

DOI: 10.5771/0342-300X-2020-1-3

# Arbeitsintensität und Arbeitsintensivierung

Stress, Hetze und Leistungsdruck gehören für viele Beschäftigte zum Arbeitsalltag – das machen Befragungen immer wieder deutlich. Eine wesentliche Ursache ist die zunehmende Verdichtung der Arbeit: In der gegebenen Zeit muss mehr geleistet werden. Hohe Arbeitsintensität gilt deshalb als zentraler Belastungsfaktor und Arbeitsintensivierung als wesentlicher Trend. Aber was ist eigentlich Arbeitsintensität? Wie kann man sie messen? Und: Was ist eigentlich neu an der Intensivierung von Arbeit?

NICK KRATZER

---

## 1 Einleitung

Die gegenwärtige Arbeitswelt ist durch ein hohes Niveau psychischer Anforderungen gekennzeichnet, und die Prognosen zur Zukunft der (digitalen, flexiblen, mobilen, vernetzten usw.) Arbeit lassen kaum erwarten, dass sich daran etwas ändert (Rothe/Beermann 2019). Und auch wenn psychische Anforderungen nicht automatisch mit negativen Folgen für Wohlbefinden und Gesundheit verbunden sind, so zeigen verschiedene Befragungen, dass sich ein erheblicher – und wachsender – Anteil von Beschäftigten durch die gegenwärtigen Arbeitsbedingungen belastet fühlt (vgl. etwa BAuA 2018). Ein zentraler Belastungsfaktor ist dabei die hohe und zunehmende Verdichtung der Arbeit (vgl. etwa Rothe/Beermann 2019; Ahlers/Erol 2019; Green et al. 2018; Stab/Schulz-Dadaczynski 2017). *Arbeitsintensität* gilt deshalb als eine Schlüsseldimension für Arbeitsanalyse und Arbeitspolitik (Rothe/Beermann 2019; Urban 2019) und *Arbeitsintensivierung* als wesentlicher Trend der gegenwärtigen Entwicklung von Arbeit (etwa Ahlers 2015; Trinczek 2011; Müller/Wille 2019).

Angesichts der vorliegenden Befunde und auch eigener Untersuchungen (etwa Dunkel/Kratzer 2016; Kratzer et al. 2015; Kratzer et al. 2011) können kaum Zweifel daran bestehen, dass ein erheblicher und wachsender Anteil der Beschäftigten mit steigendem Leistungsdruck konfron-

tiert ist. Dennoch wirft die These von der zunehmenden Arbeitsintensität auch Fragen auf: Sagen die vorliegenden, vor allem aus Befragungen stammenden Befunde nicht letztlich „nur“ etwas darüber aus, wie die Beschäftigten ihre Arbeitswelt subjektiv erleben, nicht aber, wie sie objektiv *ist* und woher die (vermeintlich?) zunehmende Intensität kommt (vgl. dazu auch Rau/Göllner 2018; Stab/Schulz-Dadaczynski 2017)? Und was ist überhaupt das Neue an der Intensivierung von Arbeit? Arbeitsintensivierung ist ja für sich genommen alles andere als neu, sondern gehört schon lange zum Werkzeugkasten eines auf Produktivitätssteigerung geeichten Industriekapitalismus. Auf beide Fragen, nach der Messbarkeit und der Interpretation, sind Antworten nötig. Das gilt zum einen, weil die Kritik an den Arbeitsbedingungen sonst auf wackeligen Füßen steht und ihrerseits der Kritik ausgesetzt ist, ja „nur“ auf – diskursiv beeinflussten – Wahrnehmungen zu beruhen, so etwa, wenn es in Publikationen von Arbeitgebern heißt, dass Befragungen wie der DGB-Index Gute Arbeit nicht als Messinstrument für Arbeitsbedingungen taugten (BDA 2018). Das gilt zum anderen, weil die These der zunehmenden Arbeitsintensität sonst kaum analytischen Gehalt hat und am Ende vielleicht zum Scheinriesen werden könnte: Von weitem betrachtet eindeutig und wirkungsmächtig, aber je näher man kommt, desto weniger bleibt übrig.

Dieser Beitrag wird sich deshalb in zwei Abschnitten mit Arbeitsintensität und Arbeitsintensivierung auseinan-

dersetzen. Zunächst wird anhand einer Reflexion beispielhafter Analyseansätze der Frage nachgegangen, ob und wie sich Arbeitsintensität jenseits des subjektiven Erlebens erfassen oder vielleicht sogar messen lässt. Fazit wird sein, dass ein objektives Messinstrument, mit dem sich dann z. B. auch verschiedene Tätigkeiten vergleichen ließen, aufgrund der tätigkeitsspezifischen Vielfalt der Einflussfaktoren und der Komplexität der Zusammenhänge kaum vorstellbar ist (Abschnitt 2). Im dritten Abschnitt steht die Frage nach dem Neuigkeitswert der These von der *Arbeitsintensivierung* im Zentrum. Die Argumentation wird hier darauf hinauslaufen, dass das Neue nicht durch den Blick auf Arbeitsintensivierung an sich sichtbar wird, sondern erst, wenn man die Analyse der Entwicklung von Arbeitsbelastungen mit dem Wandel der Organisation und Steuerung von Arbeit in Verbindung bringt. Unter diesem Blickwinkel erscheint dann Arbeitsintensivierung als historischer Prozess und nicht als exklusive Erscheinung der Gegenwart, aber mit der Digitalisierung kommen neue Rationalisierungsinstrumente ins Spiel, und mit der Subjektivierung sind es nun die Beschäftigten selbst, die zum Instrument der Intensivierung greifen (oder auch nicht).

## 2 Arbeitsintensität

Die Verdichtung von Arbeit erfährt in den letzten Jahren zunehmende Aufmerksamkeit: Befragungen befassen sich mit der Thematik (etwa die BiBB/BAuA-Erwerbstätigerhebung, der DGB-Index Gute Arbeit oder auch die WSI-Betriebsrätebefragung; vgl. dazu insgesamt Ahlers/Erol 2019), ebenso aber auch Einzeluntersuchungen (etwa Granter et al. 2019; Rau/Göllner 2018; Burke et al. 2009) sowie konzeptionell orientierte Arbeiten (etwa Rau/Göllner 2018; Stab/Schulz-Dadaczynski 2017; Trägner 2006). Dabei wird Arbeitsintensität unterschiedlich definiert und auch unterschiedlich erhoben (Stab/Schulz-Dadaczynski 2017; Burke et al. 2009).

