

Ergebnisbericht zum Forschungsvorhaben

Betrieblicher Umgang mit belastender Arbeit. Gestaltungsansätze aus Beschäftigtensicht – babs

Forschungsschwerpunkt: Zukunft des Wohlfahrtsstaats

Laufzeit: Dezember 2014 bis Dezember 2016

Projektnummer: 2014-711-4

Internetseite des Projekts: www.boeckler.de/11145.htm?projekt=S-2014-711-4%20B&chunk=1

www.hdba.de/hochschule/organisation/lehrende/profil-brandl/forschung-brandl/

Projektleitung: Prof. Dr. Sebastian Brandl,
Arbeits- und Berufssoziologie, Sozialpolitik
Hochschule der Bundesagentur für Arbeit,
Campus Schwerin

Projektbearbeitung: Diplompolitologe Bernhard Stelzl,
Hochschule der Bundesagentur für Arbeit,
Campus Schwerin

Kontaktdaten:

Prof. Dr. Sebastian Brandl
Hochschule der Bundesagentur für Arbeit
Campus Schwerin
Wismarsche Str. 405
19055 Schwerin
0170-7991754
sebastian.brandl@hdba.de
www.hdba.de

Schwerin, 26. Januar 2017

Inhaltsverzeichnis

1	Ausgangspunkt und Fragestellung.....	3
2	Empirische Grundlagen	4
3	Ergebnisse	7
	3.1. Folgeprozesse und Beschäftigtenbeteiligung	7
	3.2. Unschärfelder und Problemkonstellationen in den Fallbetrieben	10
	3.3. Empfehlungen zu betrieblichen Beschäftigtenbefragungen	15
4	Publikationen und Präsentationen	17
	4.1. Publikationen.....	17
	4.2. Konferenzbeiträge und Präsentationen	19
5	Verwendete Literatur (Auswahl).....	20

1 Ausgangspunkt und Fragestellung

In überbetrieblichen, repräsentativen Beschäftigtenbefragungen wird wiederholt ein teils hohes Anforderungsniveau (BAuA 2013), eine deutliche Diskrepanz zwischen gewünschter und erlebter Arbeitsqualität (BMAS 2015) oder eine geringe Jobzufriedenheit (Manpower 2015) in Deutschland festgestellt. Zugleich wird darauf verwiesen, dass differenzierte Analysen auf Betriebsebene zum Umgang mit Belastungsquellen nur begrenzt vorlägen (Lohmann-Haislah 2012). Vor diesem Hintergrund ging das Projekt babs exemplarisch den Folgeprozessen von betrieblichen Beschäftigtenbefragungen in drei Betrieben des öffentlichen Diensts nach. Der betriebliche Umgang mit den teils kritischen Befragungsergebnissen sollte mittels eines qualitativen Fallstudiendesigns ebenso aufgeklärt werden, wie geklärt werden sollte, welche Rolle die Beschäftigten im Folgeprozess von Befragungen einnahmen und wie sie die eingeführten Maßnahmen bewerteten.

Das Projekt verfolgte hierzu drei Fragestellungen:

1. Welche Schlüsse wurden von der Geschäftsführung/Personalleitung und von den Personalräten aus den Befragungsergebnissen gezogen?
2. Welche Maßnahmen wurden warum (nicht) eingeleitet und wie wurden die Beschäftigten dabei eingebunden?
3. Wie kamen diese Maßnahmen bei den Beschäftigten an und wie schätzen diese deren Problemangemessenheit und Wirksamkeit ein?

Im zweiten Kapitel wird die empirische Basis wie auch das methodische Vorgehen im Projekt babs vorgestellt. Im Kapitel drei werden aufgrund der gegebenen Limitierung des Ergebnisberichts wichtige Befunde thesenartig vorgestellt. Daran schließt eine Auflistung von Schlussfolgerungen und Empfehlungen für die Durchführung betrieblicher Beschäftigtenbefragungen an. Schließlich werden die im Rahmen des Projektförderzeitraums entstandenen bzw. bis Ende 2016 in Ausarbeitung befindlichen Publikationen und Projektpräsentationen aufgeführt. Der Bericht schließt mit einer Auflistung relevanter Literatur. Im Text wird aufgrund des Umfangs des Berichts weitgehend auf Literaturverweise verzichtet, stattdessen stehen die empirischen Befunde im Mittelpunkt der Darstellung.

2 Empirische Grundlagen

Die drei untersuchten Betriebe des öffentlichen Diensts führten vor einigen Jahren Beschäftigtenbefragungen mit dem Instrumentarium des DGB-Index Gute Arbeit auf Initiative des jeweiligen Gesamtpersonalrats durch. In einem der Betriebe findet zudem regelmäßig eine Mitarbeiterbefragung statt. Aktuell sind in den Betrieben circa 500 (F1), 1.250 (F2) und 1.900 (F3) Personen beschäftigt. Die Betriebe sind um die Jahrtausendwende aus fusionierten öffentlichen, ehemals zersplitterten Verwaltungen hervorgegangen und als Gründungen im Zuge des New Public Managements zu verstehen. Durch die organisatorische und teils räumliche Zusammenführung vieler örtlich aufgeteilter, aber fachlich ähnlicher Ämter und Verwaltungen auf Landesebene wurde auf Effizienzgewinn und Personalabbau gezielt. Die Betriebe fungieren als Dienstleister für Landes- und Bundeseinrichtungen und setzen Projekte in deren Auftrag um. Sie sind nachgeordnete Behörden von Landesministerien und in deren Personalhaushalt eingestellt.

Im Anschluss an die Fusionen fanden wiederholt Restrukturierungen statt, dezentrale Standorte wurden zusammengelegt. Die Aufgaben der Betriebe wurden erweitert, das Auftragsvolumen erhöhte sich. Das Bilanzvolumen bewegt sich in allen Betrieben im einstelligen Milliardenbereich. Seit den Fusionen wurde circa ein Drittel der Beschäftigten über natürliche (Alters-) Fluktuation und über Ausgliederungen abgebaut. Wie die Beschäftigten diese Veränderungen aufnahmen, wurde Mitte der 2000er Jahre in zwei der drei Fallbetriebe arbeitgeberseitig durch Beschäftigtenbefragungen erhoben. Während diese in einem Fallbetrieb (F2) einmalig und, nach Aussage der Personalräte, folgenlos blieb, wird in einem anderen Fallbetrieb (F3) die betriebliche Befragung mit nunmehr rund 80 Einzelfragen regelmäßig wiederholt.

