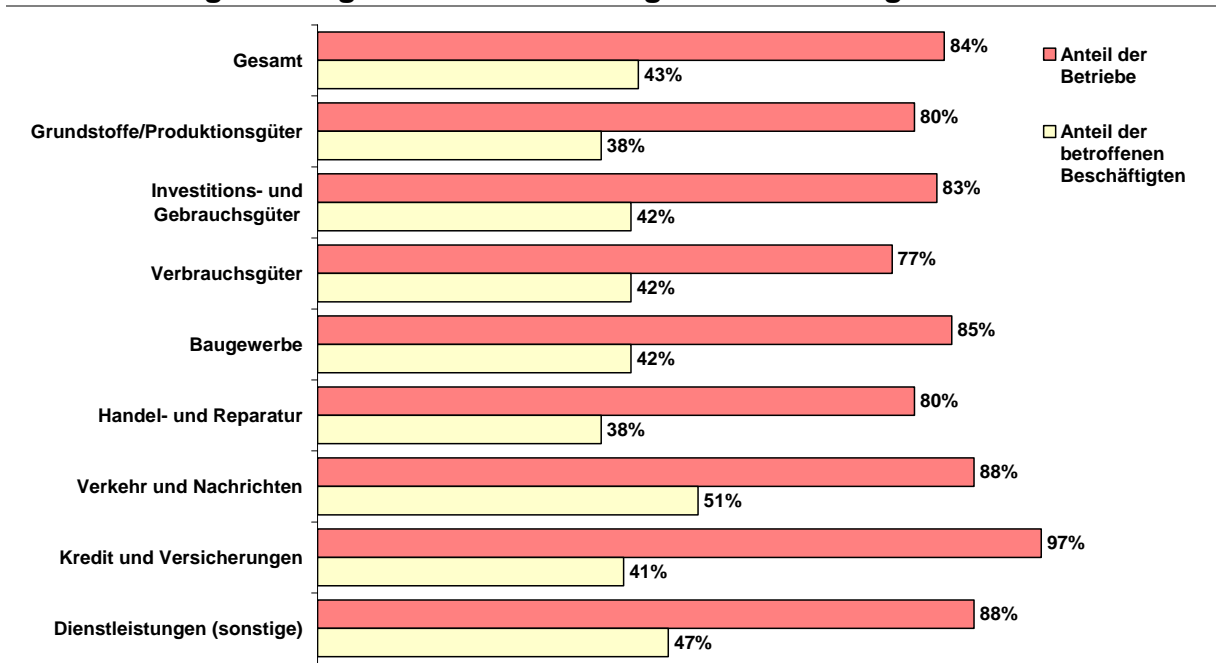
Quelle: PARGEMA/WSI Betriebsrätebefragung 2008/09 zu Arbeitsbedingungen und Gesundheit im Betrieb

2.1 Ursachen und Ausmaß der Belastungen

Die Befunde zeigen, dass es in 84 Prozent der deutschen Betriebe Mitarbeiter gibt, die ständig⁵ (!) unter hohem Zeit- und Leistungsdruck arbeiten. Betroffen sind in diesen Unternehmen nicht nur einzelne Beschäftigte mit speziellen Aufgaben, sondern mit durchschnittlich 43 Prozent große Teile der Belegschaft. Besonders stark unter Zeit- und Leistungsdruck stehen demnach Beschäftigte in Dienstleistungsberufen, allen voran Kreditinstitute und Versicherungen sowie Beschäftigte in den Branchen Verkehr, Nachrichten und Telekommunikation. Hier ist nach Einschätzung der Betriebsräte sogar jeder Zweite betroffen. Aber auch für die übrigen Branchen zeigt sich, dass große Teile der Belegschaft unter ständigem Arbeitsdruck stehen.

⁵ Die Interviewer wurden beauftragt, die Betonung auf das Wort „ständig“ zu legen.

Abb. 2: Anteil der Betriebe, in denen auf Dauer unter hohem Zeit- und Leistungsdruck gearbeitet wird – Angaben der befragten Betriebsräte –



Quelle: PARGEMA/WSI Betriebsrätebefragung 2008/09 zu Arbeitsbedingungen und Gesundheit im Betrieb

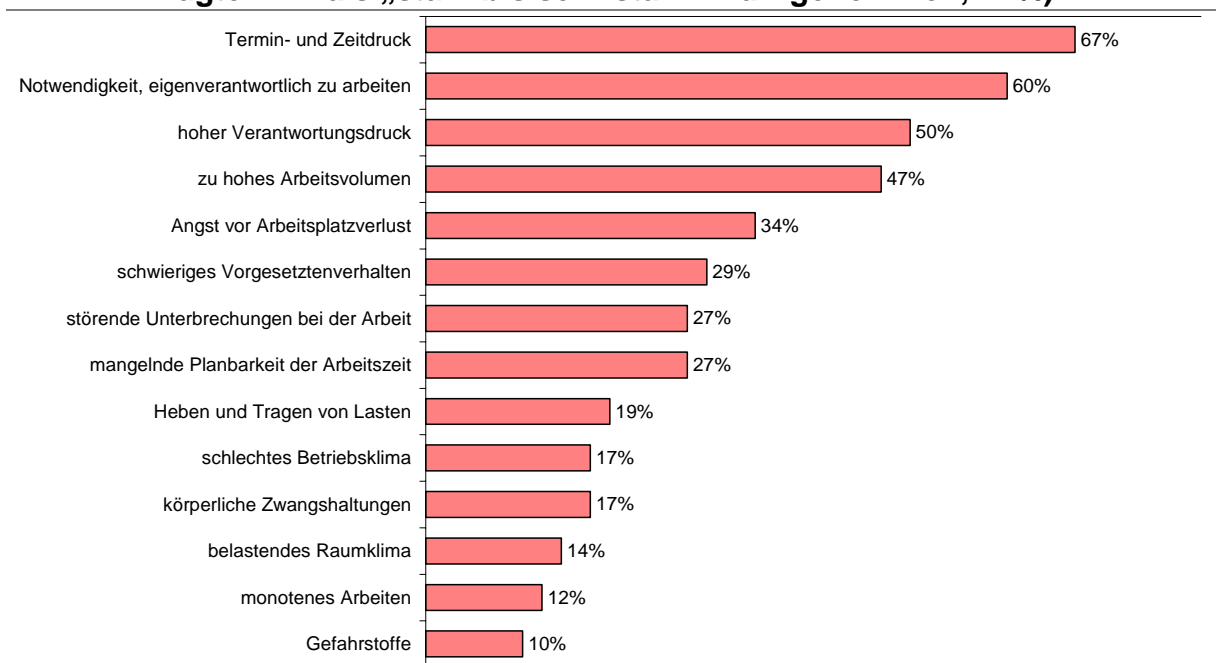
Der hohe Anteil der Betroffenen lässt schon vermuten, dass nicht nur bestimmte Beschäftigtengruppen, wie etwa Führungskräfte oder Vertriebsmitarbeiter dauerhaft unter Zeitnot und hohem Arbeitsdruck stehen. Gefragt nach den betroffenen Personengruppen, verweist die Mehrzahl der Betriebsräte (76%) auf die mittleren Angestellten mit Fachausbildung. Erst an zweiter und dritter Stelle werden Führungskräfte (67%) und Facharbeiter (60%) als Leidtragende des permanenten Arbeitsdrucks gesehen. Der dauerhafte Arbeitsdruck hat also mittlerweile den Kern der Belegschaften erreicht.

