

■ Zeit ist Geld – Geld oder Leben? Zur Psychologie der sozialen Entfremdung in Industrie und Gesundheitswesen

Univ.-Prof. Dr. Wolfgang G. Weber (überarbeitete Originalfassung)



1. Einleitung: Vom Mensch zum "Humankapital" – eine Zweck-Mittel-Verschiebung?

„Mit Menschen wie Stopford wollte John besser umgehen lernen, sie waren nicht ungefährlich. In den ersten Schultagen hatte er einmal auf eine Frage Stopfords gesagt: ‚Sir, für die Antwort brauche ich Zeit!‘ Der Unterlehrer war irritiert. Es gab Schülerverbrechen, die selbst ihm keine Freude machten. Mehr Zeit zu verlangen, das war keine Zucht mehr.“ (Nadolny, 1987, S. 34)

Die Arbeits- und Organisationspsychologie ist – nicht nur – in den deutschsprachigen Ländern ethischen Leitvorstellungen verpflichtet. Zu diesen zählen die Förderung der menschlichen Persönlichkeit in der Arbeitstätigkeit, die Verringerung von arbeitsbedingten Beeinträchtigungen der Gesundheit und der psycho-sozialen Befindlichkeit sowie der Schutz der Menschenwürde. Dies belegen Auszüge aus repräsentativen Lehr- und Handbüchern des Faches (z.B. Berkel, 1994; Hacker, 2005; Ulich, 2005; Volpert, 1994) ebenso wie Grundsatzbeiträge (z.B. Netzwerk Humanisierung und Demokratisierung der Arbeit; 2004; Quaas, 2000). Werden aus empirischen Untersuchungen Vorschläge für die praktische Arbeits- oder Organisationsgestaltung abgeleitet, dann sind häufig auch *Wirtschaftlichkeitskriterien* zu berücksichtigen. Dies ist notwendig, um eine Umsetzung arbeitspsychologischer Empfehlungen unter den herrschenden Bedingungen zu ermöglichen – häufig auch, um sie überhaupt legitimieren zu können. Trotzdem sollte eines nicht vergessen werden: In demokratischen Gesellschaften, die sich verfassungsmässig humanistischen bzw. christlichen Idealen verpflichten, kommt der Gewährleistung von *elementaren ethischen* Prinzipien, wie Menschenwürde und Bürgerrechte, ein *Vorrang vor betriebswirtschaftlichen* Profitabilitätsüberlegungen zu (Ulrich, 2001).

Vor dem Hintergrund einer grenzenlosen "Globalisierung" der Kapital-, Devisen-, Arbeits- und Erzeugnismärkte droht eine widersprüchliche Entwicklung in der Arbeitswelt, welche die Vereinbarkeit humaner und ökonomischer Ziele nicht nur in der beruflichen Praxis von Psychologinnen und Psychologen bedroht. Betroffen sind auch viele andere Berufsgruppen,

inkl. Managerinnen und Manager. Den Hintergrund bildet ein Entwicklungstrend, welcher sich in vielen ökonomisch hoch entwickelten Gesellschaften vollzieht. Gemeint ist eine Reduzierung von Arbeitsentfremdung in hoch routinisierten, zeitlich sehr restriktiven, hierarchiegeprägten Arbeitstätigkeiten zugunsten von mehr "Autonomie", "Selbstverantwortung", "Arbeitszeitflexibilität", "Vertrauensarbeitszeit" und, nicht zu vergessen, mehr "Belastbarkeit" und "Beschäftigungsfähigkeit" ("Employability"). Im vorliegenden Beitrag wird diskutiert, inwieweit eine – sehr begrenzte – Realisierung mancher Ziele einer Humanisierung des Arbeitslebens um den Preis einer Verschlimmerung der Entfremdung in den Beziehungen der in Arbeit und im Alltag interagierenden Menschen zueinander geschieht. Ich möchte versuchen, die sehr aktuellen berufsethischen Probleme, die sich hieraus ergeben, in einen gesellschaftlich-wirtschaftlichen Zusammenhang zu stellen⁸.