Mit der DGB-Index Gute Arbeit-Befragung verfolgten die Personalräte das Ziel, objektivierte Einschätzungen seitens der Beschäftigten zu den Folgen des Personalabbaus und der Restrukturierungen zu erhalten. Dies gelang, die Teilnahmequoten in den Betrieben variierte von etwas über 40 bis knapp unter 60 Prozent. Die Ergebnisse fielen in allen Betrieben ähnlich aus. Einzelne Dimensionen wie Arbeitszeitgestaltung, körperliche Anforderungen, oder Sinngehalt der Arbeit erreichten obere Werte im mittleren Bereich.¹ Nur ein Wert, Kollegialität, erreichte einmalig mit 81 Punkten den

¹ Das in den Betrieben verwendete DGB-Index-Konzept unterteilt 15 Arbeitsdimensionen in drei Teilindizes: „Belastungen“, „Ressourcen“, „Einkommen und Sicherheit“. Die Skala reicht von 0 bis 100. Als gute Arbeit gilt Arbeit mit einem Durchschnittswert von mindestens 80 Indexpunkten, mittelmäßige Arbeit ist Arbeit von 50 bis 79 Indexpunkten, und Arbeit unter 50 Indexpunkten gilt als schlechte Arbeit. Zur Methode und Methodendebatte insbesondere um die Bildung der Indizes und

Bereich guter Arbeit. Die meisten Dimensionen aber lagen im mittleren Bereich und nicht wenige im Bereich schlechter Arbeit, wurden also mit weniger als 50 Indexpunkten bewertet.

Gegenüber dem zeitlich nächstliegend ermittelten Gesamtindex des öffentlichen Diensts (DGB-Index 2011), dieser lag bei 62 Punkten, schnitten die Fallbetriebe mit um sieben bis elf Punkten geringeren Durchschnittswerten (51-55) deutlich schlechter ab. Die Abstände bei den am geringsten bewerteten Dimensionen (in allen Betrieben: Arbeitsplatzsicherheit: 37-55 Indexpunkte, Aufstiegsmöglichkeiten: 30-38, Leistungsgerechtes Einkommen: 34-40, Arbeitsintensität: 41-46) fielen mit minus vier bis minus 22 Punkten überwiegend höher aus. Die Werte dieser Dimensionen überraschten teils die arbeitspolitischen Akteure im Betrieb. So war u.a. die geringe Arbeitsplatzsicherheit vor dem Hintergrund der Beschäftigung im öffentlichen Dienst nicht zu erklären. Eine systematische Klärung der Werte erfolgte jedoch nicht.

Diese „Unschärfefelder“ bildeten den Ausgangspunkt für das Projekt babs, mit dem der Umgang mit den Ergebnissen untersucht und geklärt werden sollte, wie die Beschäftigten die Problemangemessenheit der ergriffenen Maßnahmen einschätzen.

Methodisches Vorgehen

Mittels mehrstufiger qualitativer Betriebsfallstudien (Pongratz/Trinczek 2010) wurde im Projekt babs der Folgeprozess der Befragungen untersucht. Nach der vorgelagerten Analyse betrieblicher Dokumente zum Fallgeschehen wurden im Jahr 2015 zehn Experteninterviews mit Vertretern/innen der Personalseite/Geschäftsführung und des Gesamtpersonalrats sowie 28 problemzentrierte Interviews (Mayring 2002: 66ff.) mit Beschäftigten durchgeführt. Im Fokus standen die Kernbeschäftigten der Betriebe (typische oder „Stammbeschäftigte“), vornehmlich technisch bzw. akademisch qualifizierte Projektmanager, die vielfach in wechselnden Arbeits- und Projektgruppen tätig sind. Der Frauenanteil in den Betrieben lag zwischen 38 und knapp 50 Prozent. Verbeamtung, Befristung und Zeitarbeit spielten eine geringe Rolle. Auch waren nur etwa zehn Prozent teilzeitbeschäftigt, überwiegend Frauen.

Das Sample der 28 interviewten Beschäftigten bestand aus zwölf Frauen und 16 Männern, darunter 18 Beschäftigte mit langer Betriebszugehörigkeit im Alter von 50 bis 64 Jahren. Ferner wurden zehn „Jüngere“ zwischen 22 bis 45 Jahren befragt, darunter einige wenige befristet Beschäftigte und Teilzeitkräfte. Als Projektmanager oder technische Experten waren 15 der

der Indexwerte siehe Fuchs (2007), Fuchs/Kistler (2009), kritisch Prümper/Richenhagen (2009), sowie zur Weiterentwicklung Holler et al. (2014).

Personen tätig. D.h. sie hatten eine akademische Ausbildung oder waren Techniker. Befragt wurden ferner sieben Fachkräfte mit Berufsausbildung und sechs Personen, die eine (stellvertretende) Führungsfunktion ausüben.

Nach der kategorialen Auswertung (Kuckartz 2014: 77ff.) der Einzelinterviews folgten im zweiten Projektjahr je Fallbetrieb ein und einmal zwei Fokusgruppenworkshops (Flick 2009: 248ff.), anhand derer Ergebnisse aus den Einzelinterviews kommunikativ validiert, betriebliche Diskurse identifiziert und Lösungsvorschläge für Problemlagen generiert wurden. Hinzu kamen Experteninterviews und Workshops mit der den betrieblichen Gute Arbeit-Prozess begleitenden gewerkschaftlichen Branchengruppe.

3 Ergebnisse

Nachfolgend werden wesentliche Befunde unterteilt in den Folgeprozess und in die den Unschärfefeldern zugrunde liegenden Problemkonstellationen thesenhaft verdichtet vorgestellt. Empfehlungen für die Durchführung betrieblicher Beschäftigtenbefragungen schließen daran an.

3.1. Folgeprozesse und Beschäftigtenbeteiligung

Objektivierung der Arbeitsqualität – Befragungsergebnisse stellen ein eigenständiges Resultat dar

Wie intendiert, erhielt man mittels der Befragung eine betrieblich repräsentative Einschätzung der Arbeitsqualität durch die Beschäftigten. In den inner- und überbetrieblichen Aushandlungsprozessen des Gesamtpersonalrats bzw. der gewerkschaftlichen Branchengruppe erlangten die Ergebnisse ein eigenständiges Gewicht. Die Interessenvertretung konnte die Befragungsergebnisse als Argument nutzen und war nicht allein auf eigene Einschätzungen oder einzelne Beschäftigtenäußerungen angewiesen. Mit Verweis auf die Befragungsergebnisse konnte in einem Fallbetrieb unter Einbeziehung der zuständigen Gewerkschaft gegenüber dem Dienstherrn erreicht werden, dass ein Teil der atypischen Beschäftigungsverhältnisse (Befristungen, Leiharbeit) in Festanstellungen umgewandelt wurde. Das Thema war kampagnenfähig. Der Verweis im politischen Raum, dass es gemäß den Ergebnissen keine „Gute Arbeit“ in einem Betrieb des öffentlichen Diensts gäbe, war möglich.