Arbeitsintensität wird bislang überwiegend quantitativ über Befragungen von Beschäftigten untersucht. Dabei lassen sich zwei Ansätze unterscheiden: Der beanspruchungsorientierte Ansatz erfasst Arbeitsintensität über die Wahrnehmung von Beschäftigten. Hier wird Arbeitsintensität häufig mit Zeitdruck und/oder Zeit- und Leistungsdruck gleichgesetzt (Rothe/Beermann 2019; Ahlers 2015; Junghanns 2012; Lenhardt et al. 2010). Wenn Beschäftigte angeben, dass sie häufig unter „starkem Termin- und Leistungsdruck“ arbeiten müssen, so wie etwa in der BAuA-Erwerbstätigenbefragung, dann gilt dies als Indikator für eine hohe Arbeitsintensität (Ahlers 2015; Lenhardt et al. 2010). *Arbeitsintensivierung* kann man hier entweder indirekt erschließen (wenn die Zahl der Beschäftigten mit hohem Zeit- und Leistungsdruck zunimmt) oder direkt

erheben, wie es der DGB-Index Gute Arbeit tut: Hier wird gefragt, ob die Beschäftigten den „Eindruck“ haben, „in den letzten Jahren immer mehr in der gleichen Zeit schaffen“ zu müssen (DGB-Index Gute Arbeit 2012). In beiden Beispielen werden Arbeitsintensität und Arbeitsintensivierung über das subjektive Erleben von Arbeit und nicht als objektive Arbeitsbedingung erfasst.

Demgegenüber versuchen bedingungsorientierte Ansätze, vor allem die Ursachen hoher Arbeitsintensität in den Blick zu nehmen, d. h. Arbeitsintensität „objektiv“ zu erfassen: Hier steht nicht das Erleben im Mittelpunkt, sondern die „Auslöser einer hohen Arbeitsintensität“ (Rau/Göllner 2018, S. 153) bzw. die „Vorgeschichte“ („antecedents“, Burke et al. 2009). Bedingungsbezogene Ansätze lassen sich danach unterscheiden, wie viele Dimensionen sie einbeziehen:

Im (scheinbar) einfachsten Ansatz – der als quantitative Messgröße in der betrieblichen Leistungspolitik eine lange Tradition hat (vgl. dazu etwa Ehlscheid et al. 2006; Breisig 2003) – ist Arbeitsintensität durch das Verhältnis von Arbeitsmenge und Arbeitszeit bestimmt. Teilt man die Arbeitsmenge durch die verfügbare oder benötigte Zeit, dann erhält man einen Wert für die Arbeitsintensität, beispielsweise eine bestimmte Stückzahl, die pro Stunde produziert oder bearbeitet wird (oder werden soll). Steigt die Arbeitsmenge bei gleichbleibender Zeit, wird die Arbeitsintensität höher; ebenso, wenn die Menge unverändert, aber die verfügbare Zeit kürzer ist. Umgekehrt sinkt die Arbeitsintensität, wenn die quantitativen Anforderungen bei gleicher Zeit kleiner werden oder man bei gleichbleibender Menge mehr Zeit hat. Teilweise wird anstatt der Arbeitszeit auch das Arbeitstempo als Referenzgröße herangezogen (etwa Stab/Schulz-Dadaczynski 2017); hier handelt es sich allerdings eigentlich nur um eine alternative Formulierung für Arbeitsintensität, nicht um eine andere Dimension der zeitlichen Komponente von Arbeitsintensität, denn das Arbeitstempo ergibt sich ja ebenfalls als Quotient von Menge und Zeit.

Der Vorteil dieses Ansatzes liegt darin, dass Arbeitsmenge und Arbeitszeit relativ gut messbare objektive Arbeitsbedingungen sind oder zumindest sein könnten und dass man mit der Arbeitsmenge unmittelbar einen Belastungsindikator hat: So kommen etwa Stab und Schulz-Dadaczynski (2017, S. 17) in ihrem Review verschiedener Studien zu dem Ergebnis, dass „hohe quantitative Anforderungen mit niedrigen Werten im Wohlbefinden, mit niedrigen Arbeitszufriedenheitswerten als auch mit niedrigen Werten bezüglich der subjektiven Leistungsfähigkeit einhergehen“. Andererseits sind sowohl Messung als auch Interpretation ziemlich voraussetzungs-voll. Eine aussagekräftige quantitative Messung, mit der man z. B. verschiedene Tätigkeiten im Hinblick auf die Arbeitsintensität miteinander vergleichen könnte – oder auch ein und dieselbe Tätigkeit im Zeitverlauf –, setzt voraus, dass die Tätigkeiten mit vergleichbaren quantitativen Anforderungen verbunden sind. Dies allerdings dürfte nur bei einem

kleinen Teil aller Tätigkeiten wirklich der Fall sein, weil diese Analyse einen hochstandardisierten Arbeitsprozess mit exakt gleichen Aufgaben, Arbeitsgegenständen, Arbeitsmitteln etc. voraussetzt. Bei vielen handwerklichen Berufen, aber auch in der Produktion und spätestens bei den meisten Dienstleistungstätigkeiten stößt die Messbarkeit aber dann an Grenzen: Kund\*innen, Klient\*innen, Patient\*innen, aber auch Vorgänge, Projekte, Aufgaben sind hier oft eben nicht gleich und so einfach vergleichbar.

Das zweite Problem ist die Interpretation: Misst man Arbeitsintensität über das quantitative Verhältnis von Arbeitsmenge und Arbeitszeit, dann weiß man noch lange nicht, warum und für wen diese Arbeit mehr oder weniger verdichtet ist: Liegt es an der (unzureichenden) Ausbildung oder Erfahrung, war die Aufgabe schwieriger oder leichter, das Material einfach oder kompliziert zu handhaben, die Werkzeuge in Ordnung oder schadhaft, das Problem eines Kunden gleich klar oder musste es erst geklärt werden, gab es Unterbrechungen durch Vorgesetzte oder Kolleg\*innen, gab es technische Probleme usw.? Für die Messung von Arbeitsintensität gilt hier das gleiche, was Hacker (2005, S. 105) allgemeiner (mit Blick auf Produktionsarbeit) für die Kriterien der Wirkungen von Arbeitsbedingungen beschrieben hat: „Auf den ersten Blick erscheint im Arbeitsprozess die Kriterienfrage leicht beantwortbar. Es bietet sich die Ergebnismenge je Zeiteinheit (bzw. der Zeitaufwand je Produkteneinheit) an. Bei näherer Überlegung erkennt man Probleme: Wie sollen Qualität, Fehler, Ausschuss, Abfallmenge oder das Einhalten der Sicherheitsvorschriften berücksichtigt werden? Welche Gewichtung erhalten diese Ergebnisdimensionen bei ihrer Kombination?“