Im Zentrum dieses Beitrags stehen sozialpsychologische Phänomene, welche unter dem Begriff "*soziale Entfremdung*" zusammengefasst werden können. Anhand einiger exemplarischer Fälle aus Wirtschaft, Wissenschaft und Alltag möchte ich meine Hypothese begründen, dass eine folgenreiche *Schwerpunktverschiebung* in der Wirtschaft droht: Schutz und Würde menschlichen Lebens geraten zunehmend in Gefahr, ihren *Zweck-in-sich* zu verlieren. Sie mutieren zum *Mittel* – nämlich zu "Humankapital", welches sich permanent hinsichtlich Rentabilitätskriterien zu rechtfertigen hat. Dabei spielt der Zugriff wirtschaftlicher Denkweisen auf die flexible Zeitgestaltung der Bürgerinnen und Bürger innerhalb und ausserhalb der Arbeitsstätte und der Zugriff auf ihre sozialen Beziehungen eine besondere Rolle. Es erscheint das Phänomen interessant, dass viele Betroffene kaum darüber reflektieren, welche und wessen Zwecke das neuartige Zeitregime, dem sie sich scheinbar freiwillig unterwerfen, verfolgt (siehe z.B. Gleißmann & Peters, 2001) und welche psychischen und gesellschaftlichen Konsequenzen dies haben kann.

Der wohl bekannteste Vertreter des Entfremdungskonzepts, welcher sich mit psychologischen Fragen beschäftigte, ist der 1980 verstorbene Psychoanalytiker, Sozialpsychologe und Philosoph Erich Fromm. Einen Ausgangspunkt von Fromms Arbeiten bildet das Konzept der Arbeitsentfremdung (Fromm, 1961), wie es von humanistischen Philosophen, aber auch von politischen Ökonomen vorgeschlagen wurde (z.B. Marx, 1974, Original: 1844). Unter *Entfremdung* in *allgemeiner* Form ist Folgendes zu verstehen:

„Das Wesentliche an diesem zuerst von Hegel entwickelten Begriff ist der Gedanke, dass die Welt (die Natur, die Dinge, die anderen Menschen und der Mensch selbst) dem Menschen fremd geworden ist. Er erlebt sich selbst nicht als Subjekt seiner eigenen Handlungen, als den-

⁸ Teile dieses Beitrags beruhen auf meinem Fachartikel „Added Value statt menschlichen Werten? – Zur Genese von sozialer Entfremdung in Arbeit und Interaktion“ (Weber, 2006).

kende, fühlende und liebende Person, sondern nur in den von ihm geschaffenen Dingen, als Objekt der veräusserlichten Manifestation seiner Kräfte. Er steht mit sich selbst nur insofern in Kontakt, als er sich den von ihm geschaffenen Produkten ausliefert" (Fromm, 1962, S.66f).

Diese gleichnishafte bezeichnete Abhängigkeit von durch Menschenhand geschaffenen Dingen bezieht sich nicht in erster Linie auf die Abhängigkeit des Individuums von seinen eigenen Erzeugnissen. Denn deren Herkunft wäre ihm bewusst. Es ist, im Allgemeinen betrachtet, unwahrscheinlich, dass ein psychisch Gesunder sich den eigenen materiellen oder geistigen Produkten unterwerfen würde – gleichsam ihrem Fetischcharakter unterliegen würde. Gemeint ist vielmehr, dass das Individuum den von anderen Menschen im Rahmen eines politisch-ökonomischen Systems – in der Vergangenheit oder in der Gegenwart – geschaffenen und damit den *veränderbaren* Charakter gesellschaftlicher (d.h. sozialer, kultureller, wirtschaftlicher, politischer) Erzeugnisse, Regeln, Praktiken etc. nicht mehr erkennt bzw. verdrängt. Das Individuum sieht stattdessen solche "Objekte", die im Prinzip nach gemeinsamen Interessen verbesserbar wären, als naturgegeben bzw. als unveränderlich an. Die entsprechenden Ideologeme lauten "Sachzwänge", "Naturgesetze", "menschliche Natur", „es gibt keine Alternative“ usw.