Befragungen – Personalrat kann Impulse geben

Die Ergebnisse der Gute Arbeit-Befragung verliehen den Forderungen der Interessenvertretung innerhalb und außerhalb des Betriebes Gewicht. Sie ermöglichten den Personalräten Themen im innerbetrieblichen Diskurs zu setzen und dies nicht erst mit der Befragung, sondern bereits im Vorfeld ihrer Thematisierung mit dem Arbeitgeber und in der Betriebsöffentlichkeit. In den Fallbetrieben konnten innerbetriebliche Diskussionen und Aushandlungen über bestimmte Aspekte der Arbeit angestoßen werden: von prekärer Arbeit und Arbeitsplatzabbau bis hin zu Personalaufwuchs, von Arbeitsqualität und Gesundheitsschutz zu betrieblicher Modernisierung, zur Ausweitung der Weiterbildung, zu neuen Führungs- und Beteiligungsformaten oder IT-Regelungen (bspw. Nutzungszeiten der E-Mails am Abend/Wochenende) und Regelungen zu flexiblen Arbeitszeiten und -orten (Mobile Arbeit, Homeoffice etc.). Betriebliche Veränderungsprozesse wurden mit einer Gestaltungsperspektive der Arbeit verbunden. Ferner gelang es zumindest in Teilen, den (in den Fallbetrieben durchgängig als defizitär wahr-

genommenen) innerbetrieblichen Dialog und Informationsfluss zu verbessern. Allerdings erwiesen sich rare Informationen und deren Ablage im Intranet als nicht förderlich für die Wahrnehmung des Folgeprozesses durch die Beschäftigten. Die Arbeitgeberattraktivität konnte v.a. durch Vereinbarkeitslösungen gesteigert werden. Die innerbetriebliche Wahrnehmung des Personalrats gewann im Zuge des Befragungsprozesses.

Begrenzte Kompetenzen und Ressourcen – externe Unterstützung hilfreich

Die Durchführung der Befragung und die Gestaltung des Folgeprozesses erwiesen sich als anspruchsvoll. Kein Personalrat verfügte vorab über das Know-how zur Realisierung einer Beschäftigtenbefragung. Mit der Präsentation der Ergebnisse vor Geschäftsführung und Personalrat endete jedoch die Aufgabe des die Befragung durchführenden, über die zuständige Gewerkschaft finanzierten externen Dienstleisters. Ohne dessen Arbeit wäre weder Durchführung noch Auswertung der Befragung möglich gewesen wäre. Darüber hinaus hätten sich alle befragten Personalräte eine intensivere und längerfristige Begleitung und Unterstützung durch ihre Gewerkschaft oder andere Sachverständige gewünscht. Ein Personalrat (F2) initiierte eine interne Arbeitsgruppe, in der alle wichtigen betrieblichen Akteure vertreten waren. Und nur dieser Betrieb beauftragte einen weiteren externen Dienstleister, ein Umsetzungskonzept zu erstellen. Dieser legte einen umfangreichen Maßnahmenkatalog vor. Über die Umsetzung einzelner Maßnahmen aus diesem Katalog entschied die Arbeitsgruppe unter Hinzuziehung einer weiteren externen Moderation. Die Moderatoren begleiteten die Arbeitsgruppe mehrere Jahre bis zur Abarbeitung der beschlossenen Handlungsfelder im Jahr vor der Wiederholungsbefragung (nach Ende der babs-Erhebungen).

Dieses Beispiel zeigt im Vergleich, dass die systematische Gestaltung des Folgeprozesses einer Befragung auch davon abhängt, inwieweit es gelingt, externes (Projektmanagement)Know-how und eine Moderation, die Hürden in betrieblichen Aushandlungsprozessen überwinden hilft, zu akquirieren. Allerdings, wie die Umwandlung von atypischer Beschäftigung in Festanstellung zeigt, waren auch die Personalräte erfolgreich, die einen anderen Weg beschritten.

Unschärfefelder – Vertiefung der Befragungsergebnisse notwendig

Nicht alle Ergebnisse der Gute Arbeit-Befragung waren eindeutig und eine systematische Klärung der Werte blieb aus. In einem Betrieb waren hierzu Workshops seitens des Personalrats intendiert, denen der Arbeitgeber aber nicht zustimmte. Bestimmte Fragen werden jedoch, wie die babs-Interviews offenlegten, im betrieblichen Kontext seitens der Befragten anders

verstanden oder, mangels anderer Möglichkeiten eine spezifische Problemlage (s.u.) zu adressieren, umgedeutet. Arbeitsplatzsicherheit und Aufstiegschancen wurden von den Beschäftigten weitgehend auf den konkreten Arbeitsplatz und die konkrete Arbeitstätigkeit sowie auf Einkommensaufstiege bezogen und damit anders verstanden, als mit dem Befragungsinstrument intendiert.

Angeraten wäre also die Übersetzung bzw. qualitative Vertiefung bestimmter Ergebnisse, um Maßnahmen ableiten zu können, die die Problemlagen adressieren. Sinnvoll erscheint ferner vorab zu überlegen, wie Fragen beschäftigten- und problemnäher formuliert werden können.

Beschäftigungsbefragungen – kein per se beteiligungsaffiner Prozess

Befragungen können ein erster Schritt in Richtung einer umfänglicheren Beteiligung der Beschäftigten sein (*Beteiligung als Innovation*, Kranz 2013). In den Fallbetrieben folgte ihnen aber nicht automatisch ein Ausbau der Partizipationsmöglichkeiten. Jedoch erlangten die Einschätzungen der Beschäftigten in den betriebspolitischen Auseinandersetzungen deutlich mehr Gewicht. Die Beteiligung an der Befragung blieb aber ein einmaliger Akt, denn die Beschäftigten gaben ihre Stimme an die Personalräte der Fallbetriebe ab, die alle, wenn auch in unterschiedlichem Grad, der Stellvertreterpolitik verhaftet blieben. Die Durchführung der Befragung selbst stellt eine Form einer offensiveren Beteiligungspraxis dar.

Darüber hinaus intendierte der Personalrat F3 jedoch keine weiteren Beteiligungsofferten. Am umfassendsten gelang der Einbezug der Belegschaft in F2. Hier initiierte der Personalrat einen mehrjährigen Folgeprozess, in dem einzelne Beschäftigte als Experten einbezogen und dezentrale Beschäftigtenworkshops zu Teilthemen wie Vereinbarkeitsfragen durchgeführt wurden. Mit den erreichten Lösungen waren alle sehr zufrieden. Konträr dazu wurde eine neue IT-Regelung geschildert, die die E-Mail-Weiterleitung beschränkte. Diese ohne breite Beteiligung ausgehandelte Vereinbarung stieß auf Unmut bei einigen Beschäftigten, die ihre Arbeitszeit auf das Wochenende und den Abend entgrenzten, um ihre Tätigkeit des Tages oder der Woche zu bewältigen oder zumindest zu entzerren. Der Personalrat F1 scheiterte hingegen am Widerstand des Arbeitgebers mit seinen Plänen, Beschäftigtenworkshops zur Vertiefung der Befragungsergebnisse durchzuführen. Erst zum Zeitpunkt der babs-Erhebungen wurden diese möglich. Mit ihnen konnte die Nähe zu den Beschäftigten und v.a. der Austausch über deren konkrete Problemlagen gesteigert werden. Sie können als Orte für Beschäftigte wie für den Personalrat (und potentiell für Führungskräfte und den Betrieb) verstanden werden, die Beteiligungsformen ermöglichen.