Das dies so ist, wird mit den von den Betriebsräten erfragten Ursachen nachvollziehbar. Am häufigsten wurde eine zu enge Personaldecke für die hohe Arbeitsbelastung verantwortlich gemacht (84%). Auch in der oftmals „hohen Eigenverantwortlichkeit der Beschäftigten in der Arbeit“ sehen viele Betriebsräte einen Auslöser (79%) und drei von vier Betriebsräten gehen davon aus, dass die hohe Abhängigkeit von Kundenvorgaben bei den Beschäftigten auf Dauer Stress verursacht (75%).

Nun ist die Bandbreite von Arbeitsbelastungen in einem Betrieb vielfältig, und umfasst mehr als Termin- und Zeitdruck der Beschäftigten – wengleich dieser von den

1700 Betriebsräten am häufigsten genannt wird (67%)⁶. Die Abb. 3 zeigt eine Palette an erfragten Arbeitsbedingungen/-belastungen, deren Ausmaß der Betriebsrat für seine Belegschaft auf einer Skala zwischen 1 „sehr stark“ und 6 „überhaupt nicht“ einschätzen sollte. Die prozentualen Angaben in der folgenden Abbildung beziehen sich auf die zwei höchsten Nennungen auf der Skala, also dann, wenn die Belastungssituation der Beschäftigten von den Betriebsräten nicht nur genannt, sondern explizit mit „sehr stark“ oder „stark“ angegeben wurde. Die Abbildung 3 zeigt somit, welche Arbeitsbedingungen die Betriebsräte als herausragend wahrnehmen.

Abb. 3: Die Verbreitung unterschiedlicher Arbeitsbelastungen in den Betrieben (folgende Belastungen in der Belegschaft werden von den befragten BR als „stark bis sehr stark“ wahrgenommen, in %)



Quelle: PARGEMA/WSI Betriebsrätebefragung 2008/09 zu Arbeitsbedingungen und Gesundheit im Betrieb

Die Notwendigkeit ‚eigenverantwortlich zu arbeiten‘ (60%) und der ‚hoher Verantwortungsdruck‘ (50%) der Beschäftigten sind - den Angaben der Betriebsräte zufolge – ebenfalls sehr verbreitet. Auffallend ist, dass das eigenverantwortliche Arbeiten sowohl bei den positiven Rahmenbedingungen im Betrieb genannt wird – 55% der Betriebsräte geben die Möglichkeit des eigenverantwortlichen Arbeitens als positive Rahmenbedingung im Betrieb an - als auch bei den Belastungen der Beschäftigten. Mit diesen Zahlen kommt die mit der Eigenverantwortung verbundene Ambivalenz

⁶ Die prozentualen Angaben beinhalten die Antworten der Betriebsräte auf die Frage, ob eine Arbeitsbelastung in den Belegschaften „stark“ bis „sehr stark“ ausgeprägt ist.

zum Ausdruck. Die für viele Beschäftigte zunächst positiv empfundene Eigenverantwortung bedeutet im Kontext von Ergebnis- und Profitorientierung oft auch (belastenden) Druck.

Die weiteren in Abb. 3 genannten Faktoren - hohes Arbeitsvolumen (42%), Angst vor Arbeitsplatzverlust (34%), Vorgesetztenverhalten (29%) – können den ohnehin erlebten Arbeitsdruck noch verstärken.

Die Ergebnisse des WSI werden durch andere Untersuchungen bestätigt. So zeigt die Bibb/BAuA-Befragung 2005/06, dass jeder zweite Befragte häufig unter Termin- und Zeitdruck arbeitet. Auch die DGB-Index Gute Arbeit kommt zu dem vergleichbaren Ergebnis, dass 36% der Arbeitnehmer in hohem/sehr hohem Maße Zeitdruck und Arbeitshetze ausgesetzt sind (vgl. DGB-Index Gute Arbeit – Der Report 2009).

Das Ausmaß der körperlichen Belastungen hat sich den Befragungsergebnissen zufolge kaum verändert. In einigen Wirtschaftszweigen steigen jedoch die körperlichen Belastungen wieder an. So etwa im Gesundheitsbereich, in der Pflege – aber auch im Handel. In der Breite der 1700 branchenübergreifend befragten Betriebe scheinen körperliche Arbeitsbelastungen zumindest keine herausragende Rolle mehr zu spielen – wenngleich diese für einzelne Betriebe natürlich von hoher Bedeutung sein können. Generell gilt, dass der Arbeitsdruck auch in den gewerblichen Betrieben das Belastungsgeschehen dominiert. Termin- und Zeitdruck spielt auch hier eine dominante Rolle. Gleichwohl sind körperliche Belastungen ein großes und wichtiges Thema. So etwa geben in gewerblichen Betrieben⁷ 48% (statt 19%) der Betriebsräte an, dass das Heben und Tragen von Lasten eine starke bis sehr starke Belastung für die Beschäftigten darstellt. Auch körperliche Zwangshaltungen gehören dazu (32%) – und auch das Raumklima weist mit 24% überdurchschnittlich hohe Nennungen auf.

2.2 Psychische Arbeitsbelastungen in den Betrieben und der gesetzliche Arbeitsschutz

Zusammenfassend betrachtet spielen in den Betrieben also psychische Belastungen, vor allem solche, die sich aufgrund des Arbeitsdrucks ergeben, eine dominante Rolle. Diese wird jedoch im derzeit praktizierten Arbeits- und Gesundheitsschutz in den Betrieben bisher noch zuwenig berücksichtigt – und dies ist in Anbetracht der Her-

⁷ Hier wurden Betriebe herausgefiltert, die mehr als 40% gewerbliche Arbeitnehmer beschäftigen.

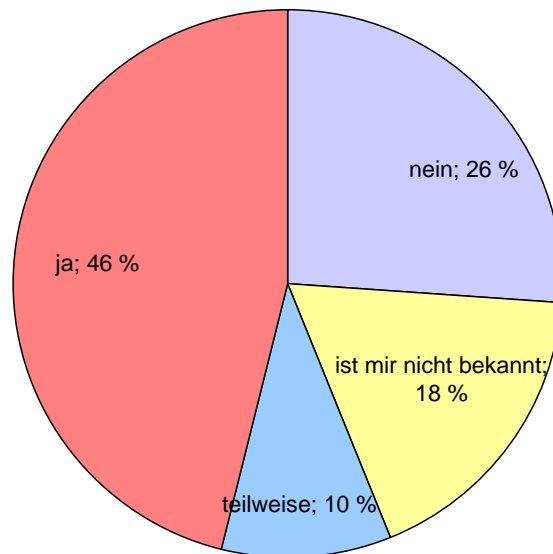
ausforderungen des demografischen Wandels alarmierend! Wie dieses Defizit zwischen dem Wissen des Gesetzgebers um steigende psychische Arbeitsbelastungen einerseits und der geringen Umsetzung eines bestehenden und an sich klugen Gesetzes zustande kommt, soll im Folgenden erläutert werden. Denn hier zeigen sich konkrete Handlungsmöglichkeiten, um die Arbeitsbedingungen schon jetzt altersgerechter ausgestalten zu können.