Eine Antwort auf diese Fragen können mehrdimensionale Bestimmungen von Arbeitsintensität sein, in denen die quantitativen Anforderungen nur eine von mehreren Komponenten sind bzw. die quantitativen mit qualitativen Dimensionen in Beziehung gesetzt werden. Ein relativ einflussreiches Konzept geht auf Trägner (2006) zurück: Hier kommt als dritte Dimension, neben Menge und Zeit, die „Arbeitsqualität“ ins Spiel, sodass Arbeitsintensität insgesamt – wie Junghanns (2012, S. 108) zusammenfasst – „über die Beziehung zwischen Menge, Qualität und Zeit der Arbeit charakterisiert [wird]: Wie viel (Arbeitsquantität) muss die Arbeitskraft wie (Arbeitsqualität) und in welcher Zeit (Arbeitstempo) leisten?“ Allerdings löst die Einführung der Dimension „Arbeitsqualität“ das Problem nur teilweise. Denn dann muss geklärt werden, was mit „Arbeitsqualität“ gemeint ist und wie sie zu operationalisieren ist, wofür es wiederum verschiedene Vorschläge gibt: So schlagen etwa Stab und Schulz-Dadaczynski (2017) vor, Arbeitsqualität über „Komplexität“ und „Qualität“ der Arbeit zu operationalisieren. Für Rau und Göllner (2018, S. 154f.) ist dagegen das „Regulationsniveau“ der jeweiligen Tätigkeit die dritte Dimension, da sie die qualitative Komponente am notwendigen kognitiven Aufwand festmachen.

Beide Beispiele zeigen dann auch, dass zwei oder auch drei Dimensionen kaum ausreichen dürften, um Arbeitsintensität adäquat zu erfassen: So gehen in die dreidimensionale Formel „Arbeitsmenge durch verfügbare Zeit mal Regulationsniveau“ bei Rau und Göllner als weitere Einflussfaktoren noch die Personalbemessung, die Zeitbindung der Aufgabe, Hindernisse bei der Auftragsbewältigung und zugelassene Bewältigungsmöglichkeiten ein (ebd., S. 157). Hinzu kommt, dass Art und Anzahl der Dimensionen auch tätigkeitsspezifisch variieren können: So schlagen Granter et al. (2019) einen multidimensionalen Begriff von Arbeitsintensität vor, der – im von ihnen gewählten Beispiel – spezifisch(er) auf die Tätigkeit von Beschäftigten in Rettungsdiensten und Notfallambulanzen zugeschnitten ist. Sie unterscheiden in ihrer qualitativen Studie vier Dimensionen der Arbeitsintensität: zeitlich, physisch, emotional und organisational, und sie arbeiten heraus, dass und wie diese vier Dimensionen jeweils für sich, aber auch in ihrer Kombination für eine hohe und für „Edgework“ wohl typische Arbeitsintensität sorgen.

Das Fazit lautet bis hierher: Arbeitsintensität wird relational und mehrdimensional erfasst. Die Intensität von Arbeit ergibt sich in der Regel ja erst aus der Beziehung verschiedener Dimensionen von Arbeit zueinander. Aus dieser Mehrdimensionalität resultieren dann aber auch zwei Messprobleme: Erstens gibt es viele Faktoren – Menge, Zeit, Technik, Organisation, Qualifikation u. a. –, die direkt oder indirekt einen Einfluss auf die Intensität von Arbeit ausüben, und erst ihr Zusammenspiel bewirkt eine höhere – oder ggf. niedrigere – Arbeitsintensität. Zweitens dürften diese Faktoren und ihre Zusammenhänge nur grob verallgemeinerbar sein, weil sie je nach Tätigkeit auch in Art, Anzahl und Wirkung unterschiedlich sein können. Die Folge ist: Tätigkeitsspezifische, mehrdimensionale Ansätze kommen der Wirklichkeit von Arbeitsintensität vermutlich viel näher als die „einfache“ zweidimensionale Bestimmung des Verhältnisses von Menge und Zeit – aber je realitätsnäher, desto schwieriger dürften Messung und Verallgemeinerbarkeit werden.

Eine Schlüsselrolle dürfte in jedem Fall der Dimension Zeit zukommen, erstens weil sie sowohl Anforderung (z. B. als Termin oder als Bearbeitungsdauer) als auch Ressource (zur Bearbeitung verfügbare Zeit) sein kann. Zweitens findet jede (Arbeits-)Handlung immer in der Zeit statt. Und wenn in der gegenwärtigen Arbeitswelt Faktoren wie Gleichzeitigkeit und Vielfalt eine größere Rolle spielen als früher – in der BiBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung gaben 2006 rund 25 % der Beschäftigten an, häufig verschiedene Arbeiten gleichzeitig betreuen zu müssen, 2018 waren es schon fast 40 % (BAuA 2018, S. 2) –, dann ist das nicht nur Verdichtung, sondern auch Belastung: Denn Menschen können nur sehr begrenzt verschiedene Dinge gleichzeitig tun, sie sind sozusagen an die Sequenzialität des Handelns gebunden. Und drittens: Genau weil in der Zeit der soziale Charakter der Produktion unhintergebar begründet ist, ist die Arbeitszeit auch eines der wesent-

lichen Gestaltungs- und Regulierungsfelder. Nimmt man das Stichwort Mehrdimensionalität ernst, ist Zeit gewiss nicht die einzige Dimension zur Bestimmung von Arbeitsintensität, aber ohne die Zeit lässt sie sich wohl gar nicht bestimmen.

Arbeitsintensität wird beanspruchungs- oder bedingungsorientiert erfasst. Geht man den Weg einer bedingungsorientierten Analyse, dann weiß man im Erfolgsfall etwas über die Entstehung hoher Arbeitsintensität, allerdings noch nicht viel über ihre Wirkung. Angesichts des Messproblems bedingungsorientierter Ansätze und der daran erst noch anzuschließenden Wirkungsanalyse zeigt sich dann wieder der Vorteil beanspruchungsorientierter Ansätze: Die verschiedenen Dimensionen von Anforderungen und Ressourcen kommen sozusagen „in der Person“ zusammen und verdichten sich hier zur Wahrnehmung etwa von Zeit- und Leistungsdruck, der Empfindung, schneller arbeiten zu müssen, usw. Dann sind zwar die Bedingungen mehr oder weniger unbekannt, aber man erfährt etwas über deren subjektive Wahrnehmung, was sich mit einiger Berechtigung als Indikator für objektiv gegebene hohe Arbeitsintensität verstehen lässt (vgl. dazu auch Nachreiner 2002). Dies spricht insgesamt dafür, die verschiedenen Ansätze nicht als Alternativen, sondern als Ergänzungen zu sehen.