Handlungspfade – differente Wege bei ähnlicher Ausgangslage

Der Umgang der arbeitspolitischen Akteure mit den ähnlichen Befragungsergebnissen variierte. Er reichte von der Verstärkung bisheriger Handlungsweisen und Themenfelder (F3), über einen (vom Arbeitgeber zunächst) blockierten Such- und Beteiligungsprozess (F1), bis zur Etablierung einer (extern) unterstützten Arbeitsgruppe einschließlich einer offensiveren Beteiligungspraxis (F2). Die Ausbildung der Handlungsmuster erwies sich als abhängig von der mit der Befragung intendierten Erneuerung personalrätlicher Beteiligungspraxis, der Positionierung des Arbeitgebers, der Tragfähigkeit eingeübter Handlungspfade und des Zugangs zum Dienstherren, von Ressourcen und externer Unterstützung. Das Einbringen externen (Projektmanagement) Know-hows und einer ebenso externen Moderation in dem einen Fallbetrieb spielte eine wichtige Rolle dabei, betrieblich eingeübte Pfade und Widerstände im Folgeprozess zu überwinden.

Übergreifend folgte das Agieren der Personalräte einem modernisierten, stellvertretenden Handlungstypus mit partiellen Öffnungen für die direkte Einbindung der Beschäftigten. Dieses Vorgehen lässt sich trotz aller Unterschiede im Detail dem Personalratstypus Modernisierer bzw. progressiver Interessenvertretung von Greifenstein/Kißler (2002) zuordnen. Merkmale dieses Typus sind Co-Management, Gestaltungsinteresse, Konzeption eigener Modernisierungsstrategien, Einbezug der Belegschaft und eine offensive Beteiligungspraxis. Insbesondere unterschied sich das personalrätliche Handeln in den beiden letztgenannten Aspekten, wie im Vorpunkt ausgeführt. Dies lag nicht nur an ihrer jeweils eigenen Intention, auch die Arbeitgeber waren für Beteiligungsansätze nicht immer aufgeschlossen. Über entsprechende Inputs der externen Begleitung und der zuständigen Gewerkschaft wurde nicht berichtet.

3.2. Unschärfefelder und Problemkonstellationen in den Fallbetrieben

Unkoordinierter Personalabbau führt zu einem Tätigkeitswandel und zu Verlusten betrieblicher Veränderungsfähigkeit

Als das zentrale Problem und als Ursache für verschlechterte Arbeitsbedingungen wurde der unkoordinierte, vornehmlich durch Altersabgänge erfolgte Personalabbau genannt. Dieser, so die Einschätzung der befragten Beschäftigten, führte zu Kompetenz- und Kapazitätsverlusten. Zur Kompensation wurden zwei Wege beschritten: verbleibende Beschäftigte mussten neue Arbeitsfelder erschließen/betreuen und Aufgaben wurden outgesourct. Dadurch waren fortlaufend neue Arbeitsinhalte, Akteure und Schnittstellen zu bedienen. Diese Strategie bildete sich iterativ heraus und folgte keinem Masterplan. Mithin kam es für viele Beschäftigte zu einem schleichenden Tätigkeitswandel, der sich mit ,von der Fachtätigkeit zum

Manager' überschreiben lässt. Darauf sahen sie sich unzureichend vorbereitet, erachteten diesen Wandel als erzwungen, monierten eine Entwertung bisheriger Tätigkeiten und damit Anerkennungsdefizite. In Folge dessen verknüpften Beschäftigte vielfach ihr berufliches Wollen weiterhin mit dem erlernten und früher ausgeübten Berufsbild.

An einigen Dimensionen der Gute Arbeit-Befragung lässt sich dies ablesen, insb. in den „Unschärfefeldern“ (Arbeitsintensität, Entlohnung). Die Beschäftigten nehmen den Prozess nicht als Entlastung oder Modernisierung wahr, sondern als erzwungene Rationalisierung, auch weil eigene Ansprüche an die Qualität der Arbeit in der Praxis reduziert werden müssen. Für den Betrieb kann daraus eine Hemmung betrieblicher Reorganisationen und Innovationen resultieren. Die strikten Stellenvorgaben erlauben es kaum, das für die neuen Aufgaben benötigte Know-how durch Neueinstellungen zu gewinnen. Daraus ist zu schließen, dass die Restrukturierungsentscheidungen in der Vergangenheit ohne Blick auf die Langfristwirkungen heute betriebliche Fortentwicklung/Innovationen hemmen.

„Veränderungspessimismus“ – Verlust an Orientierung und Sicherheit durch permanente Restrukturierung

Die Gute Arbeit-Befragungen hatten eine geringe Bewertung der Dimension Beschäftigungssicherheit zum Ergebnis. Hinter dieser auch heute noch wahrnehmbaren Unsicherheit steht – weshalb wir diese Dimension als Unschärfefeld bezeichnen – weniger die generelle Sorge um den Verlust der Beschäftigung im öffentlichen Dienst. Vielmehr wird von den Beschäftigten die Sorge geschildert, dass sie ihre konkrete Arbeitsaufgabe an einem konkreten Arbeitsplatz und -ort mit entsprechenden KollegInnen aufgeben müssten. Verbunden wird dies mit der Sorge um das persönliche Work-Life-Balance-Arrangement. Befürchtet werden u.a. täglich längere Arbeitswege und der Wegfall von Homeoffice- oder Bürotagen in wohnortnahen Niederlassungen. Diese Bedrohung des „Ist-Arrangements“ mutierte in der Verknüpfung mit den Restrukturierungserfahrungen in den letzten Jahren zu einem „Veränderungspessimismus“. Ebenso wie die alltägliche Work-Life-Balance werden das gegebene Arbeitsarrangement und die Organisation als Ganzes als fluide wahrgenommen. Veränderung wird demnach nicht als abgeschlossen, sondern als permanenter Prozess und als permanente Bedrohung des Ist-Arrangements wahrgenommen. Der Status nach einer Restrukturierung wird als temporär erlebt. Daraus resultieren eine Skepsis gegenüber dem Neuen und ein Abwarten, was nun kommt, wie sich Verabredungen und Prozesse weiter verändern. Es bildet sich eine Einschätzung heraus, dass Festlegungen auf Dauer nicht verlässlich sind, man vertraut nicht mehr darauf. Ein Verlust an Orientierung und Sicherheit ist die Folge, ebenso wie ein gewisses Maß an Misstrauen gegenüber Veränderungen, was wir als „Veränderungspessimismus“ be-

zeichnen. In der Summe kann dies (in Verknüpfung mit dem eben genannten Punkt) zu Modernisierungsblockaden insofern führen, als dass Beschäftigte diesen Prozess nicht nur als Anforderung, sondern auch als Verlust beruflicher Sicherheit und mithin als Abwertung ihrer bisherigen Tätigkeit und ihres beruflichen Selbstbildes bzw. Engagements, als Anerkennungslücke, erleben.