Seit längerem ist bekannt, dass der gesetzliche Arbeitsschutz hinsichtlich der psychischen Arbeitsbelastung deutliche Umsetzungs(!)defizite zeigen (vgl. Ahlers/Brussig 2004). Dabei stellt das 1996 reformierte Arbeitsschutzgesetz das einzige verbindliche gesetzliche Instrumentarium dar, welches die zunehmenden psychischen Belastungen aufdecken und senken könnte. Konkret geschieht dies mit den nach §5 des Arbeitsschutzgesetzes vorgeschriebenen Gefährdungsbeurteilungen. Die Gesetzgeber verfolgten mit ihrer Einführung im Jahre 1996 eine hehre Zielsetzung: Unternehmen sollen dazu bewegt werden, sich aktiv mit den jeweiligen Arbeitsbedingungen ihrer Beschäftigten auseinander zu setzen. Mittels Analyse und Betrachtung der konkreten Arbeitsbelastungen an den Arbeitsplätzen sollen die körperlichen und psychischen Belastungen im Betrieb reduziert - und mittels eines dauerhaften und prozessualen Ansatzes auf Dauer so gering wie möglich gehalten werden. Soweit der theoretische und gesetzliche Anspruch. Wie die Empirie jedoch beweist, sind die meisten Unternehmen – vor allem hinsichtlich der psychischen Belastungen - nach wie vor damit überfordert (zu den Gründen vgl. Ahlers/Brussig 2005). Ganzheitliche Gefährdungsbeurteilungen, d.h. solche, in denen sowohl körperliche wie auch psychische Arbeitsbelastungen (z.B. Belastungen durch schlechtes Führungsverhalten, zu knappe Zeitvorgaben oder häufige störende Unterbrechungen) berücksichtigt werden, sind in den Betrieben kaum vorzufinden. Damit ist der Zweck der Gefährdungsbeurteilungen, nämlich auch die „modernen“ - durch zunehmenden Zeit- und Leistungsdruck entstehenden -Arbeitsbelastungen ins Blickfeld zu nehmen, verfehlt. Auch die Befunde der WSI-Betriebsrätebefragung zeigen wieder einmal, dass nur in 56% (46% plus 10%) der 1700 befragten Betriebe überhaupt eine Gefährdungsbeurteilung durchgeführt wurde. 26% der Betriebsräte geben an, dass garantiert keine stattgefunden hat – und 18% sind sich dessen nicht sicher.⁸ Zu ähnlichen Befunden kommt auch der

⁸ Vor dem Hintergrund, dass es sich bei den vom WSI untersuchten Betrieben (aufgrund der vorhandenen betrieblichen Interessenvertretung) vermutlich um eine „privilegierte“ Gruppe handelt, sind die hier ermittelten Zahlen sogar optimistisch.

DGB-Index Gute Arbeit 2008: 41% der dort befragten Beschäftigten gaben an, noch keine Gefährdungsbeurteilung erlebt zu haben, 29% waren sich nicht sicher. Insgesamt haben 70% der Beschäftigten keine Gefährdungsbeurteilung am Arbeitsplatz erlebt (vgl. Lenhardt, Kuhn, Reusch 2010).

Abb. 4: Werden in Ihrem Betrieb Gefährdungsbeurteilungen durchgeführt?
- Angaben der 1700 von PARGEMA befragten Betriebsräte in % -



Quelle: PARGEMA/WSI Betriebsrätebefragung 2008/09 zu Arbeitsbedingungen und Gesundheit im Betrieb

Zu allem Überfluss sagt die bloße Betrachtung, ob Gefährdungsbeurteilungen durchgeführt wurden (ja/nein), noch nichts aus über deren Qualität. Tatsächlich haben nur 29% der Betriebe (von den 56% der Betriebe, in denen Gefährdungsbeurteilungen durchgeführt wurden) explizit auch psychische Belastungen berücksichtigt. In der Befragung des WSI aus dem Jahre 2004 lag der Anteil mit 23,3 % der Betriebe nur knapp darunter. Damit konnte in den letzten Jahren der Umsetzungsstand von Gefährdungsbeurteilungen in den Betrieben kaum verbessert werden. Genau diese Gefährdungsbeurteilungen aber wären geeignet, um die Arbeitsbedingungen in den Betrieben gemeinsam mit den Beschäftigten so auszugestalten –dass diese gesund und leistungsfähig bis ins Renteneintrittsalter arbeiten könnten. Wenn die Gefährdungsbeurteilungen im Sinne des Gesetzgebers durchgeführt würden, dann wären erste Schritte zur Gestaltung des demografischen Wandels eingeleitet.

Auch zu den Ursachen dieses Umsetzungsdefizits konnten Erkenntnisse gewonnen werden. Dazu wurden die Betriebsräte, die angaben, keine oder nur lückenhafte Gefährdungsbeurteilungen erhoben zu haben, zu ihren Gründen befragt. Wie die Abb. 5 zeigt, sind die schwierige Handhabbarkeit von Gefährdungsbeurteilungen generell (69%), aber besonders auch des Themas „Psychische Arbeitsbelastungen“ (89%) mit Abstand die häufigsten Hinderungsgründe. Ein großer Teil der Befragten gibt zu bedenken, dass das Thema Gesundheit immer wieder hinter anderen betrieblichen Erfordernissen zurückfällt (64%) – ein Argument, das hinsichtlich der Vielzahl an stattfindenden Umstrukturierungen leicht nachzuvollziehen ist. Aber auch auf der Ebene der Betriebsräte zeigen sich Blockaden: 43% der Betriebsräte, bei denen keine ganzheitlich durchgeführten Gefährdungsbeurteilungen durchgeführt wurden, sehen deren Nutzen als fragwürdig an. Hier ist Aufklärungs- und Schulungsbedarf für die Betriebsräte notwendig.

Abb. 5: Warum wurde bisher keine (ganzheitliche) Gefährdungsbeurteilung durchgeführt?

- Angabe der befragten Betriebsräte in % -



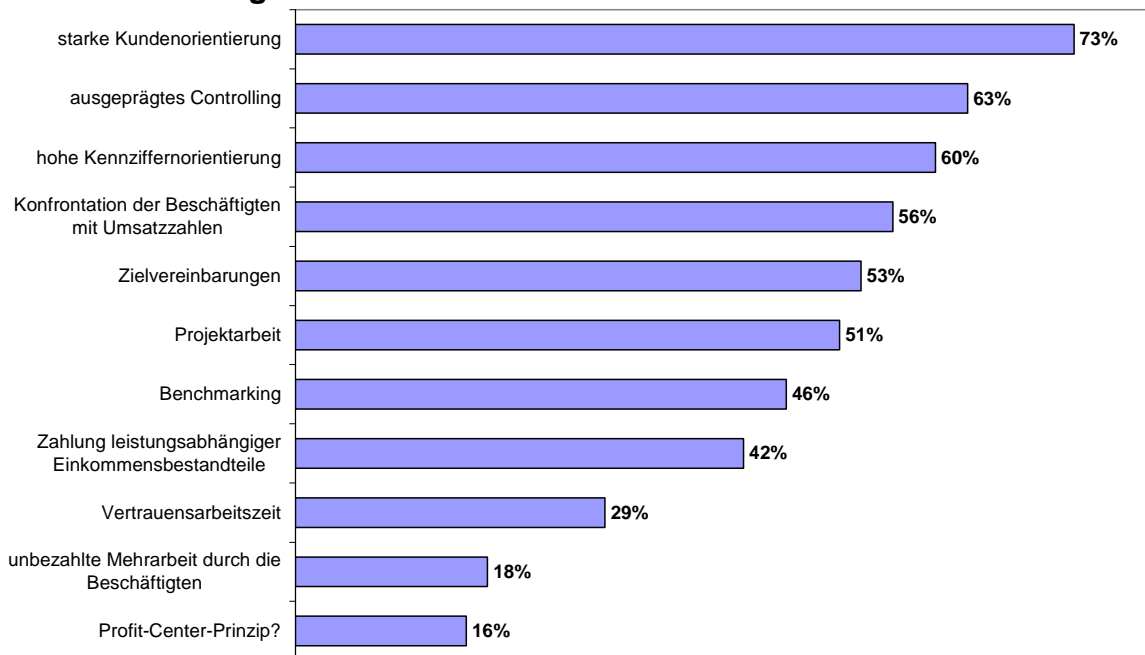
Quelle: PARGEMA/WSI Betriebsrätebefragung 2008/09 zu Arbeitsbedingungen und Gesundheit im Betrieb