### 3 Arbeitsintensivierung

In der Literatur dominiert ein problemorientierter Zugang zum Phänomen der Arbeitsintensität: Die „Dichte“ der Arbeit ist deshalb ein Thema, weil sie offensichtlich zunimmt und diese Zunahme in wachsendem Maße als Belastung erlebt wird. Insofern ist erklärbar, warum in der Literatur zuweilen nicht zwischen Intensität und Intensivierung unterschieden wird. Aber natürlich sind Intensität und Intensivierung nicht dasselbe: Das eine, die Intensität, ist eine Dimension zur Beschreibung oder auch Analyse einer Tätigkeit und könnte als solche auch höher oder niedriger sein – bzw. könnte das sein, wenn man ein übergreifendes Beschreibungskonzept für Arbeitsintensität hätte. Das könnte dann wiederum etwas über das Gefährdungspotenzial dieser Tätigkeit aussagen. Das andere, die Arbeitsintensivierung, ist demgegenüber keine Beschreibungsdimension von Arbeit, sondern eine (empirisch gut belegbare) These: Die Entwicklung der Intensität hat in der gegenwärtigen Arbeitswelt eine bestimmte Richtung, nämlich die der Zunahme, der „Verdichtung“. Wenn in der Literatur von Arbeitsintensität gesprochen wird, dann ist deshalb eigentlich eine „hohe Arbeitsintensität“ gemeint. Der Begriff bezeichnet dann einen Zustand, in dem die Arbeitsintensität zum Problem geworden ist, wenn also infolge von Arbeitsintensivierung eine solche „Dichte“

der Arbeit erreicht ist, dass sie als wesentliche Quelle von Stresserleben und eingeschränktem Wohlbefinden identifiziert wird. In dieser Perspektive lässt die Wahrnehmung ansteigender Arbeitsintensität gleichsam die Alarmglocken einer Arbeitswelt mit zunehmenden psychischen Belastungen schrillen.

Arbeitsintensivierung wird dementsprechend in aktuellen Veröffentlichungen ausschließlich auf gegenwärtige Arbeitsprozesse bezogen: Es geht, im Einklang mit dem Erleben vieler Beschäftigter, sozusagen um die Intensivierung der Arbeit im Hier und Jetzt.

#### 3.1 Arbeitsintensivierung im Kontext der Rationalisierung von Arbeit

Man kann Arbeitsintensivierung aber auch als historischen Prozess begreifen. Arbeitsintensivierung in dieser geschichtlichen Prozessperspektive rekurriert auf den fortlaufenden Rationalisierungszwang kapitalistischer Ökonomien. Rationalisierung ist die „durch Konkurrenz ausgelöste und auf Grundlage rationaler Überlegungen erfolgende technisch-organisatorische Optimierung von Betriebs- und Verwaltungsabläufen“ (Minssen 2017, S. 268) mit dem Ziel, die Produktion zu steigern und/oder die Kosten der Produktion zu senken. Betriebliche Rationalisierungsstrategien können unmittelbar an einer Steigerung der Arbeitsproduktivität ansetzen oder sich primär auf Reorganisations- oder Technisierungsprozesse richten, die sich in der Regel dann aber auch – mittelbar – auf Arbeit auswirken (vgl. Nies 2019). Salopp gesagt: Ob unmittelbar oder mittelbar – das Ziel betrieblicher Rationalisierung bleibt die Steigerung der Produktivität von Arbeit.

In einer weiteren historischen Perspektive hat in dieser Hinsicht die Intensivierung der Arbeit ältere Strategien der Extensivierung abgelöst: „Historisch setzt die Bedeutung der Intensivierung der Arbeit für die Abschwächung des Falles der Profitrate dort ein und verstärkt sich im Verlauf, wo der absoluten Mehrwertproduktion zunehmend natürliche und – durch gewerkschaftliche und staatliche Aktionen – politische Schranken gesetzt werden und damit die extensive Nutzung von Arbeitskraft nicht mehr in dem Umfang als Kompensationstendenz [für den durch die veränderte organische Zusammensetzung des Kapitals bedingten Fall der Profitrate; Anm. NK] wirksam werden kann (ohne allerdings völlig zu verschwinden)“ (Böhle/Sauer 1975, S. 56). Wenn sich, kurz gesagt, das Ergebnis der Arbeit (im Verhältnis zum eingesetzten Kapital) nicht, nicht mehr oder nicht hinreichend mithilfe längerer Arbeitszeiten steigern lässt, dann müssen Unternehmen auf andere Wege zur Erhöhung der Mehrwertproduktion zurückgreifen – und einer dieser Wege war und ist die unmittelbare oder mittelbare Intensivierung der Arbeit: „Mit der Intensivierung der Arbeit wird wie bei der absoluten Mehrwertproduktion das eingesetzte ‚Arbeitsquantum‘ erhöht, allerdings nicht durch die Ausdehnung der Arbeitszeit, sondern durch ihre ‚Verdichtung‘“ (ebd.).

Arbeitsintensivierung ist also erstens alles andere als neu, wie auch Trinczek feststellt: „Intensivierung von Arbeit ist seit den frühesten arbeits- und industriesoziologischen Studien der Nachkriegszeit ein regelmäßig erhobener Befund“ (Trinczek 2011, S. 610). Sie findet zweitens im Kontext betrieblicher Rationalisierungsstrategien statt, die unmittelbar oder mittelbar auf die Steigerung der Arbeitsproduktivität abzielen. Sie steht drittens in einem spezifischen (historischen) Verhältnis zur Extensivierung von Arbeit, und sie ist viertens nicht allein das Ergebnis betrieblicher Bemühungen um die Steigerung der Produktivität von Arbeit, sie ist – zumindest historisch – auch das Ergebnis der politischen Begrenzung von Extensivierungsstrategien.

In dieser Perspektive erhebt sich die Frage, ob es eine historisch neue Entwicklung im Prozess der Arbeitsintensivierung gibt, wodurch sich diese Entwicklung auszeichnet und was sie verursacht. Zur Debatte steht also nicht nur die Frage, ob und warum derzeit die Intensivierung von Arbeit zunimmt, sondern auch die Frage, was die derzeitige Arbeitsintensivierung von anderen, früheren Formen möglicherweise unterscheidet. Die folgenden Ausführungen werden dazu zwei mögliche Antworten diskutieren: den technologischen Wandel (Digitalisierung) und den Wandel in der betrieblichen Leistungs- und Subjektivierung (neue Steuerungsformen: Ergebnisorientierung und Subjektivierung).