„Ich will nur meine Arbeit machen“ – Arbeitsintensität führt zu Engagementverlust

Die Beschäftigten benennen viele arbeitsplatznahe Probleme, die sie bei der Ausübung ihrer Tätigkeiten hemmen. Das betrifft bspw. umständlich oder teils nicht funktionierende Arbeitsmittel (Software, IT-Geräte), die Pflicht, vieles teils mehrfach zu dokumentieren, was zugleich als nicht notwendig für die Erfüllung der Arbeitsaufgabe erachtet wird, oder die immer wieder ad hoc geforderte Zuarbeit für Kollegen oder andere Arbeits-/Projektgruppen. Benannt werden auch mögliche Lösungen für diese Probleme. Diese Vorschläge werden im Betrieb bereits besprochen, oder aber die Beschäftigten formulieren diese Lösungen bisher nur für sich. Übergreifend aber lässt sich zweierlei feststellen: Für deren Umsetzung werden bestimmte Akteure im Betrieb verantwortlich gemacht: Vorgesetzte, Arbeitsgruppen, Personalrat, Zentrale, Politik (als Dienstherr und Auftraggeber). Vielfach sind diese Akteure auch schon aktiv geworden, deren Arbeit ist den Beschäftigten jedoch kaum bekannt oder wird als nicht hilfreich eingeschätzt.² Viele Verbesserungen würden im Getriebe aus Abteilungen, Niederlassungen, Zentrale und externen Vorgaben versanden. Trotzdem werden die Veränderungswünsche weiterhin an Vorgesetzte, den Personalrat u.a. delegiert. Man fühlt sich nicht zuständig und ist es wahrscheinlich auch nicht. Aus dieser Situation resultiert nicht nur ein profundes Kommunikationsproblem im Betrieb. Zudem wird die Bereitschaft zum Engagement für tätigkeitsbezogene Veränderungen meist verneint, wegen der Nicht-Zuständigkeit und auch mit Verweis auf die hohe Arbeitsbelastung. Veränderungsengagement wird häufig als zusätzliche Anforderung verstanden. Da im – auch von Führungskräften betonten – steigenden Arbeitsvolumen und im herrschenden Zeitdruck wesentliche Belastungsursachen gesehen werden, werden Beteiligungsangebote abgewehrt. Auch besteht kaum Bereitschaft, sich zusätzlich, etwa in der Freizeit, zu informieren. Entsprechend findet sich massive Kritik an den Zuständen, aber eben nur begrenzt Mitwirkungsbereitschaft. Negative Erfahrungen, Nicht-

² Informationen im Intranet reichen dazu nicht aus. Nicht zuletzt deshalb, weil dieser Kanal als Mehranforderung betrachtet wird. Im Intranet sind Formulare, Vorschriften, Abläufe etc. hinterlegt, hinzu kommt das Informationsangebot des Personalrats, der Arbeitsgruppen u.a.m. Die Berücksichtigung dieser Informationen wird als zusätzliche Pflicht empfunden, aber vor dem Hintergrund der zu bewältigenden Arbeitsmenge nur begrenzt wahrgenommen.

Zuständigkeiten und die Arbeitsintensität wirken zusammen. Beteiligungs-offerten des Personalrats wie Verbesserungsprozesse im Betrieb stoßen damit auf ein veritables Problem.

Regressive Partizipation – Beteiligungsangebote benötigen Gestaltungswillen

Die Beschäftigten fordern Beteiligung nur im Sinne einer umfänglicheren und besseren Information über das betriebliche Geschehen ein. Die Fallstudien zeigen jedoch, dass eine erweiterte Partizipation möglich, aber voraussetzungsvoll ist. Ohne entsprechenden Gestaltungswillen seitens des Personalrats wie auch des Betriebs fungieren sie nur als Informationsinstrument, und es entfaltet sich kaum eine neue Beteiligungsqualität.

Dabei scheinen Beschäftigte nicht leicht zu gewinnen zu sein: Sie ziehen Grenzen des eigenen Engagements und verweigern sich Beteiligungsangeboten des Betriebes bzw. des Personalrats. Selbst in Bezug auf die eigene Tätigkeit wird zuweilen eine Zurückhaltung an den Tag gelegt, die einem Verzicht auf die Gestaltung des eigenen Arbeitsplatzes nahekommmt und die Übergabe der Verantwortung an andere beinhaltet. Die Abgrenzung gegenüber partizipativem Engagement kann als regressive Grenzziehung verstanden werden. Regressiv deshalb, weil Abgrenzungen auf die Kosten für die eigene Person Bezug nehmen, ohne Reflexionen über die Folgen für kollektive Interessenvertretung anzustellen – das könnte langfristig auf die Individuen und deren Arbeitsbedingungen zurückfallen. Nicht auszuschließen ist jedenfalls, dass eine Schwächung der Beteiligung neue Anforderungen oder Zumutungen erleichtert.

Betriebliche Interessenvertretungen und Gewerkschaften, aber auch wie oben begründet die Personalseite selbst sind aufgefordert, regressive Grenzziehungen zu begegnen und neben der notwendigen Reflexion von (Dis-)Engagement auch geeignete Beteiligungsformate zu entwickeln, die Partizipation stärken kann – angefangen, so zeigen unsere Fallbeispiele, bei einer modifizierten und intensiveren Begleitung betrieblicher Befragungen. Dafür wäre Beteiligung als Arbeitsaufgabe zu formulieren, untersetzt mit Zeit, und es braucht Orte und Formate dafür.