2.3 Gibt es einen Zusammenhang zwischen neuen Arbeits- und Steuerungsformen und den Arbeitsbelastungen im Betrieb?

Es ist bekannt, dass sich die Arbeitswelt zunehmend verändert. Arbeitsverhältnisse werden ökonomischer ausgerichtet und die Unsicherheit auf den Arbeitsplätzen nimmt zu. Moderne Managementmethoden haben das Ziel, die Arbeit der Beschäftigten ergebnis- und ertragsorientiert auszurichten. Es lässt sich vermuten, dass diese neuen ergebnisorientierten Arbeits- und Steuerungsformen in den Unternehmen (Projektarbeit, Zielvereinbarungen) den Druck auf die Beschäftigten und damit das Ausmaß psychischer Belastungen noch erhöhen können (vgl. unter anderen Mol-daschl 2001; Gerlmaier 2004, Sauer 2007). Vor dem Hintergrund der momentanen Umsetzungsdefizite im betrieblichen Gesundheitsschutz können sich hier weitere Zukunftsprobleme offenbaren. Zumal Menschen im Beruf nur dann langfristig erfolgreich tätig sein können, wenn im Zuge eines nachhaltigen betrieblichen Gesundheitsschutzes auch in deren Gesundheit investiert wird.

Bevor diese Überlegungen diskutiert werden, soll über die Ergebnisse der Pargema/WSI-Betriebsrätebefragung ein erster Blick auf die Verbreitung neuer Arbeits- und Steuerungsformen in den Betrieben geworfen werden. Bisher gab es dazu kaum Daten, so dass ungewiss war, ob man es mit einem Phänomen einzelner Unternehmen oder Branchen zu tun hat oder ob es eine flächendeckende Tendenz hin zu neuen Steuerungsformen gibt. Im Rahmen der Erhebung wurde zunächst recht breit nach unterschiedlichen Arbeits- und Organisationsformen, aber auch nach einer sich ändernden Unternehmenskultur mit ausgeprägter Kundenorientierung gefragt. Dabei war anfangs unerheblich, ob diese neuen Arbeits- und Organisationsformen alle Beschäftigten oder nur einzelne Abteilungen betreffen. Zentraler Aspekt bei den erfragten Arbeitsmodalitäten war der Hinweis auf eine ergebnisorientierte Leistungs politik in den Unternehmen.

Abb. 6: Verbreitung von leistungsorientierten Arbeitsbedingungen in den 1700 befragten Betrieben



Quelle: PARGEMA/WSI Betriebsrätebefragung 2008/09 zu Arbeitsbedingungen und Gesundheit im Betrieb

Wie die Abb. 6 zeigt, sind Tendenzen hin zu einer stärker ausgeprägten Kundenorientierung⁹ von den Betriebsräten am häufigsten genannt (73%). Damit wird deutlich, dass das unternehmenskulturelle Leitbild der „Kundenorientierung“ in den Betrieben und bei den Beschäftigten Einzug gefunden hat und damit die Grundlage schafft für eine Internalisierung des Marktes in die Arbeitsorganisation (vgl. auch Sauer 2005). Darüber hinaus zeigen sich Entwicklungen hin zu verstärkter Kennzifferorientierung. So wenden mittlerweile 63% der Betriebe ein ausgeprägtes Controlling der Betriebsabläufe an. Sechs von zehn Betrieben arbeitet intensiv mit Kennziffern oder anderen betrieblichen Margen, um Ziele festzulegen. In 53% der Betriebe werden die Mitarbeiter über Zielvereinbarungen geführt. In 46% der Betriebe werden die Ergebnisse der Abteilungen oder Teams im Sinne eines Benchmarking miteinander verglichen. Aber neben der hohen Kennzifferorientierung zeigt sich auch, dass jeder zweite Betrieb Projektarbeit - als eine weitere Form des ergebnisorientierten Arbeitens - einsetzt. Alles in allem wird deutlich, dass neue Arbeits- und Steuerungsformen Einzug in die Betriebslandschaft gehalten haben. Im Branchenvergleich heben sich besonders Kreditinstitute und Versicherungen durch ihren hohen Einsatz der oben aufgeführten Steuerungsformen ab.

⁹ Die Frage wurde vom Interviewer wie folgt gestellt: „Wie sehr ist die Arbeit in ihrem Betrieb geprägt durch zunehmende Kundenorientierung? Bewerten Sie bitte auf einer Skala von 1 „sehr gut“ bis 6 „überhaupt nicht“? 73% der Betriebsräte antworteten daraufhin mit „stark“ bis „sehr stark“.

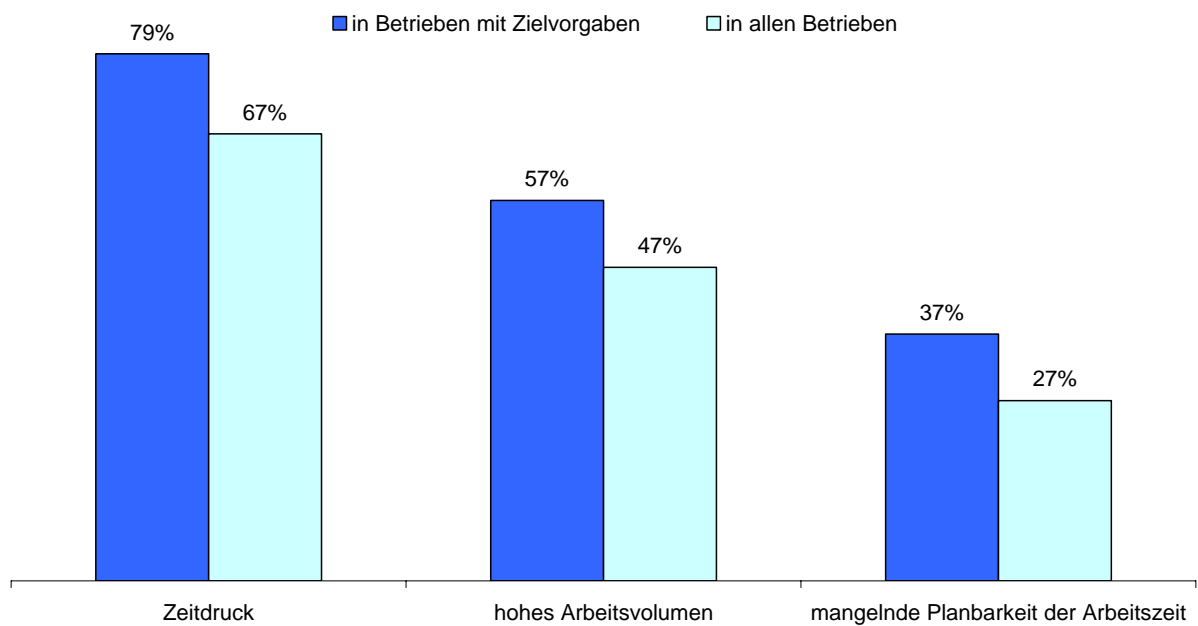
Nun sagen Daten über die Verbreitung neuer Arbeitsmodalitäten noch nichts über die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten in diesen Betrieben aus. Die Daten vermitteln aber einen Eindruck darüber, wie hoch der Anteil der Betriebe ist, die (in welcher Weise auch immer) mit neuen Arbeits- und Steuerungsformen operieren – und dies kann als Hinweis auf eine veränderte – oft harsche - Leistungspolitik in den Unternehmen gewertet werden.

