

Nick Kratzer

# Von der finanzmarktgetriebenen Vermarktlichung zur Reproduktionskrise? Systematische Überlastung als arbeitspolitisches Syndrom

SOFI-Konferenz „Work in Progress“ 2013:  
Finanzmarktkapitalismus – Arbeit - Innovation

Göttingen, 10. und 11. März 2013



## Fragestellung

Ausgangspunkt: Beobachtung zunehmender (vor allem psychischer) Überforderung und Überlastung

Aber warum nehmen Arbeitsbelastungen zu ...

... obwohl sich die Arbeitsbedingungen in den letzten Jahrzehnten insgesamt deutlich verbessert haben

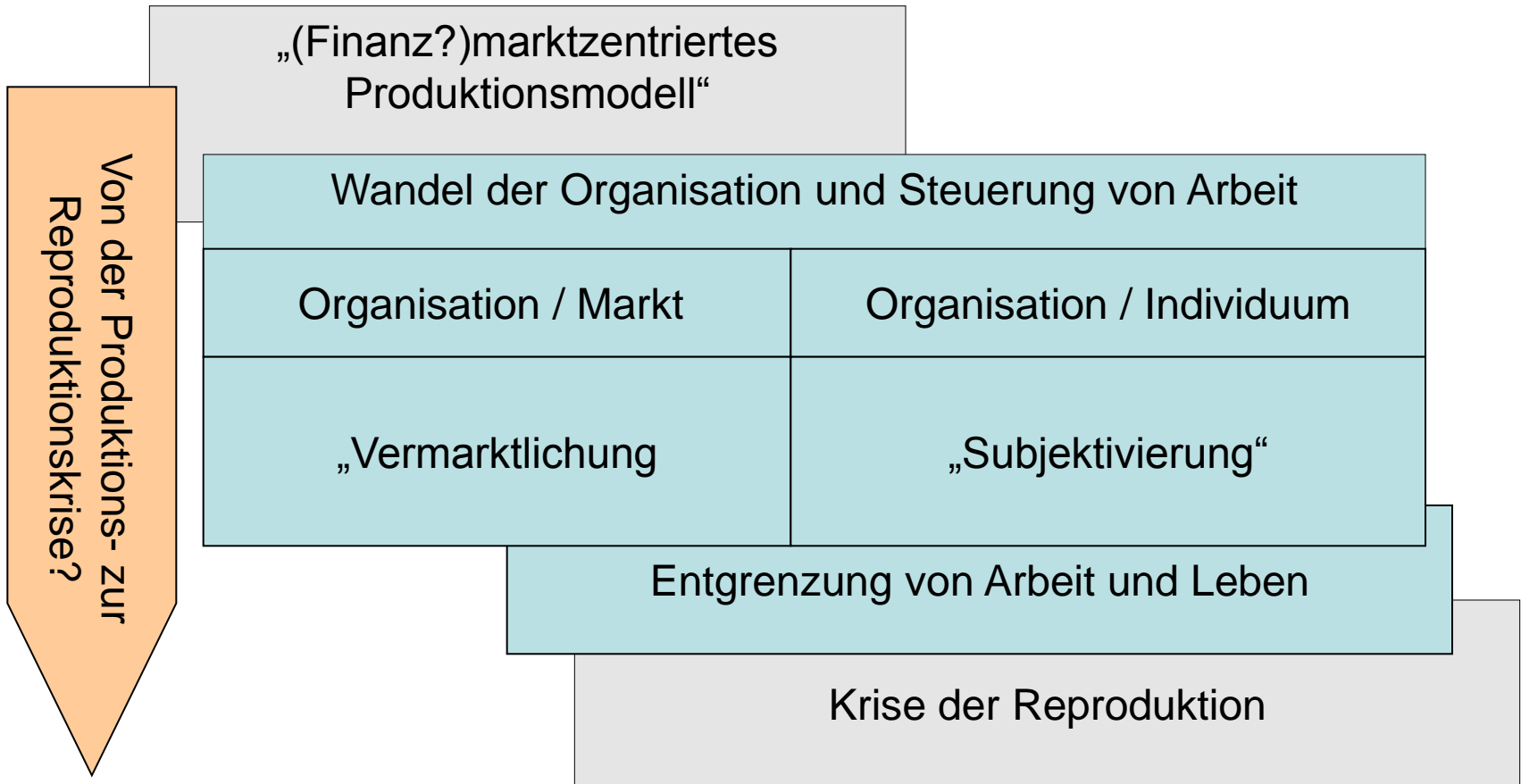
... viele Beschäftigte gleichzeitig sagen, dass ihr Job ihnen Spaß macht und

... die Unternehmen mehr denn je für Gesundheitsförderung und Work-Life-Balance tun ...