### 3.2 Arbeitsintensivierung und Digitalisierung

Arbeitsintensität und Arbeitsintensivierung stehen immer in einem Zusammenhang mit der technologischen Entwicklung. Dabei ist die Wirkung der technologischen Entwicklung nicht eindeutig bestimmt und bestimmbar. Technische Veränderungen können Folgen mit entgegengesetzten Vorzeichen haben: Sie können die Arbeitsintensität erhöhen – oder auch zu ihrer Reduzierung beitragen (vgl. auch Dunn 1998). Auch mit Blick auf die Informatisierung/Digitalisierung gilt, dass es keine „technikdeterministische“ Eindeutigkeit gibt, nicht zuletzt deshalb, weil betriebliche Strategien primär ökonomischen Logiken folgen, nicht technologischen (grundlegend Pfeiffer 2018; vgl. auch Nies 2019): Natürlich wird Technik, so Carstensen (2015, S. 187), „in der Regel mit den Zielen Arbeitersparnis, Effektivitätssteigerung und Prozesskontrolle eingesetzt“, aber es „ist in der Arbeits- und Industriesoziologie bereits seit Jahren belegt, dass ihr Einsatz uneindeutige Folgen hat“.

Da die Digitalisierung alle Bereiche durchdringt, spielt sie in der gegenwärtigen Rationalisierung von Arbeit immer eine Rolle, allerdings ist sie nicht immer unmittelbar auf die Steigerung der Arbeitsproduktivität ausgerichtet, sondern zielt oft primär auf die Optimierung von Prozessen und Organisationsstrukturen – und hat dann viel schwerer einzuschätzende, weil mittelbare Arbeitsfolgen. Insgesamt wird der Digitalisierung jedoch eine eher inten-

sitätssteigernde Wirkung zugeschrieben: unmittelbar etwa durch die Beschleunigung von Informations- und Arbeitsprozessen und die wachsende Menge an Informationen, die (schneller) verarbeitet werden müssen („Informationsflut“) (vgl. dazu etwa Carstensen 2015). So zeigt auch eine Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit für den Dienstleistungssektor, dass durch die Digitalisierung die Arbeitsmenge größer geworden ist und Beschäftigte, die in hohem Maße mit digitalen Mitteln arbeiten, häufiger mit Hetze oder Zeitdruck konfrontiert sind (Müller/Wille 2019, S. 157). Mittelbar erfolgt Intensivierung etwa durch eine Reorganisation von Tätigkeiten in Produktion, Logistik oder Büro nach (tendenziell) tayloristischem Muster (Stichworte: „Amazonisierung“, „Digitaler Taylorismus“ oder „Industrialisierung neuen Typs“; vgl. dazu Butollo et al. 2017; Boes et al. 2016) oder eher indirekt etwa durch das gestiegene Potenzial für eine umfassendere Kontrolle der Arbeit: „An additional [...] explanation is that effort intensification is complementary with technological change. [...] Many of these changes have [...] raised the ability of managers both to monitor the labor process and to control the flow of work to workers“ (Green 2004, S. 712; vgl. auch Bittmann et al. 2009).

Generell dürfte aber gelten, dass postindustrielle Rationalisierungsstrategien stärker „systemischen“ Charakter haben, also auf die Rationalisierung des Zusammenhangs von Arbeit, Technik und Organisation zielen – dies zumindest ist ja der Kerngedanke der einflussreichen Konzepte einer „systemischen Rationalisierung“ (Baethge/Oberbeck 1986; Altmann et al. 1986). Baethge/Oberbeck wenden sich denn auch gegen die ihrer Meinung nach „unzutreffende Taylorismus-Analogie“ bei der Analyse des Einsatzes neuer Technologien in den Angestelltenbereichen: „Es ist zwar weder zu verkennen, dass es auch tayloristische Einsatzformen der neuen Technologien gibt, noch ist zu übersehen, dass diese das Vordringen tayloristischer Elemente wie die präzise Bestimmung von Arbeitspensum und Kontrolle seiner Einhaltung in qualifizierte Tätigkeitsbereiche begünstigen. [...] Dies aber bedeutet keine umfassende Taylorisierung. Es spricht vielmehr sehr viel dafür, dass im Bereich der hier zur Diskussion stehenden kaufmännischen und verwaltenden Tätigkeiten nicht-tayloristische Einsatzformen der neuen Techniken der Erreichung der Unternehmensziele besser dienen und von höherer ökonomischer Effizienz sind als eine tayloristische Arbeitsorganisation“ (Baethge/Oberbeck 1986, S. 28f.).

### 3.3 Arbeitsintensivierung und neue Steuerungsformen

Dementsprechend waren die Debatten über die Entwicklung von Arbeit der letzten Jahrzehnte von der These eines Umbruchs in den Steuerungsformen geprägt. Neue Formen der Leistungssteuerung und -kontrolle, so die These, lösen zunehmend ältere Formen ab und sind – als neues *Prinzip* – zum Leitbild betrieblicher Rationalisierung von Arbeit geworden. Im Rahmen einer zunehmenden Ver-

marktlichung der Unternehmen (vgl. dazu Sauer/Döhl 1997; Sauer 2013) setzen sich neue Steuerungsformen durch, die sich insbesondere durch zwei Teilprinzipien auszeichnen. Das erste Teilprinzip ist das der *Ergebnisorientierung*: Die Steuerung und Kontrolle erfolgt, sehr schematisch formuliert, nicht mehr über die Definition des einzusetzenden Arbeitsaufwandes oder die Vorgabe von Ausführungsschritten, sondern über das zu erreichende Ergebnis. Das zweite, damit verbundene, Teilprinzip ist das der *Subjektivierung*: Wie dieses Ergebnis zu erreichen ist, fällt im Rahmen neuer Steuerungsformen in weit höherem Maße als zuvor in die Verantwortung der Beschäftigten, die sich – in Auseinandersetzung mit den Vorgaben, den gegebenen Ressourcen und den Kooperationsbezügen – selbst organisieren und steuern dürfen und müssen (vgl. etwa Kratzer/Nies 2009). Die neuen Steuerungsformen von Arbeit sind ein Bruch mit tayloristischen Prinzipien, weil sie die für den Taylorismus konstitutive Trennung von Planung und Ausführung sowie von Hand- und Kopfarbeit aufheben; die Subjektivität der Beschäftigten wird statt als „Störfaktor“ nun als „Potential“ (nach Kern/Schumann 1984, S. 19) begriffen (vgl. dazu zusammenfassend etwa Nies 2015, S. 136ff.; Matuschek 2010; Kratzer/Nies 2009).

Die Arbeitswirkungen neuer Steuerungsformen gelten als ambivalent: Den gestiegenen Freiheitsgraden in der Arbeitsausführung stehen eine höhere Verantwortung, die unmittelbare Konfrontation mit Marktdruck und Kundenerwartungen, zusätzliche Arbeitsanforderungen (Kratzer/Nies 2009) sowie die Auseinandersetzung mit widersprüchlichen Zielen – etwa Qualität vs. Zeit – gegenüber (vgl. dazu Dunkel/Kratzer 2016). Beschäftigte erleben neue Steuerungsformen deshalb häufig als (zunehmenden) Zeit- und Leistungsdruck (ebd.).