Arbeitsbelastungen in der Belegschaft bei Zielvereinbarungen, hier speziell: Zielvorgaben

Ob sich die Arbeitsbelastungen der Beschäftigten durch eine hohe Ergebnisorientierung verändern, soll exemplarisch am Beispiel der Zielvereinbarungen analysiert werden. Zielvereinbarungen sind ein typisches Instrument, um die Beschäftigten leistungs- und ergebnisorientiert zu steuern. Wie in Abbildung 6 zu entnehmen ist, werden diese in 53% aller befragten Betriebe eingesetzt.

Das Führen mit Zielen ist grundsätzlich nicht negativ zu bewerten. Eine Zielvereinbarung abzuschließen bedeutet lediglich, dass sich Arbeitgeber und Beschäftigte zum Quartals- oder Jahresabschluss auf bestimmte zu erreichende Ziele einigen. Inhaltlich stehen dabei laut Befragungsergebnissen der wirtschaftliche Erfolg (92%), die Qualität der Arbeitsergebnisse (86%) und auch die Kundenzufriedenheit (88%) im Vordergrund. Fragwürdig werden die Ziele dann, wenn sie einseitig (!) vom Arbeitgeber festgelegt werden – was in jedem dritten Betrieb, der mit Zielvereinbarungen arbeitet, der Fall ist (32%). In nahezu allen dieser Betriebe steht bei den Zielvorgaben ein konkreter wirtschaftlicher Erfolg im Vordergrund. Die Vermutung, dass die Arbeitsbelastungen in diesen Betrieben besonders hoch sein könnte, wird durch die Befragungsergebnisse bestätigt.

Abb. 7: Der Einsatz von Zielvorgaben im Betrieb und psychische Belastungen am Arbeitsplatz
- Angaben der Betriebsräte in % -

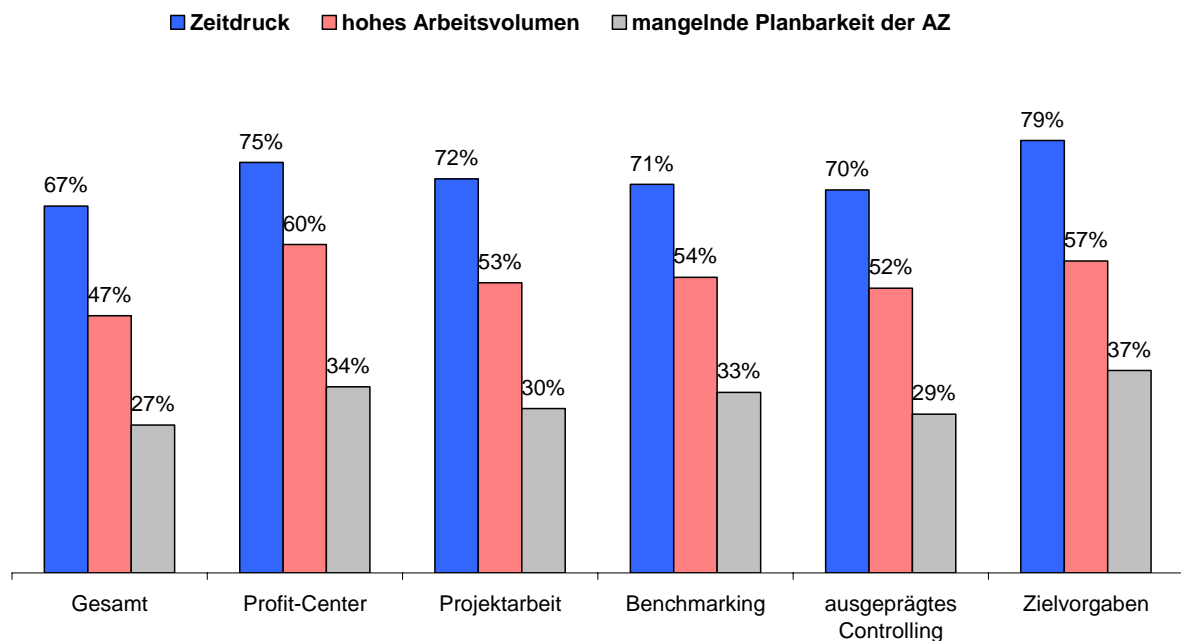


Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/09

Die Betriebsräte der „Zielvorgaben-Betriebe“ schätzen die Arbeitsbelastung ihrer Belegschaften signifikant höher ein als der Durchschnitt (vgl. Abb. 3). So sagen (statt der durchschnittlichen 67%) sogar 79% der Betriebsräte aus den mit Zielvorgaben arbeitenden Betrieben, dass der Zeitdruck die Beschäftigten stark bis sehr stark belastet. Auch das Arbeitsvolumen und die mangelnde Planbarkeit der Arbeitszeit werden mit zehn Prozentpunkten häufiger überdurchschnittlich belastend eingeschätzt.

Weitere Betrachtungen der Arbeitsbelastungen können auch für die anderen neuen Arbeits- und Steuerungsformen durchgeführt werden, wie die Abb. 8 zeigt.

Abb. 8: Arbeitsbelastungen der Beschäftigten beim betrieblichen Einsatz neuer Arbeits- und Steuerungsformen im Vergleich



Quelle: PARGEMA/WSI Betriebsrätebefragung 2008/09 zu Arbeitsbedingungen und Gesundheit im Betrieb

Betuern noch 67% aller 1700 befragten Betriebsräte, dass Zeit- und Leistungsdruck die Beschäftigten stark bis sehr stark belasten, so behaupten dies in Betrieben mit Profit-Centern sogar 75%. In Betrieben, in denen Projektarbeit gängig ist, sind dies 72%. Ein anderes Beispiel: das hohe Arbeitsvolumen belastet nach Ansicht von 47% aller befragten Betriebsräte die Belegschaften stark bis sehr stark. Von Betrieben, die mit Profit-Centern arbeiten, sagen dies 60%. Warum die psychischen Arbeitsbelastungen bei Einsatz dieser Steuerungsformen so hoch ausfallen, bleibt zu diskutieren. Brancheneinflüsse, wie sie etwa für die Banken und Kreditinstitute aufgrund des dortigen hohen Leistungsdrucks und des massiven Einsatzes ergebnisorientierter Arbeitsformen auf der Hand lägen, können aufgrund statistischer Analysen ausgeschlossen werden.