Selbstoptimierung und Entsolidarisierung – Konkurrenz nimmt zu

Es deutet sich an, dass die Selbstoptimierung der Beschäftigten nicht nur als betriebliche Anforderung formuliert wird, sondern als Konkurrenzmittel der Beschäftigten eigenes Bedürfnis zu werden scheint. Die Weiterbildungs- und Gesundheitsangebote werden von einem Teil der Beschäftigten wahrgenommen. Erstere werden durchgängig positiv bewertet. Sie würden helfen, dass man seinen Job besser machen könne. Gerade darin, dass einige KollegInnen ihre Arbeit unzureichend ausführen würden, etwa

Dokumentationen mangelhaft seien, oder mit Umgehungslösungen und gewissen Zugeständnissen langwierige formale Prozesse oder Konflikte mit Auftragnehmern wie Auftraggebern vermeiden würden, wird aber eine Ursache für Arbeitsbelastungen anderer gesehen. Obwohl übereinstimmend ausgesagt wird, dass das Hauptproblem in der zu knappen Personalbemessung bei steigenden Aufgabenvolumina läge, werden diese Bewältigungspraktiken von KollegInnen oder ganzen Abteilungen angeprangert. Explizit gefordert wird, dass sich diese KollegInnen in Schulungen, z.B. Zeitmanagement, oder durch gesundheitsorientiertes Verhalten fit machen sollten, um ihre/seine Aufgaben korrekt auszuführen und die Arbeitsanforderungen zu bewältigen. Für Beschäftigte, die auf den zu großen Arbeitsumfang verweisen, fehlt mitunter das Gehör und der Raum, dies zu artikulieren. Problematisch kann dies insofern werden, weil damit Verhalten und nicht mehr Verhältnisse im betrieblichen Diskurs in den Vordergrund rücken. Nicht nur Leistungsschwächere, sondern auch all diejenigen, die ihre Kernaufgabe bisher noch meistern, stünden dann unter Druck. Eine unzureichende Personalbesetzung dürfte sich dann weniger thematisieren lassen.

„Wir und die Anderen“ – Herausbildung partikularer Identitäten

Daran anschließend ist eine Positionierung von Beschäftigten auffällig, die mit einer veränderten Begrifflichkeit von „wir und die Anderen“ (Menz/Tullius 2015) gefasst werden kann. Anders als im üblichen Verständnis geht es nun weniger um vertikale, sondern um horizontale Konflikte und Solidarisierungen. Diese Verlagerung des „unten-oben“ auf „wir-die“ äußert sich in sinngemäßen Aussagen wie ‚wir arbeiten korrekt, Abteilung/Kollege xy nicht‘, ‚wir Praktiker in der Niederlassung werden durch unsinnige Vorgaben/Programme seitens der Zentrale an der Arbeit gehindert‘, oder, in Bezug auf obiges Beispiel, ‚wir in der Abteilung xy müssen die schlechten, unvollständigen Vorarbeiten der Abteilung yz mühsam aufarbeiten‘. Diese Identitätsbildungen sind nicht gänzlich neu in Betrieben, traten aber in den Fokusgruppen massiv zu Tage. Sie rationalisieren gruppenbezogen wahrgenommene Differenzen und Belastungen und fungieren damit als eine Form der Abgrenzung zwischen Beschäftigten. Sie enthalten aber keine betriebsweite Perspektive. Vielmehr bergen diese Identitätsbildungen die Gefahr – wiederum unter Bezug auf die knappe Personalsituation –, dass die horizontalen Konflikte im Unternehmen zunehmen (Heiden 2014 verweist auf diese Gefahr), da sie keinen gemeinsamen (Solidarisierungs-) Kern beinhalten, aus dem sich Forderungen der Belegschaft bzw. ihrer Interessenvertretung gegenüber der Geschäftsführung oder dem Dienstherrn oder konkrete Lösungen im Arbeitsalltag (KVP) generieren ließen.

3.3. Empfehlungen zu betrieblichen Beschäftigtenbefragungen

Die folgenden stichwortartigen Empfehlungen richten sich an betriebliche und beratende Akteure, die die Durchführung einer Beschäftigtenbefragung planen oder begleiten.

Bezogen auf die Zielsetzung, den Prozess und die Ressourcen:

- Zielsetzung und (Folge)Prozess vorab klären: Was soll erreicht werden? Wofür sollen die Daten verwendet werden? Wie können die Ergebnisse aufbereitet werden und wer macht das? An wen richten sich die Ergebnisse? Wer soll wie damit umgehen?
- Einbettung in ein Projekt: Welche Probleme sollen thematisiert und welche Veränderungen sollen angestoßen werden?
- Anschlussfähigkeit der Befragung: Was sind die Themen im Betrieb, zu denen gefragt werden soll? Soll Wirkung bestimmter Maßnahmen erhoben werden? Was soll mit den Ergebnissen geschehen?
 - Problemkonstellation im Betrieb fokussieren.
 - Ggf. vorab mit Beschäftigten/gruppen klären.
- Eigene Handlungsmöglichkeiten und Ressourcen und die anderer wichtiger Akteure vorab einschätzen:
 - Externe Ressourcen/Beratung sichern im Befragungs- und im Folgeprozess.
 - Längerfristige externe Begleitung sinnvoll, externe Ressourcen akquirieren, Kommunikationsprozess klären, Beteiligungsimpulse setzen.
- Mobilisierung und Einbindung der Beschäftigten schon vor der Befragung.
- Sichtbarkeit herstellen, Ergebnis-/Kommunikationskampagne sukzessive und langfristig planen.
- Kommunikations- und Beteiligungsprozess mit betrieblichen Akteuren abstimmen.
- Langfristigen, mehrjährigen, Folgeprozess strukturieren, auch Begleitung langfristig sichern.
- Wiederholungsbefragung erwägen, Instrument auf Grundlage der gemachten Erfahrungen weiterentwickeln.

Auf das Befragungsinstrument bezogen:

- Passen Zielsetzung und Instrument zusammen?
- Abwägen, ob betrieblich angepasstes Instrument oder Standardinstrument (Vergleichbarkeit zu anderen Betrieben & Knowhow vorhanden; plus betriebliche Zusatzfragen) eingesetzt werden soll.

- Standardisierte Befragungen schaffen Vergleichbarkeit, betriebs-spezifische Fragen sind ergänzend möglich – aber: lange Fragebögen vermeiden.
- Umfang klären, ggf. weniger Fragen und Themen.
- Instrument ggf. für betrieblichen Einsatz modularisieren.
- Nah an konkreten Problemlagen im Betrieb/von Beschäftigten(gruppen) orientieren.
- Thematisch und/oder bereichsweise rollierend befragen?
- Überraschende, irritierende Ergebnisse („Unschärfefelder“) vermeiden: präziser, betriebs- und problemorientierter fragen.
- Wer übersetzt/interpretiert ggf. unklare Ergebnisse?