Und so, wie die neuen Steuerungsformen etwas anderes sind als tayloristische Formen der Organisation und Steuerung von Arbeit, verändert sich im Zuge ihrer Durchsetzung als Leitprinzip der Steuerung auch die Form der Arbeitsintensivierung – in (zumindest) dreierlei Hinsicht:

*Von der direkten zur indirekten Arbeitsintensivierung*: Wenn, sehr überspitzt formuliert, nur noch das Ergebnis zählt und dieses Ergebnis den notwendigen Aufwand nicht repräsentiert oder nicht repräsentieren kann – z. B. weil es das Resultat komplexer Organisationsprozesse ist oder in der Koordination solcher Prozesse besteht –, dann gerät der Bezugspunkt der Arbeitsintensivierung, die Ressourcenseite, aus dem Blick. Arbeitsintensivierung kann dann das Ergebnis eines Missverhältnisses von gesetzten Anforderungen und den zur Erreichung notwendigen Ressourcen sein – ohne dass irgendjemand unmittelbar an der Ressourcenschraube gedreht hätte. Auch hier kommt der Ressource Zeit wieder eine Schlüsselrolle zu: Die Einheit der betrieblichen Zeitökonomie verändert sich im Zuge der Durchsetzung ergebnisorientierter Steuerungsformen. Neben die Steuerung der Zeitmenge tritt zuneh-

mend eine Ökonomie des Zeitpunkts (vgl. dazu Kratzer 2011), und wenn Unternehmen noch nicht einmal mehr die Arbeitszeit an sich erfassen (Stichwort: Vertrauensarbeitszeit), dann verschwindet der zeitliche Aufwand aus der Organisation, Steuerung und Gestaltung von Arbeit – und mit ihm das wichtigste Maß für die Arbeitsintensität. Das Resultat muss nicht Arbeitsintensivierung sein – es kann auch in der Extensivierung von Arbeit (oder in beidem) bestehen. So zeigen Daten, dass bei knapp der Hälfte aller befragten Beschäftigten mit Vertrauensarbeitszeit monatlich Arbeitsstunden verfallen, also weder vergütet noch ausgeglichen werden (Piele/Piele 2018).

*Von der Fremd- zur Selbstintensivierung*: Zweitens verändert sich auch der Akteur der Arbeitsintensivierung. Im Rahmen tayloristischer Steuerung ist der Akteur das Unternehmen mit seinen Rationalisierungsstrategien, die Arbeitswirtschaft mit ihren Vorgabezeiten und nicht zuletzt der Vorgesetzte mit seinen Anweisungen. Tayloristische Arbeitsintensivierung ist im Wesentlichen Fremdrationalisierung. Die „subjektivierte Leistungs politik“ (Matuschek 2010) setzt dagegen auf die Selbstintensivierung durch die Beschäftigten (Kratzer/Nies 2009).

*Von der Extensivierung zur Intensivierung – und zurück?* Intensivierung und Extensivierung stehen in einem Verhältnis zueinander. Dieses Verhältnis ist, wie beschrieben, zunächst ein historisches: Der Kampf um kürzere Arbeitszeiten hat nicht zuletzt zu einer steigenden Arbeitsintensität geführt – mittelbar über die technisch-organisatorische Rationalisierung der Arbeit, unmittelbar, aber keinesfalls unabhängig von technisch-organisatorischen Ansätzen, über diverse Versuche, die Arbeitsleistung zu steigern (Böhle/Sauer 1975). Im Rahmen neuer Steuerungsformen ist dieses Verhältnis aber auch ein individuelles: Wenn die Arbeitszeitorganisation flexibilisiert wird, was ja seit Jahren der Fall ist, dann eröffnen sich für Betriebe und Beschäftigte neue Möglichkeiten, mit den jeweiligen Anforderungen umzugehen. Die Flexibilisierung kann dabei durchaus intensitätsreduzierend oder -neutral wirken, wenn und weil sich die Arbeitszeit – betrieblich und individuell – besser den konkreten Anforderungen anpassen lässt. Wenn viel zu tun ist, die Anforderungen hoch sind, dann wird länger gearbeitet und die Intensität der Arbeit bleibt gleich oder reduziert sich sogar – so das Konzept des „atmenden Betriebs“. Allerdings deuten viele Untersuchungen darauf hin, dass die Realität weniger davon geprägt ist, vorübergehende Arbeitsspitzen flexibel auszugleichen, als vielmehr von einer häufig dauerhaften oder zumindest länger anhaltenden Überlastung (vgl. etwa auch Kratzer 2016). Viele Beschäftigte stehen dann vor der Wahl, den Anforderungen in der gegebenen Zeit entweder durch Selbstoptimierung und Selbstrationalisierung zu genügen, was Selbstintensivierung bedeutet – oder in die (Selbst-)Extensivierung auszuweichen, um ihr Pensum erfüllen zu können, oder aber – auch das zeigen Befunde – um mit mehr Ruhe eigene Qualitätsstandards einhalten zu können (so auch Nies 2015).

Verbindet man diesen letzten Gedanken mit dem technologischen Wandel, dann zeigt sich, dass die Folgen der Digitalisierung ja nicht nur oder nicht notwendig in einer Intensivierung von Arbeit bestehen: Unter dem Stichwort „permanente Erreichbarkeit“ wird seit längerem diskutiert, dass und wie mobile Endgeräte und digitale Medien dazu führen, dass zunehmend außerhalb der üblichen Zeiten und Orte gearbeitet wird: abends, im Home Office, unterwegs etc. Die permanente Erreichbarkeit ist damit einerseits ein Intensivierungsphänomen, weil nun z. B. die Reisezeit im Zug selbstverständlich auch für die Arbeit genutzt werden kann, andererseits verbinden sich damit jedoch auch Extensivierungsprozesse, die fremdbestimmt, aber auch selbstbestimmt sein können, wenn beispielsweise Beschäftigte in Interviews davon berichten, dass sie am Wochenende Mails lesen, um schon mal auf das vorbereitet zu sein, was am Montag auf sie zukommt (vgl. dazu Pangert et al. 2017; Nowak et al. 2019).

## 4 Forschungsstrategische Schlussfolgerungen

Die zunehmende Verdichtung von Arbeit gilt als zentraler Belastungsfaktor einer Arbeitswelt, die durch hohe psychische Anforderungen gekennzeichnet ist, und die Analyse der Ursachen, Bedingungen und Folgen von hoher Arbeitsintensität als eine vordringliche Aufgabe der Arbeitsforschung. Während die Erscheinungsformen und Wirkungen über Beschäftigtenbefragungen relativ gut erfassbar sind, ist die Analyse der Ursachen und Bedingungen angesichts der Zahl und Komplexität der Einflussfaktoren weitaus schwieriger: Arbeitsintensität ist nicht so einfach – oder nur in Ausnahmefällen – einer direkten quantitativen Messung zugänglich, die sich problemlos auf alle Tätigkeiten übertragen ließe.