Es wird somit deutlich, dass die Gestaltung von guten und menschlichen Arbeitsbedingungen im Kontext neuer Steuerungsformen an Bedeutung zunimmt und eine zusätzliche Herausforderung darstellt.

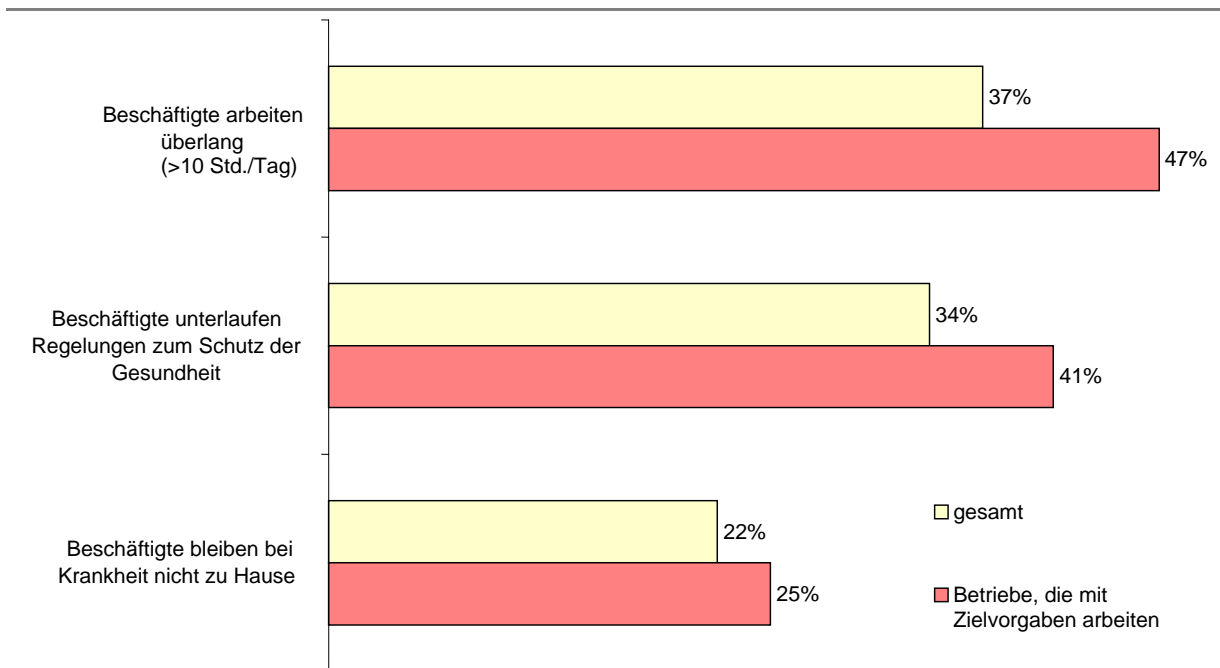
2.4 Auswirkungen neuer Steuerungsformen auf die Arbeit der betrieblichen Interessenvertretung

Der Arbeitsdruck auf die Beschäftigten – sei es aufgrund moderner Arbeits- und Steuerungsformen oder permanenter Umstrukturierungen -, ist vermutlich bis in die Betriebsratsarbeit zu spüren. Nun könnte man erwarten, dass dieser Druck insbesondere eine stärkere individuelle Leistungsorientierung mit sich bringt, sowohl eine Art Rücksichtslosigkeit gegen sich selbst als auch gegen andere, um der Ergebnis- und Profitorientierung am Arbeitsplatz gerecht zu werden. Damit stünde die betriebliche Interessenvertretungspolitik vor neuen Aufgaben, um ihrer Arbeit gerecht zu werden (vgl. Haipeter 2008). Konkret wurde z.B. vermutet, dass sich die stärkere Leistungsorientierung der Beschäftigten möglicherweise schon in Kategorisierungen und Begrifflichkeiten zum Leistungspotential einzelner Beschäftigter niederschlägt und darüber auch die Solidarität der Beschäftigten nachteilig betreffen könnte. Daher wurden die Betriebsräte zu ihren diesbezüglichen Beobachtungen in der Belegschaft befragt.

Nach ihren Antworten werden bereits in 28% aller befragten Betriebe generelle Begriffe verwendet, die eine Charakterisierung der Beschäftigten anhand ihrer Leistungsfähigkeit zulassen – als Beispiele seien High-Performer, Low-Performer oder aber Minderleister genannt. Arbeitet aber ein Betrieb (egal in welcher Branche) mit Zielvereinbarungen, dann erhöht sich dieser Anteil statistisch signifikant von 28% auf 39%. Ähnliche Einflüsse zeigen sich auch durch Projektarbeit, Benchmarking-Systeme im Betrieb und Profit-Center. D.h. die Beschäftigten werden im Zusammenhang mit neuen Steuerungsformen zunehmend auch nach ihrer Leistungsfähigkeit kategorisiert. Damit erhärtet sich der o.g. Verdacht, dass im Zuge der zunehmenden Profit- und Ergebnisorientierung an den Arbeitsplätzen auch das „Wir-Gefühl“ und damit die Solidarität innerhalb der Belegschaften abnehmen kann.

Auch die vorhin angedeutete Rücksichtslosigkeit gegen sich selbst („Selbstausschüttung“) lässt sich aus den Befragungsdaten ableiten (Abbildung 9):

Abb. 9: Beobachtungen aus der Betriebsratsarbeit 2008/09... - "trifft voll zu"
 - Antworten der Betriebsräte in % -



Quelle: PARGEMA/WSI Betriebsrätebefragung 2008/09 zu Arbeitsbedingungen und Gesundheit im Betrieb

Denn (teilweise lang erkämpfte) Regelungen zum Schutze der Gesundheit der Arbeitnehmer werden häufiger von den Beschäftigten selbst unterlaufen, wenn ergebnisorientiert gearbeitet wird:

- Hinsichtlich des Arbeitszeitgesetzes berichten 37% der befragten Betriebsräte, dass Beschäftigte „ihres“ Betriebs mehr als 10 Stunden am Tag arbeiten. Wenn im Betrieb mit Zielvereinbarungen ergebnisorientiert gearbeitet wird, beklagen gar 47% der Betriebsräte überlange Arbeitszeiten der Belegschaften.
- 34% der Betriebsräte geben an, dass Beschäftigte Regelungen zum Schutz ihrer Gesundheit (z.B. Pausenregelungen) unterlaufen. Wenn die Belegschaften unter Zielvereinbarungen arbeiten, erhöht sich der Anteil auf 41%.
- Und 22% der Betriebsräte berichten, dass Beschäftigte bei Krankheit nicht zu Hause bleiben. Arbeiten die Beschäftigten wiederum unter Zielvereinbarungen, dann sind es 25%.