Gegenüber Beschäftigten:

- Erwartungshorizonte der Beschäftigten einschätzen.
- Ggf. vorab Workshops durchführen, welche Probleme im Betrieb relevant sind, um gezielter fragen zu können und um für die Befragung zu sensibilisieren.
- Eine Vorabkampagne durchführen, darin Intention offenlegen & Umgang mit möglichen Ergebnissen skizzieren.
- Skepsis gegenüber Befragungen senken (z.B. Zugangsnummern anonym auf Karten verteilen/Papierbefragung?).
- Ergebnisse und Maßnahmen fortwährend kommunizieren.
- Befragungsprozess als Beteiligungsprozess organisieren.
- Beteiligungsprozesse planen und institutionalisieren.
- Ggf. Gruppen-/Abteilungs-/Teilpersonalversammlungen durchführen, um heterogene und ggf. konfliktäre Gruppen- und Abteilungsdiskurse aufgreifen und auf eine Verständigung zwischen Beschäftigten und Abteilungen hinwirken zu können.
- Engagementangebote mit entlastenden Maßnahmen flankieren.
- Beteiligungsmüdigkeit & Ritualisierung (durch zu häufige Befragungen) vermeiden.

Rolle externer Unterstützung:

- Befragungs- und Projektknowhow langfristig einbringen.
- Auftragsstatus/Ziel der Befragung klären.
- Unklare, überraschende Ergebnisse („Unschärfefelder“) mit Betriebsakteuren und Beschäftigten hinterfragen.
- Moderation der betrieblichen Akteure/Arbeitsgruppe anbieten, damit Handlungsblockaden überwinden helfen.
- Beteiligungsorientierung im Prozess stärken, Beschäftigtenworkshops moderieren.
- Kommunikationswege aufzeigen.
- Instrumente für Verständigungen zwischen Beschäftigtengruppen entwickeln.

4 Publikationen und Präsentationen

4.1. Publikationen

Nachfolgend handelt es sich um Texte, die eingereicht sind oder sich in Ausarbeitung befinden.

Stelzl, Bernhard; Brandl, Sebastian 2016: Anerkennungsdefizite als Belastung. Der Beitrag von Beschäftigtenbefragungen zur Bewältigung belastender Arbeitsbedingungen. Paper zur Jahrestagung „Belastungen in der modernen Arbeitswelt“ des AKempor – Arbeitskreis Empirische Personal- und Organisationsforschung. Düsseldorf, 24.11.2016. <https://akempor.wordpress.com/tagungen/tagung-2016/short-und-full-paper-zum-download/>

Brandl, Sebastian; Stelzl, Bernhard 2017: Beschäftigtenbefragungen und Gute Arbeit. Handlungsfelder für Personalräte. In: Zeitschrift für Gute Arbeit. i.E.

Ausgehend von drei Fallstudien wird erörtert, wie es gelingen kann, Arbeitsschutz und Gute Arbeit nachhaltig zu verankern. Das strategische Handeln der Personalräte steht im Vordergrund. Erörtert wird, welche Prozesse und Verantwortlichkeiten im Betrieb verankert werden sollten und in welche Maßnahmen dies münden kann.

Brandl, Sebastian; Matuschek, Ingo 2017: Selbstoptimierung contra personale Nachhaltigkeit – die Fitness-Kultur als Anforderung subjektivierten Arbeitens. Kongressband Geschlossene Gesellschaften – 38. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Soziologie. http://publikationen.sozioogie.de/index.php/kongressband_2016. i.E.

Seit geraumer Zeit finden in den Betrieben Angebote zur individuellen Gesundheitsvorsorge wie zur Optimierung des eigenen Arbeitsvollzugs Verbreitung. Vom Ernährungskurs über Gesundheitschecks und sportliche Aktivität bis hin zu Zeit- und Selbstmanagement reichen die Angebote. Vordergründig stellt sich eine Win-win-Situation ein: Der Erhalt individueller Gesundheit kommt auch dem Betrieb in Zeiten alternder Belegschaften zu Gute, ein verbessertes Selbstmanagement verhilft zu effizienterer oder mehr Arbeitsleistung. In der Perspektive der Subjektivierung von Arbeit sind betriebliche Angebote zur Aktivierung immer auch als Anforderung zu verstehen, sich im Sinne der work- und employability zu verhalten. Der Beitrag widmet sich der Frage, inwieweit solche Maßnahmen zu einer 'erzwungenen' Selbstoptimierung führen können und warum daraus ein Problem für Solidarisierung und Interessenvertretung werden kann.

Brandl, Sebastian; Stelzl, Bernhard 2017: Foliensatz für MultiplikatorInnen: Beschäftigtenbefragungen als Instrument für betriebliche Interessenvertretungen. Endfassung Januar 2017

Ergänzend zum Ergebnisbericht stellt der Foliensatz ausgehend von der Projektempirie Hinweise und Anregungen für betriebliche Akteure zusammen, die planen eine Befragung von Beschäftigten im Betrieb einzusetzen, oder aber eine bestehende Befragung konstruktiv zu begleiten.

Brandl, Sebastian; Stelzl, Bernhard 2017: Gestaltung Guter Arbeit durch Personalräte. Working paper der Hans-Böckler-Stiftung. Endfassung Januar 2017

Der Nachfolgeprozess der Gute Arbeit-Befragung steht anhand von drei Fallstudien im Mittelpunkt der Darstellung. Der betriebliche Prozess und insbesondere die Erfahrungen der Personalräte sowie die Rezeption durch die Beschäftigten bilden die Basis. Anhand der Fallstudien lassen sich, trotz ähnlicher Ausgangslage und Befragungsergebnisse, verschiedene Wege des Umgangs mit den Ergebnissen von Beschäftigtenbefragungen darstellen. Ebenso werden gemeinsame, übergreifende Schwierigkeiten und Problemstellungen, die sich während der Vorbereitung und Durchführung der Befragung, v.a. aber im langwierigen Folgeprozess ergaben, beschrieben.

Brandl, Sebastian; Stelzl, Bernhard 2017: Mehr Beteiligung durch Befragung? Möglichkeiten und Grenzen gestaltenden Handelns von Personalräten. Fachaufsatz, in Ausarbeitung

Beschäftigtenbefragungen finden vor allem als Managementinstrument Verwendung. Inwiefern sie auch genutzt werden können, dass sich Beschäftigte mit der Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen auseinandersetzen und ob sich in der Folge neue direkte Beteiligungsformen etablieren lassen, ist Gegenstand des Artikels. Drei Betriebsfallstudien zeigen, dass eine erweiterte Partizipation möglich, aber voraussetzungsvoll ist. Ohne ausgeprägten Gestaltungswillen kann dies regressive Züge annehmen und Partizipation unterminieren.