Für die Entwicklung der Arbeitspsychologie erlangte ab dem ausgehenden 19. Jahrhundert ein *spezieller* Bereich von Entfremdung eine zentrale Bedeutung. In den Industriegesellschaften, für welche Fließbandarbeit, mechanisierte Produktionslinien und automatisierte Fertigungssysteme typisch waren, wurde Entfremdung arbeitswissenschaftlich als *Selbstentfremdung in der Arbeit* thematisiert (siehe Fromm, 1961, S.368-376; Israel, 1972, S.73-76). Unter den Bedingungen einer Fremdkontrolle des Eigentums an Produktionsmitteln, des Warenprinzips und der Arbeitsteilung, die jeglicher Mitbestimmung durch die Betroffenen entzogen sind, unterliegt die Arbeitstätigkeit in der Sichtweise von Marx und vielen humanistischen Arbeitspsychologinnen und Arbeitspsychologen einer Mittel-Zweck-Verkehrung. Menschliche Arbeit dient unter den genannten Bedingungen der Einflusslosigkeit für viele Arbeitenden *nicht* (auch) dazu, die Möglichkeiten der menschlichen Gattung zu entwickeln und – sozial eingebunden – auszuleben (Selbstverwirklichung). D.h., Arbeit bildet für diese

Menschen keinen Lebenszweck. Vielmehr trägt sie den Charakter eines durch die wirtschaftliche Machtverteilung erzwungenen *Mittels* zur Sicherung der physischen Existenz. Der Mensch ist von seinem *Gattungswesen* jedoch dazu befähigt, bei Tätigkeiten bewusst, geplant und kooperativ vorzugehen. Viele Menschen haben ein tiefes Bedürfnis, kreativ zu schaffen und dabei auch mit anderen Menschen zusammenzuarbeiten und ihre Ideen in Produkten zu



vergegenständlichen. Dies belegt nicht nur die Arbeitspsychologie, sondern auch die Kultur-anthropologie. Dieses menschliche Vermögen kann bei tayloristischer Trennung zwischen denen, die die Arbeit planen und denen, die primär ausführend tätig sind, nur sehr eingeschränkt verwirklicht werden (ausführlich: Volpert, 1975). Es besteht die Gefahr, dass ein Mensch, der lange Zeit stupider, monotoner Arbeit ausgesetzt wird, geistig und sozial abbaut und psychische Befindensbeeinträchtigungen erleidet (Überblicke: Hacker, 2005; Ulich, 2005).

2. Die Ökonomisierung menschlicher Beziehungen und menschlichen Lebens

2.1 Von der Arbeitsentfremdung zur sozialen Entfremdung?

Unter anderem aufgrund der voranschreitenden Automatisierung und Computerisierung, aber auch wegen der Arbeitsteilung zwischen wirtschaftlich hoch entwickelten und armen Ländern, tritt in den ökonomisch starken Ländern m. E. ein gewisser Rückgang von entfremdenden, routinisierten Tätigkeiten ein:

- In Entwicklungs- bzw. Schwellenländern werden im Auftrag von transnationalen Konzernen viele routinisierte Tätigkeiten mit geringen Denkanforderungen gegen geringe Bezahlung und häufig unter gesundheitsschädigenden Bedingungen durchgeführt⁹.
- In den wirtschaftlich entwickelten Staaten geht aufgrund dieser Auslagerung von Routinearbeiten die Entfremdung durch tayloristisch organisierte, stark zergliederte Arbeitsaufgaben zurück. Die Anzahl geistig anspruchsvollerer Tätigkeiten nimmt, insbesondere innerhalb von Dienstleistungstätigkeiten, zu. Stärker als früher lassen diese eine – begrenzte – "Selbstverwirklichung" zu (sie sind allerdings mit andersartigen negativen psychischen Auswirkungen verbunden, siehe Abschnitt 3 und 4).