Auf dem Weg in eine „Reproduktionskrise“ (Kratzer 2009; Jürgens 2010, Jurczyk u.a. 2010)?



# Von der Produktions- in die Reproduktionskrise?



# Empirische Basis

Insgesamt 26 Fallstudien aus Industrie, Private Dienstleistungen, Öffentlicher Dienst;

Rd. 475 Qualitative Interviews mit Mitarbeitern (MA) und Führungskräften (FK) (gerundete Zahlen)

<b>Projekt</b>	<b>Fallstudien</b>	<b>MA</b>	<b>FK</b>
Leistung Angestellte	9	50	20
PARGEMA	8	130	35
PIA	3	80	25
Lanceo	6	110	25
<b>Gesamt</b>	<b>26</b>	<b>370</b>	<b>105</b>

Zusätzlich: Schriftliche Befragungen, Tagebuchstudien, Beobachtungen, Gruppendiskussionen u.a.

# Warum nehmen die Arbeitsbelastungen zu?

... weil die Unternehmen sich (selbst) systematisch überlasten und  
... die systematische Überlastung an die Beschäftigten weiterreichen

# „Vermarktlichung“ im marktzentrierten Produktionsmodell

Die „Marktlogik“ (Wettbewerbs- und Wachstumslogik)  
als internes Steuerungsprinzip

- ▶ Abstrakte Wettbewerbslogik: Ausrichtung an der (externen oder internen) Konkurrenz, z.B. durch Benchmarks
- ▶ Dynamische Wachstumslogik: Dynamisierung der Leistungserwartung – jedes Jahr X % mehr (Umsätze, Kunden, Erträge etc.)

## Jedes Jahr mehr, besser, schneller ...

*„Ich ... höre jedes Jahr von den Führungskräften den Satz: Wir legen noch eine Schippe drauf. ... Und das Merkwürdige ist: Wir schaffen das jeweils und die Konsequenz ist davon dann, dass sich die Spirale wieder weiterdreht, wir am Ende des Jahres wieder hören, dass wir noch eine Schippe drauflegen sollen, obwohl wir eigentlich ständig schon am Limit arbeiten.“  
(Bank)*

*„Wir wollen in fünf Jahren verdoppeln .... Und das wird jetzt einfach fortgeschrieben, was natürlich nicht funktioniert zur Zeit. Und eine Diskussion über das, was realistisch ist oder nicht realistisch ist, glaub ich, ist für mich nicht sichtbar“ (Entwicklung Funktechnik)*

*„Wir haben jedes Jahr die freundliche Aufforderung, 10% Produktivität zu machen.“ (Auftragsbearbeitung Messgerätebau)*

## Unerreichbare Ziele

### Zielvorgaben oft zu ambitioniert

Führung  
und

„Es gibt selten Projekte, wo man sagt, da haben wir Zeit, das in Ruhe fertig zu machen, sondern typischerweise ist von Anfang an Termindruck da. Da gibt es immer das Spannungsfeld zwischen den Entwicklern, die sagen, ja unsere Ressourcen sind knapp und wir brauchen gewisse Zeiten um es fertig zu machen. Und das Marketing sagt, wir müssen es so früh wie möglich auf dem Markt haben“ (Entwickler)

5,0 %

Angaben von 221 Führungskräften; Quelle: Schüpbach, Wilde 2008 | © Hans-Böckler-Stiftung 2009



# „Systematische Überlastung“ der Organisation

- ▶ Orientierung am „theoretisch Notwendigen“, nicht (mehr) am „praktisch Machbaren“: Die Unternehmen überlasten sich systematisch selbst durch „unerreichbare“ Ziele.
- ▶ Die „systematische Überlastung“ ist kein Fehler im System, sondern hat selbst System: Definiert wird der „Fortschritt“, den die Organisation erst noch machen muss (und an dem sie gemessen wird) (Druck und Motivation).
- ▶ Die Erreichbarkeit unerreichbarer Ziele lässt sich nur begrenzt steuern: Eine „Lösung“ besteht darin, dieses Problem weiterzugeben. Aus dem Problem der Organisation wird ein Problem der Beschäftigten.