Brandl, Sebastian, Stelzl, Bernhard 2017: Fortschreitende Subjektivierung. Der Aspekt arbeitsinhaltlicher Verunsicherung. Abstract in Ausarbeitung, Fachjournal

Brandl, Sebastian; Matuschek, Ingo; Stelzl, Bernhard 2017: Alternde Belegschaften als Modernisierungshemmnis? Abstract in Ausarbeitung, Fachjournal

4.2. Konferenzbeiträge und Präsentationen

- Brandl, Sebastian; Stelzl, Bernhard 2016: babs – Ergebnisse und Empfehlungen für die Fallbetriebe. Rückspiegelung der Ergebnisse in den Fallbetrieben. Oktober bis Dezember 2016. (intern)
- Stelzl, Bernhard; Brandl, Sebastian 2016: Anerkennungsdefizite als Belastung. Der Beitrag von Beschäftigtenbefragungen zur Bewältigung belastender Arbeitsbedingungen. Tagungsbeitrag AKempor-Jahrestagung „Belastungen in der modernen Arbeitswelt“. Düsseldorf (11/2016) (als paper online erschienen, s.o.)
- Brandl, Sebastian; Matuschek, Ingo 2016: Selbstoptimierung contra personale Nachhaltigkeit – die Fitness-Kultur als Anforderung subjektivierten Arbeitens. Beitrag zur ad-hoc-Gruppe Nachhaltige Arbeit. Soziologiekongress, DGS. Bamberg (09/2016); (erscheint als paper 2017 in der Kongressdokumentation online, s.o.)
- Brandl, Sebastian; Stelzl, Bernhard 2016: babs – Ergebnisse – Empfehlungen für die Gestaltung von Folgeprozessen. BeraterInnen-Netzwerk DGB-Index Gute Arbeit (09/2016)
- Brandl, Sebastian; Stelzl, Bernhard 2016: babs – Auswertungen, Ergebnisse und Empfehlungen. Präsentation gew. Bundesfachgruppe (08/2016)
- Stelzl, Bernhard 2016: babs – Ergebnisse. Institutsbeirat DGB-Index Gute Arbeit. Berlin (06/2016)
- Brandl, Sebastian; Stelzl, Bernhard 2016: Betrieblicher Umgang mit belastender Arbeit. Gestaltungsansätze aus Beschäftigtensicht babs. „Projektdesign, Stand der Arbeiten, erste Ergebnisse“. Foliensatz für Betriebspartner (01/2016) (intern)
- Brandl, Sebastian; Stelzl, Bernhard 2015: babs „Erste Ergebnisse“. Präsentation und Workshop gew. Bundesfachgruppe (7/2015)
- Brandl, Sebastian 2014: babs – Ausgangspunkte, Projektziele, Vorgehensweise. Präsentation gew. Bundesfachgruppe (8/2014)

5 Verwendete Literatur (Auswahl)

- BAuA (2013): Stressreport Deutschland 2012. Die wichtigsten Ergebnisse. www.baua.de/SharedDocs/Downloads/2de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd68.pdf?__blob=publicationFile.
- BMAS (2015): Gewünschte und erlebte Arbeitsqualität. Forschungsbericht 456. Berlin.
- Brandl, S.; Stelzl, B. (2013): Arbeitsbedingungen und Belastungen im öffentlichen Dienst. Ein Überblick zum Forschungsstand und Forschungsbedarf. Arbeitspapier Nr. 290. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Bungard, W.; Müller, K.; Niethammer, C. (2007): Mitarbeiterbefragung - was dann ...? MAB und Folgeprozesse erfolgreich gestalten. Heidelberg: Springer.
- Deitering, F. G. (2006): Folgeprozesse bei Mitarbeiterbefragungen. München.
- DGB-Index (2011): Die Arbeitsqualität im öffentlichen Dienst aus Sicht der Beschäftigten. Sonderauswertung öffentlicher Dienst. Berlin: DGB.
- Flick, U. (2009): Qualitative Sozialforschung. 2. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Fuchs, T. (2007): Der DGB-Index Gute Arbeit. Berlin.
- Fuchs, T.; Kistler, E. (2009): DGB-Index Gute Arbeit – Entwicklung und arbeitswissenschaftliche Potentiale. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hg.): Arbeit, Beschäftigungsfähigkeit und Produktivität im 21. Jahrhundert. Dortmund. S. 337-340.
- Heiden, M. (2014): Arbeitskonflikte: Verborgene Auseinandersetzungen um Arbeit, Überlastung und Prekarität. Berlin: edition sigma.
- Hinrichs, S. (2009): Mitarbeiterbefragungen, Reihe: Betriebs- und Dienstvereinbarungen/Kurzauswertungen. Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf.
- Holler, M.; Krüger, T.; Mußmann, F. (2014): Die Weiterentwicklung des DGB-Index Gute Arbeit. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 68(3): 163-174.
- Kißler, L.; Graf, M.; Wiechmann, E. (2000): Nachhaltige Partizipation. Beschäftigungsbeteiligung als Beitrag für Chancengleichheit. Berlin: edition sigma.
- Kißler, L.; Greifenstein, R.; Schneider, K. (2011): Die Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland. Eine Einführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kranz, O. (2013): Mitarbeiterbefragungen als Instrument der Überwindung von Innovationsbarrieren der Partizipation? Erfahrungen eines Low-Tech-Fertigers. In: Arbeit, 22(2): 105-118.
- Kuckartz, U. (2014): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. 2. Aufl. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Lohmann-Haislah, A. (2012): Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. Dortmund/Berlin/Dresden: BAuA (Hg.).
- Manpower Group Deutschland (2015): Bevölkerungsbefragung Jobzufriedenheit 2015. www.manpower.de/neuigkeiten/studien-und-research/studie-jobzufriedenheit/.
- Menz, W.; Tullius, K. (2015): Stellvertreterpolitik in der Legitimitätskrise? Bedingungen und Grenzen von Aktivierung und Mobilisierung. In: Arbeits- und Industrie-soziologische Studien, 8(2): 5-19.

- Pickshaus, K. (2014): Rücksichtslos gegen Gesundheit und Leben. Gute Arbeit und Kapitalismuskritik – ein politisches Projekt auf dem Prüfstand. Hamburg: VSA.
- Pongratz, Hans J.; Trinczek, R. (Hg.) (2010): Industriesoziologische Fallstudien: Entwicklungspotenziale einer Forschungsstrategie. Berlin: edition sigma.
- Prümper, J.; Richenhagen, G. (2009): Der DGB-Index „Gute Arbeit“ – eine arbeitswissenschaftliche Bewertung. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hg.), Arbeit, Beschäftigungsfähigkeit und Produktivität im 21. Jahrhundert. Dortmund. S. 341-344.
- Schröder, L. (2015): Beharrlichkeit und Gute Arbeit. In: Gute Arbeit und Unternehmensbindung. Wie die Beschäftigten im Dienstleistungssektor den Zusammenhang beurteilen. Ein Report auf Basis des DGB-Index Gute Arbeit. Berlin: ver.di (Hg.): 3-4.
- Siemens, S.; Frenzel, M. (2016): Partizipation und/oder Mitbestimmung. In: Gegenblende Nr. 36/2016. www.gegenblende.de.
- Towers-Watson (2015): Trends bei Mitarbeiterbefragungen. Ergebnisse des Befragungs-Monitors 2015. www.towerswatson.com/de-DE/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2015/10/Infografik-Trends-bei-Mitarbeiterbefragungen-2015.