Dies spricht dafür, einerseits Befragungen weiterzuführen (ggf. auch weiterzuentwickeln), die Arbeitsintensität über das Erleben von Beschäftigten erheben und Rückschlüsse auf ein jeweils gegebenes (großes oder kleineres) „Leistungsproblem“ und dessen Differenzierung in der Breite erlauben. Andererseits ist tätigkeitsspezifisch und im Detail zu untersuchen, welche Bedingungen jeweils dazu führen, dass bestimmte Tätigkeiten durch eine hohe (oder auch niedrigere) Arbeitsintensität geprägt sind. Dass die beiden Beispiele einer mehrdimensionalen, bedingungsbezogenen Analyse (Granter et al. 2019; Rau/Göllner 2018) auf qualitativen Untersuchungen beruhen, ist dabei kein Zufall: Qualitative Untersuchungen ermöglichen es eher, die notwendige analytische Tiefe mit der Breite und Offenheit für mögliche Einflussfaktoren zu verbinden. Dass auf dieser Grundlage möglicherweise verallgemeinerbare Elemente eines analytischen Konzepts von Arbeitsintensität erarbeitet werden (können) oder dessen Entwicklung zumindest angestrebt werden kann, ist nicht ausgeschlossen (siehe Rau/Göllner 2018).

Forschungsstrategisch würde das eine größere Zahl vertiefender Untersuchungen der Ursachen und Bedingungen von (zunehmender) Arbeitsintensität und deren systematischen Vergleich erfordern. Dabei wären insbesondere auch die veränderten Bedingungen und Formen der Arbeitsintensivierung einzubeziehen. Mit der Digitalisierung kommen neue, in ihrer Wirkung auf Arbeitsintensität unklare Rationalisierungsinstrumente ins Spiel, und mit den neuen Formen der Leistungssteuerung verändern sich die Referenzgröße von Arbeitsintensität (vom Auf-

wand zum Ergebnis) und der Akteure der Arbeitsintensivierung (von der Fremd- zur Selbstintensivierung). ■

## LITERATUR

- Ahlers, E.** (2015): Leistungsdruck, Arbeitsverdichtung und die (ungenutzte) Rolle von Gefährdungsbeurteilungen, in: WSI-Mitteilungen 68 (3), S. 194–201, [https://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/wsi-mitteilungen\\_53826\\_53844.htm](https://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/wsi-mitteilungen_53826_53844.htm)
- Ahlers, E. / Erol, S.** (2019): Arbeitsverdichtung in den Betrieben? Empirische Befunde aus der WSI-Betriebsrätebefragung: Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut, WSI Policy Brief Nr. 33, Düsseldorf
- Altmann, N. / Deiß, M. / Döhl, V. / Sauer, D.** (1986): Ein „neuer Rationalisierungstyp“. Neue Anforderungen an die Industriosozologie, in: Soziale Welt 37 (2/3), S. 191–206
- Baethge, M. / Oberbeck, H.** (1986): Zukunft der Angestellten. Neue Technologien und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltungen, Frankfurt a. M. / New York
- BAuA (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin)** (2018): Zeitdruck und Co. – Wird Arbeiten immer intensiver und belastender? BIBB/BAuA-Faktenblatt 26, Dortmund
- BDA (Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände)** (2018): Arbeitsbedingungen in Deutschland mit Spitzenwerten, BDA Argumente November 2018, o. O.
- Bittmann, M. / Brown, J. / Wajcman, J.** (2009): The mobile phone, perpetual contact and time pressure, in: Work, Employment and Society 23 (4), S. 673–692
- Böhle, F. / Sauer, D.** (1975): Intensivierung der Arbeit und staatliche Sozialpolitik, in: Leviathan 3 (1), S. 49–78
- Boes, A. / Kämpf, T. / Langes, B. / Lühr, T.** (2016): „Lean“ und „agil“ im Büro. Neue Formen der Organisation von Kopfarbeit in der digitalen Transformation: Hans-Böckler-Stiftung, Working Paper Forschungsförderung Nr. 23, Düsseldorf
- Breisig, T.** (2003): Entgelt nach Leistung und Erfolg, Frankfurt a. M.
- Burke, R. / Koyuncu, M. / Fiksenbaum, L. / Tekin Acar, F.** (2009): Work hours, work intensity, satisfactions and psychological well-being among Turkish manufacturing managers, in: Europe's Journal of Psychology 5 (2), S. 12–30
- Butollo, F. / Ehrlich, M. / Engel, T.** (2017): Amazonisierung der Industriearbeit? Industrie 4.0, Intralogistik und die Veränderung der Arbeitsverhältnisse in einem Montageunternehmen der Automobilindustrie, in: Arbeit 26 (1), S. 33–59
- Carstensen, T.** (2015): Neue Anforderungen und Belastungen durch digitale und mobile Technologien, in: WSI-Mitteilungen 68 (3), S. 187–193, [https://www.boeckler.de/cps/rde/xbcx/hbs/wsimit\\_2015\\_03\\_carstensen.pdf](https://www.boeckler.de/cps/rde/xbcx/hbs/wsimit_2015_03_carstensen.pdf)
- DGB-Index Gute Arbeit** (2012): Arbeitshetze, Arbeitsintensivierung, Entgrenzung. Ergebnisse der Repräsentativumfrage 2011, Berlin
- Dunkel, W. / Kratzer, N.** (2016): Zeit- und Leistungsdruck bei Wissens- und Interaktionsarbeit. Neue Steuerungsformen und subjektive Praxis, Baden-Baden
- Dunn, M.** (1998): Die Unternehmung als ein soziales System, Berlin
- Ehlscheid, C. / Meine, H. / Vogt, W.** (2006): „Wie viel Geld für wie viel Leistung?“ Entlohnungsgrundsätze und Leistungsbedingungen, in: Ehlscheid, C. / Meine, H. / Ohl, K. (Hrsg.): Handbuch Arbeit – Entgelt – Leistung, 4. Aufl., Frankfurt a. M., S. 202–317
- Granter, E. / Wankhade, P. / McCann, L. / Hassard, J. / Hyde, P.** (2019): Multiple dimensions of work intensity: Ambulance work as edgework, in: Work, Employment and Society 33 (2) S. 280–297
- Green, F.** (2004): Why has effort become more intense? In: Industrial Relations 43 (4), S. 709–741
- Green, F. / Felstead, F. / Gallie, D. / Henseke, G.** (2018): Work intensity in Britain – First findings from the Skills and Employment Survey 2017, London
- Hacker, W.** (2005): Allgemeine Arbeitspsychologie, 2. Aufl., Bern
- Junghanns, G.** (2012): Termin- und Leistungsdruck, in: Lohmann-Haislah, A.: Stressreport Deutschland 2012 – Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden, Dortmund u. a. O., S. 107–112
- Kern, H. / Schumann, M.** (1984): Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion, München
- Kratzer, N.** (2011): Von der Stechuhr zur Vertrauensarbeitszeit? Betriebliche Arbeitszeitpolitik als Beispiel für den Wandel von Arbeit, in: Bonß, W. / Lau, C. (Hrsg.): Macht und Herrschaft in der reflexiven Moderne, Weilerswist, S. 219–243
- Kratzer, N.** (2016): Unternehmenskulturelle Aspekte des Umgangs mit Zeit- und Leistungsdruck, in: Badura, B. / Ducki, A. / Schröder, H. / Klose, J. / Meyer, M. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2016, Wiesbaden, S. 21–32