Es liegt auf der Hand, dass es vor diesem Hintergrund zu Spannungen zwischen Betriebsrat und Belegschaft kommen kann. Bei der Teilgruppe der Betriebe mit Zielvorgaben kommt es zu ernststen Konflikten zwischen Betriebsrat und Belegschaft, weil

Beschäftigte sich (aus vermeintlich eigener Entscheidung!) nicht mehr an Arbeitszeit-höchstgrenzen halten. Betriebsräte sind in diesem Zusammenhang häufig eher weniger als mehr erfolgreich auf der Suche nach neuen Möglichkeiten, die Beschäftigten hinsichtlich ihrer Selbstausbeutung wenigstens zu sensibilisieren (vgl. Glißmann 2005, 2001). Deshalb braucht Betriebsratsarbeit neben der Bewältigung ihre herkömmlichen Aufgaben auch neue Anknüpfungspunkte, um den Herausforderungen neuer Arbeits- und Steuerungsformen in den Unternehmen gerecht werden zu können (vgl. Haipeter 2008; Glißmann 2005, 2001).

3. Fazit

Mit diesem Beitrag sollte anhand einer repräsentativen Befragung von Betriebsräten aufgezeigt werden, dass die Arbeitsbelastungen der Beschäftigten (unabhängig von ihrem Alter) schon jetzt sehr hoch sind. Die im Zuge des demografischen Wandels alternden Belegschaften können unter diesen Umständen kaum ihre optimale Leistungsfähigkeit bis ins Rentenalter erhalten.

Die hier vorgestellte Befragung hatte zum Ziel, den aktuellen Anstieg der Arbeitsbelastungen im Kontext betrieblicher Rahmenbedingungen zu untersuchen. Die Ergebnisse der Befragung bestätigen aktuelle Studien zum branchenübergreifenden Anstieg psychischer Arbeitsbelastungen und generell des Arbeitsdrucks in den Betrieben. Auch körperliche Belastungen sind weiterhin ein Thema; sie steigen in einigen Branchen wie dem Handel und der Pflege sogar noch an. Weitere Veränderungen in der Arbeitswelt hinterlassen deutliche Spuren: neue Managementmethoden und darin zunehmend erfolgsorientierte Arbeits- und Organisationsformen verstärken den Trend zu höheren Arbeitsbelastungen und geringeren beruflichen Sicherheiten. So lassen sich z.B. signifikante Zusammenhänge zwischen Zielvorgaben oder Projektarbeit und hohem Termin- und Zeitdruck der Beschäftigten nachweisen.

Die vorhandenen Regelungen zum Schutz der Gesundheit verlieren bei neuen Arbeits- und Organisationsformen an Bedeutung. Auch liegen Indizien vor, dass bei neuen Steuerungsformen der Arbeit die altbekannten „Gegenmittel“ bei krankmachenden Arbeitsbedingungen, etwa der technikorientierte traditionelle Arbeitsschutz oder auch konventionelle Methoden der betrieblichen Interessenvertretung, an ihre Grenzen stoßen. Entsprechend werden für die veränderte betriebliche Leistungspoli-

tik angepasste Bewältigungsstrategien gesucht – und im PARGEMA-Projekt gerade zur Bewältigung des demografischen Wandels diskutiert (vgl. www.pargema.de).

In jedem Fall sind Akteure zur Gestaltung der betrieblichen Arbeitsbedingungen gut beraten, wenn sie im Arbeitsleben der Beschäftigten präventiv und frühzeitig tätig werden. D. h. sie sollten nicht erst dann aktiv werden, wenn die Beschäftigten ins Alter kommen oder gar schon konkrete Krankheitssymptome vorweisen. Wichtig ist, schon heute die humanen und sozialen Ressourcen der Beschäftigten zu stärken. Dabei geht es nicht nur um die soziale Unterstützung durch Führungskräfte oder betriebliche Angebote zu individueller gesunder Ernährung, um Erholung oder sportlichen Ausgleich. Es geht vor allem um partizipativ ausgerichtete betriebliche Gesundheitskonzepte, in denen die Beschäftigten ihre Arbeitsbedingungen aktiv mitgestalten können. Dazu gehört auch, dass die Beschäftigten mit allen Akteuren des betrieblichen Gesundheitsschutzes (darunter den Betriebsräten) angstfrei über den Arbeitsdruck und dessen mögliche Ursachen, wie etwa ein belastendes Führungsverhalten, sprechen können. Denn der Druck moderner Arbeitswelten ist vielfältig, kann diverse Ursachen haben, wird auch subjektiv unterschiedlich erlebt, so dass nur individuelle und partizipative Gesundheitskonzepte Erfolg versprechend sein können. Damit sind die Wertschätzung des Menschen an sich und die Beteiligung der Beschäftigten an nachhaltigen Gesundheitskonzepten vorrangig, damit diese bis ins Rentenalter gesund und leistungsfähig bleiben können.

4. Literaturverzeichnis:

- Ahlers, E./Brussig, M.** (2004): Gesundheitsbelastungen und Prävention am Arbeitsplatz – WSI-Betriebsrätebefragung 2004, in: WSI-Mitteilungen 11, S. 617-624
- Ahlers, E./Brussig, M.** (2005): Gefährdungsbeurteilungen in der betrieblichen Praxis, in: WSI-Mitteilungen 9/2005, S. 517-523
- Ahlers, E.** (2010): Psychische Belastungen und betrieblicher Gesundheitsschutz – wo drückt der Schuh?, in: „Wandel der Arbeit und betriebliche Gesundheitsförderung“, Hannover
- Ahlers, E.** (2010): Arbeit und Gesundheit in schwierigen Zeiten – Ergebnisse der PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/09, in: Jahrbuch Gute Arbeit 2010, S. 331-362

- BKK Gesundheitsreport 2008.** Essen 2008
- DGB-Index Gute Arbeit Der Report 2009.** Wie die Beschäftigten die Arbeitswelt in Deutschland beurteilen. Berlin 2009
- Ellguth/P./Kohaut, S.** (2008): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2007, in: WSI-Mitteilungen 9, S. 515-519.
- Gerlmaier, N.** (2004): Projektarbeit in der Wissensökonomie und ihre Auswirkungen auf die Work Life Balance, in: Kastner, M. (Hrsg.): Die Zukunft der Work Life Balance. Kröning, S. 282-304.
- Gleißmann, W.** (2001): Betriebliche Interessenvertretung, in: W. Gleißmann; K. Peters (Hrsg.): Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen, Hamburg, S. 112-128
- Gleißmann, W.** (2005): Neue Selbständigkeit in der Arbeit und die Frage der Gesundheit, in: J. Kuhn; E. Göbel; R. Busch (Hrsg.: Leben um zu arbeiten? Betriebliche Gesundheitsförderung unter biografischem Blickwinkel. Frankfurt a. M.; S. 63-89
- Haipeter, Th.** (2008): Arbeitszeit- und Leistungsregulierung. Neue Regulierungsformen und ihre Folgen für Beschäftigte und Betriebsräte, in: Dröge, K. Marrs K. Menz W. (Hg.): Rückkehr der Leistungsfrage. Leistung in Arbeit, Unternehmen und Gesellschaft. München: edition sigma, S. 199–219.
- Kratzer, N.** (2003): Arbeitskraft in Entgrenzung. Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen. Berlin.
- Lenhardt, U.** (2001): Neue Arbeitsformen zwischen Gesundheitsrisiken und -ressourcen; in: Pickshaus, K./Schmitthenner, H./Urban, H. (Hrsg.), Arbeiten ohne Ende – Neue Arbeitsverhältnisse und gewerkschaftliche Arbeitspolitik, Hamburg, S. 51-68
- Lenhardt, U./Kuhn, J./Reusch, J.** (2010): Die Arbeitswelt von Heute. Daten, Schwerpunkte, Trends, in: Schröder, L.; Urban, H.J.: Gute Arbeit. Handlungsfelder für Betriebe, Politik und Gewerkschaften. Frankfurt, S. 432 – 489.
- Moldaschl, M./Sauer, D.** (2000): Internalisierung des Marktes – Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft, in: Minssen, H. (Hg.): Begrenzte Entgrenzungen. Berlin, S. 205-224
- Siegrist, J./Dragano, N.** (2008): Psychosoziale Belastungen und Erkrankungsrisiken im Erwerbsleben, in: Bundesgesundheitsblatt - Gesundheitsforschung Gesundheitsschutz, 51(3):305-12.
- Ulich, E./Wülser, M.** (2004): Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Arbeitspsychologische Perspektiven. Wiesbaden