Verringern sich deshalb entfremdende Arbeitstrukturen und Entfremdungsphänomene in den ökonomisch führenden Staaten insgesamt? Im Folgenden soll dargelegt werden, dass dies *nicht* der Fall ist, sondern dass vielmehr eine *Verschiebung* von der Arbeitsentfremdung hin zur sozialen Entfremdung voranschreitet.

Soziale Entfremdung bedeutet in Anlehnung an eine Kurzdefinition von Joachim Israel, dass „[...] die Individuen ihre Fähigkeit zu spontanem Kontakt [verlieren]. Ihre Beziehungen nehmen berechnenden Charakter an. Menschen bewerten sich gegenseitig wie Objekte, genauso wie sie Waren bewerten. Menschen werden füreinander Mittel, die um der Erreichung eines bestimmten Ziels willen ausgebeutet werden können" (Israel, 1972, S.81).

⁹ Studien wie die von Ehrenreich (2001) zu Working Pools, aber auch Untersuchungen über Inbound-Callcenter-Tätigkeit (Überblick: Ulich & Wülster, 2004) belegen allerdings, dass die "klassische" Arbeitsentfremdung in ökonomisch entwickelten Staaten ein grosses Problem bleiben wird.

Diese Kurzdefinition stammt aus einer der umfassendsten soziologisch-sozialpsychologischen Studien, welche bislang zum Forschungsgegenstand Entfremdung unternommen wurden. Sie beruht auf einem Phänomen, nämlich der "Entfremdung des Menschen vom Menschen", welche bereits in den humanistischen Frühschriften von Karl Marx (1974) ausführlich beschrieben und von Sozialpsychologen wie Erich Fromm (z.B. 1976) und seinen Schülern wie z.B. Rainer Funk (2004, 2005) weiterentwickelt wurde. Unter sozialer Entfremdung wird eine Reihe von Phänomenen in den Bereichen der sozialen Interaktion und Verantwortlichkeit verstanden, die dadurch gekennzeichnet sind, dass sich ein Individuum gegenüber anderen Menschen häufig nicht als fürsorglicher und verantwortungsbewusster Mitmensch, sondern in überzogener Form als täuschender Händler bzw. Verkäufer, rücksichtsloser Konkurrent, Beherrscher oder auch als unterwürfiger Untergebener verhält. Die berechnende Handlungsorientierung akzeptiert die betroffenen anderen oder – im Falle unterwürfiger Selbstpräsentation – die eigene Person nicht um ihrer selbst willen (Menschenwürde), sondern benutzt sie als Instrument für vorrangig eigennützige Interessen. Einen sich vermutlich stark ausbreitenden Sonderfall bildet der einzelkämpferische "Arbeitskraftunternehmer", der als formell Selbstständiger oder als pseudo-selbstständiger Projektleiter einem permanenten Konkurrenzdruck unterliegt. Dieser Typus instrumentalisiert sich selbst, indem er seine Lebensführung, d.h. seine Bedürfnisse und Sozialkontakte, rigiden Rentabilitätsprinzipien unterwirft, um existieren, d.h., um den an ihn von externer Seite gerichteten Anforderungen "freiwillig" gerecht werden zu können (siehe Gleißmann & Peters, 2001; Moldaschl, 2002; Sichler, 2004; Voß und Pongratz, 1998).