- Kratzer, N. / Dunkel, W. / Becker, K. / Hinrichs, S.** (Hrsg.) (2011): Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement, Berlin
- Kratzer, N. / Menz, W. / Pangert, B.** (Hrsg.) (2015): Work-Life-Balance – eine Frage der Leistungspolitik, Wiesbaden
- Kratzer, N. / Nies, S.** (2009): Neue Leistungspolitik bei Angestellten, Berlin
- Lenhardt, U. / Ertel, M. / Morschhäuser, M.** (2010): Psychische Arbeitsbelastungen in Deutschland: Schwerpunkte – Trends – betriebliche Umgangsweisen, in: WSI-Mitteilungen 63 (7), S. 335–342, [https://www.boeckler.de/cps/rde/xbcr/hbs/wsimit\\_2010\\_07\\_lenhardt.pdf](https://www.boeckler.de/cps/rde/xbcr/hbs/wsimit_2010_07_lenhardt.pdf)
- Matuschek, I.** (2010): Konfliktfeld Leistung. Eine Literaturstudie zur betrieblichen Leistungspolitik, Berlin
- Minssen, H.** (2017): Rationalisierung. In: Hirsch-Kreinsen, H. / Minssen, H. (Hrsg.): Lexikon der Arbeits- und Industriosozologie, 2. Aufl., Baden-Baden, S. 268–272
- Müller, N. / Wille, C.** (2019): Gute agile Arbeit – Arbeitsstress im Zuge der Digitalisierung vermeiden, in: Schöder, L. / Urban, H.-J. (Hrsg.): Gute Arbeit – Ausgabe 2019: Transformation der Arbeit – ein Blick zurück nach vorn, Frankfurt a. M., S. 155–169
- Nachreiner, F.** (2002): Über einige aktuelle Probleme der Erfassung, Messung und Beurteilung der psychischen Belastung und Beanspruchung, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 56 (1–2), S. 10–21
- Nies, S.** (2015): Nützlichkeit und Nutzung von Arbeit: Beschäftigte im Konflikt zwischen Unternehmenszielen und eigenen Ansprüchen, Baden-Baden
- Nies, S.** (2019): Eine Frage der Kontrolle? Betriebliche Strategien beim Einsatz digitaler Technik und die Autonomie von Beschäftigten (in Begutachtung)
- Nowak, I. / Klußmann, C. / Menz, W.** (2019): Normalität in Bewegung. Beschäftigte zwischen erweiterter Erreichbarkeit und digitaler Konnektivität, in: Arbeit 28 (3), S. 307–332
- Pangert, B. / Pauls, N. / Schlett, C. / Menz, W.** (2017): Ständige Erreichbarkeit – Ursachen, Auswirkungen, Gestaltungsansätze. Ergebnisse aus dem Projekt MASTER – Management ständiger Erreichbarkeit, Freiburg i. Br.
- Pfeiffer, S.** (2018): Technisierung von Arbeit, in: Böhle, F. / Voß, G. G. / Wachtler, G. (Hrsg.): Handbuch Arbeitssoziologie, Bd. 1, Wiesbaden, S. 321–357
- Piele, C. / Piele, A.** (2018): Flexible Arbeitszeiten – Arbeitszeitmodelle und Flexibilitätsanforderungen, Stuttgart
- Rau, R. / Göllner, C.** (2018): Rahmenmodell der Arbeitsintensität als objektiv bestehende Anforderung, in: Arbeit 27 (2), S. 151–174
- Rothe, I. / Beermann, B.** (2019): Transformation der Arbeit: Neue Anforderungen an eine präventive Arbeitsgestaltung, in: Schöder, L. / Urban, H.-J. (Hrsg.): Gute Arbeit – Ausgabe 2019: Transformation der Arbeit – ein Blick zurück nach vorn, Frankfurt a. M., S. 201–212
- Sauer, D.** (2013): Die organisatorische Revolution. Umbrüche in der Arbeitswelt – Ursachen, Auswirkungen und arbeitspolitische Antworten, Hamburg
- Sauer, D. / Döhl, V.** (1997): Die Auflösung des Unternehmens? – Entwicklungstendenzen der Unternehmensreorganisation in den 90er Jahren, in: IfS/INIFES/ISF/SOFI (Hrsg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung – Schwerpunkt: Reorganisation, Berlin, S. 19–76
- Stab, N. / Schulz-Dadaczynski, A.** (2017): Arbeitintensität: Ein Überblick zu Zusammenhängen mit Beanspruchungsfolgen und Gestaltungsempfehlungen, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 71 (1), S. 14–25
- Trägner, U.** (2006): Arbeitsschutzrechtliche Bewertung der Intensität von Arbeitsleistungen, Konstanz
- Trinczek, R.** (2011): Überlegungen zum Wandel von Arbeit, in: WSI-Mitteilungen 63 (11), S. 606–614, [https://www.boeckler.de/cps/rde/xbcr/hbs/wsimit\\_2011\\_11\\_trinczek.pdf](https://www.boeckler.de/cps/rde/xbcr/hbs/wsimit_2011_11_trinczek.pdf)
- Urban, H.-J.** (2019): Gute Arbeit und Demokratie – Zwei Seiten einer arbeitspolitischen Medaille, in: Schöder, L. / Urban, H.-J. (Hrsg.): Gute Arbeit – Ausgabe 2019: Transformation der Arbeit – ein Blick zurück nach vorn, Frankfurt a. M., S. 58–65

---

**AUTOR**

**NICK KRATZER**, Dr., Wissenschaftler am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung München e. V. – ISF München. Forschungsschwerpunkte: Reorganisation und Rationalisierung von Arbeit, neue Formen der Leistungssteuerung, Entgrenzung von Arbeit und psychische Belastungen.

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

---