Bisher erschienene WSI-Diskussionspapiere ab 2006

139. **Tangian, Andranik, S.:** Bundestagswahl 2005: Ergebnisse im Spiegel der Parteiprogramme, September 2005 – deutsche Fassung -
Tangian, Andranik, S.: German parliamentary elections 2005 in the mirror of party manifestos, January 2006 - englische Übersetzung -
140. **Ellguth, Peter/Kirsch, Johannes/Ziegler, Astrid:** Einflussfaktoren der öffentlichen Förderung in Ostdeutschland – eine Auswertung des IAB-Betriebspanels -, November 2005
141. **Tangian, Andranik, S.:** European welfare state under the policy „make work pay“: Analysis with composite indicators, Dezember 2005
142. **Brandt, Torsten:** Mini- und Midijobs im Kontext aktivierender Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik, Dezember 2005
143. **Seifert, Hartmut/Tangian, Andranik:** Globalization and deregulation: Does flexicurity protect atypically employed?, März 2006
144. **Ziegler, Astrid:** Zur Vorbereitung auf die neue Förderphase der Europäischen Strukturfonds – Synopse zu den zentralen Ergebnissen der Aktualisierungsberichte zur Halbzeitbewertung der OP in Ostdeutschland -, März 2006
145. **Ziegler, Astrid:** Preparing for the European Structural Funds' next funding period – Synopsis of the central findings of the updates of the mid-term evaluation of the Operational Programmes in East Germany -, März 2006 - englische Übersetzung –
146. **Tangian, Andranik, S.:** Monitoring flexicurity policies in Europe from three different viewpoints, Juni 2006
147. **Leiber, Simone/Zwiener, Rudolf:** Zwischen Bürgerversicherung und Kopfpauschale: Vorschläge für eine tragfähige Kompromisslösung, Juni 2006
148. **Frericks, Patricia/Maier, Robert:** Rentenreformen und ArbeitnehmerInnenrechte im EU-Vergleich - Zwischen Eigenverantwortung und Solidarität -, August 2006
149. **Tangian, Andranik, S.:** European flexicurity: concepts (operational definitions), methodology (monitoring instruments), and policies (consistent implementations), Oktober 2006
150. **Tangian, Andranik, S.:** Flexibility-Flexicurity-Flexinsurance: Response to the European Commission's. Green Paper: "Modernising Labour Law to Meet the Challenges of the 21st Century", January 2007
151. **Bispinck, Reinhard:** Löhne, Tarifverhandlungen und Tarifsysteem in Deutschland 1995 – 2005, Januar 2007
152. **Ahlers, Elke/Oez, Fikret/Ziegler, Astrid:** Company Relocation: The Consequences for Employees – An Analysis of the WSI Works Council Survey - , März 2007

153. **Bothfeld, Silke:** Labour Market Institutions in Germany: Current Status and Ongoing Reforms, April 2007
154. **Tangian, Andranik, S.:** Is flexible work precarious? A study based on the 4th European survey of working conditions 2005, June 2007
155. **Seifert, Hartmut/Tangian, Andranik, S.:** Flexibility: Reconciling Social Security with Flexibility - Empirical Findings for Europe, August 2007
156. **Klenner, Christina/Schmidt, Tanja:** Beruf und Familie vereinbar? Auf familienfreundliche Arbeitszeiten und ein gutes Betriebsklima kommt es an, November 2007
157. **Brehmer, Wolfgang/Seifert, Hartmut:** Wie prekär sind atypische Beschäftigungsverhältnisse? Eine empirische Analyse, November 2007
158. **Tangian, Andranik, S.:** Is the work in Europe decent? A study based on the 4th European survey of working conditions 2005, Dezember 2007
159. **Klenner, Christina/Pfahl, Svenja:** Jenseits von Zeitnot und Karriereverzicht - Wege aus dem Arbeitszeitdilemma, Arbeitszeiten von Müttern, Vätern und Pflegenden, Januar 2008
160. **Tangian, Andranik, S.:** Towards Consistent Principles of Flexicurity, April 2008
161. **Tangian, Andranik, S.:** On the European Readiness for Flexicurity: Empirical Evidence with OECD/HBS Methodologies and Reform Proposals, April 2008
162. **Bothfeld, Silke/Ullmann, Karen:** The German Employment Protection Act - How does it work in company practice?, Juni 2008
163. **Ziegler, Astrid:** Standortverlagerung und Ausgliederung - Ausmaß, Struktur und Auswirkungen auf die Beschäftigten. Eine Auswertung auf Basis der WSI-Betriebsrätebefragung 2007, August 2008
164. **Grimmeisen, Simone/Leiber, Simone:** Zwischen Kostenprivatisierung und PatientInnenautonomie: Eigenverantwortung in der Gesundheitspolitik, März 2009
165. **Schulten, Thorsten:** Guter Lohn für gute Rente, Juni 2009
166. **Tangian, Andranik, S.:** Towards computer-aided collective bargaining: Enhancing the trade unions position under flexicurity, Juni 2009
167. **Leiber, Simone:** Armutsvermeidung im Alter: Handlungsbedarf und Handlungsoptionen, Juni 2009
168. **Bogedan, Claudia/Herzog-Stein, Alexander/Klenner, Christina/Schäfer, Claus:** Vom Schutzschirm zum Bahnbrecher - Anforderungen an die Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik in der Wirtschaftskrise, August 2009
169. **Tangian, Andranik, S.:** Six families of flexicurity indicators developed at the Hans Boeckler Foundation, November 2009

170. **Herzog-Stein, Alexander/Seifert, Hartmut:** Deutsches „Beschäftigungswunder“ und Flexible Arbeitszeiten, Februar 2010
171. **Brehmer, Wolfram/Klenner, Christina/Klammer, Ute:** Wenn Frauen das Geld verdienen - eine empirische Annäherung an das Phänomen der „Familienernählerin“, Juli 2010
172. **Bispinck-Hellmich, Reinhard/Dribbusch, Heiner/Schulten, Thorsten:** German Collective Bargaining in a European Perspective - Continuous Erosion or Re-Stabilisation of Multi-Employer Agreements?, August 2010
173. **Dribbusch, Heiner:** Tarifkonkurrenz als gewerkschaftspolitische Herausforderung: Ein Beitrag zur Debatte um die Tarifeinheit, August 2010
174. **Tangian, Andranik, S.:** Representativeness of German parties and trade unions with regard to public opinion Titel, September 2010
175. **Wolf, Elke:** Lohndifferenziale zwischen Voll- und Teilzeitbeschäftigten in Ost- und Westdeutschland, Dezember 2010