# Betriebliche Bearbeitung der „systematischen Überlastung“

Abstrakte und dynamische Zielvorgaben:  
Systematische Überlastung der Organisation

(Permanente)  
Reorganisation

(Klassische)  
Rationalisierung:  
Optimierung,  
Standardisierung  
Kostensenkung  
Personalflex.  
...

Indirekte /  
ertragsorientierte  
Steuerung von  
Leistung

Controlling,  
Reporting

Vom  
Problem der  
Organisation  
zum  
Problem der  
Beschäftigten

Drei Schritte der Transformation in ein individuelles Problem:

## 1. Verschränkung von Unternehmens- und Arbeitskraftperspektive

Arbeitsplatzverlust bei Misserfolg, Erfolgsbeteiligung, Koppelung von Entgelt und Leistung, Zielvereinbarungen, Motivierung ...

## 2. Verschränkung von Fremd- und Selbststeuerung

Beschäftigte als Co-Akteure von Leistungssteuerung und Rationalisierung: Selbststeuerung und „Subjektivierung“

## 3. Verschränkung von Leistung und Leben

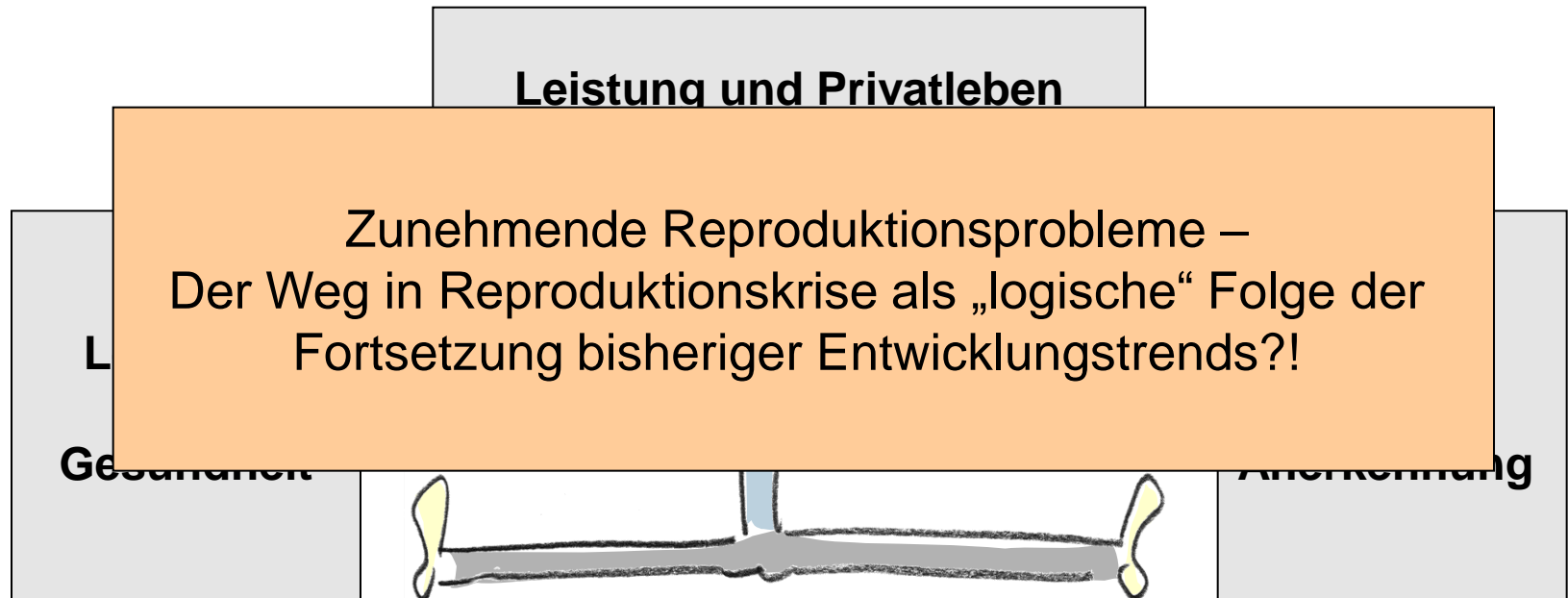
Institutionelle Freisetzung und „erweiterte Inbetriebnahme“ der Potentiale und Ressourcen von Arbeitskraft („Entgrenzung“)

# Selbstmanagement von Überlastung

*„Und da habe ich das gemacht, was früher die Vorgesetzten gemacht haben: Ich habe mich dazu gebracht, immer effektiver zu arbeiten. Ich habe mich selber unter Druck gesetzt. Das ist natürlich die optimale Form, ist doch klar. Kein Vorgesetzter kann mich so unter Druck setzen wie ich mich selber, das ist doch klar. Weiß ich doch auch. Aber Sie kommen ja nicht raus aus diesem Prozess. Das ist eben so. Sie sind gezwungen, effektiver zu arbeiten, oder Sie schaffen es nicht, Sie schaffen das Volumen an Arbeit früher nicht als andere. Und keiner will doch der erste sein, der sagt: Ich schaffe es nicht.“  
(Sachbearbeiter)*

# Folgen der systematischen Überlastung: Leistung und Leben im Konflikt

Systematische Überlastung: Steigende und widersprüchliche Anforderungen treffen auf begrenzte (individuelle) Ressourcen - Brennpunkte:



# Systematische Überlastung als Folge der finanzmarktgetriebenen Vermarktlichung?

## Verschiedene Eigentumsformen – unterschiedliche Auswirkungen?

- ▶ Indizien: Börsennotiert vs. Eigentümergeführt; Finanzdienstleister vs. Produktionsunternehmen; Privatbanken vs. Sparkassen?
- ▶ Aber: Verschiedene Eigentumsformen - ähnliche Kapitallogiken?

## Unternehmensziele folgen zunehmend einer Finanzmarktlogik und nicht einer Produktionslogik?

- ▶ Analyse von Unternehmensstrategien und Rekonstruktion von Zielen
- ▶ „Finanzmarktgetriebene Vermarktlichung“ und/ oder „Verwettbewerblichung“ (Dörre)?

## Betrieblicher Transformationsprozeß „finanzmarktlogischer“ Ziele

- ▶ „Turbokapitalismus“ vs. institutionelle Trägheit (etwa „Mimikry“-These, Deutschmann 2001)
- ▶ Gegenkräfte: Regulierung, „Stofflichkeit“ ... und eigensinnige Subjekte?

## Finanzmarktorientierung als individuelle Handlungsorientierung?

- ▶ „Kalkulierende Subjekte“ (Miller 2005) oder „distanzierte“ Subjekte (Kratzer / Nies 2009)?
- ▶ Produktiver Widerspruch und konstruktiver „Widerstand“

## Arbeitsforschung und Finanzmarktkapitalismus

- ▶ Widersprüche auf der Arbeitsebene als „Gradmesser“ der finanzmarktgetriebenen Vermarktlichung?
- ▶ Warum der Finanzmarktkapitalismus nicht funktioniert ... Und warum doch



# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !

Dr. Nick Kratzer

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. – ISF München

Jakob-Klar-Str. 9, 80796 München; Tel. 089 / 272921 - 0

[nick.kratzer@isf-muenchen.de](mailto:nick.kratzer@isf-muenchen.de)

[www.isf-muenchen.de](http://www.isf-muenchen.de)

## Aktuelle Projekte

- ▶ Lanceo – Balancerorientierte Leistungspolitik ([www.lanceo.de](http://www.lanceo.de)) (BMBF)
- ▶ Zeit- und Leistungsdruck bei qualifizierten Dienstleistungstätigkeiten (BAuA)
- ▶ Brüchige Legitimationen – neue Handlungsorientierungen? (HBS)

## Veröffentlichungen u.a.:

Nick Kratzer u.a. (Hrsg.) (2011): Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement, Berlin: edition sigma

Nick Kratzer / Sarah Nies (2009): Neue Leistungspolitik bei Angestellten – ERA, Leistungssteuerung, Leistungsentgelt, Berlin: edition sigma.