Bei all diesen Erscheinungsformen sozialer Entfremdung tritt eine *soziale Perspektivenverengung* und ein Reflexivitätsverlust auf, indem die Folgen ignoriert werden, die ein entsprechendes Verhalten für die eigene Person, die anderen und das Gemeinwesen haben kann. Die angeführten Handlungsorientierungen wie Egoismus, Krämermentalität oder "Spielernatur" können sich aus wirtschaftlich vorgegebenen Rollen zu psychisch beeinträchtigenden und gesellschaftlich bedrohlichen Wesenszügen entwickeln. Diese beeinflussen m.E. die zwischenmenschliche Beziehungsfähigkeit und die Umgangsformen in allen Lebensbereichen. Kennzeichnend ist für die hier vertretene sozialwissenschaftliche Entfremdungstheorie, dass sozial entfremdete Handlungsorientierungen primär nicht auf individuelle Defekte (z.B. genetische Faktoren, neurophysiologische Fehlfunktionen) zurückgeführt werden, sondern auf eine voranschreitende Radikalisierung von "Verhaltenszwängen". Die resultieren z.B. aus der betrieblichen Hierarchie, der inner- und ausserbetrieblichen Konkurrenz sowie aus den Funktionsweisen des Warenmarkts¹⁰. Im Folgenden soll diskutiert werden, inwieweit bestimm-

¹⁰ Es erscheint, auch aufgrund der nachweislichen wechselseitigen Zusammenhänge zwischen den gesellschaftlichen Subsystemen, evident, dass parallel zu den hier behandelten Ursachen auch familiäre, schulische und medienbezogene Sozialisationsbedingungen mit für die Genese sozialer Entfremdung verantwortlich sind (siehe z.B. Oser und Althof, 2001).

te radikale, d.h. einseitig-ökonomistische (sensu Ulrich, 2001) neuere Konzepte des Managements und der "Qualitätssicherung" dabei eine Mitverursacherrolle spielen.

2.2 Management- und Qualitätskonzepte als Quelle sozialer Entfremdung?

In einer Vielzahl von wissenschaftlichen und populärwissenschaftlichen Publikationen mit klarer politischer Schlagrichtung wird von vielen Betriebswirtschaftlern bzw. von international tätigen Unternehmensberatern behauptet, dass die *Vermarktlichung*, Monetarisierung und z.T. Privatisierung aller Dienstleistungen eine Erhöhung der "Kundenfreundlichkeit", der "Wettbewerbsorientierung", der "Leistungswirksamkeit", der "Standortsicherung" sowie eine gewaltige Verringerung der öffentlichen Ausgaben – und damit der Steuern, insbesondere für Konzerne und Grossunternehmen – bewirken würde (Überblick in Schedler und Proeller, 2000). Dies sind, für sich betrachtet, sicherlich legitimer Anliegen, sofern ihre Ausgestaltung nicht auf Kosten anderer legitimer Anliegen in einem demokratischen und sozialen Gemeinwesen geschieht. Eine genauere Analyse von Leitideen und Umsetzung von neueren Managementkonzepten soll im Folgenden zur Klärung der Frage beitragen, inwieweit diese Konzepte eine gesellschaftlich verträgliche Realisierung von Wirtschaftlichkeitszielen vorsehen bzw. inwieweit diese Managementkonzepte eher gefährdende 'Nebenfolgen' für die psychische Entwicklung von Dienstleistungsgebern und -nehmern erwarten lassen.

Neuere Managementkonzepte mit international starker Verbreitung sind beispielsweise

- Lean Production,
 - Business Process Reengineering,
 - Total Quality Management
- sowie
- "Neue Selbstständigkeit" / "Arbeitskraftunternehmertum",
 - New Public Management und Managed Care (für die Verwaltungsarbeit und die Humandienstleistungen).

Einen guten Überblick sowie eine arbeitspsychologische und gesundheitswissenschaftliche Einschätzung bezüglich dieser neueren Konzepte leisten Ulich und Wülser (2004). Diese Managementkonzepte beinhalten als gemeinsames Prinzip z.B., Beschäftigten aller Hierarchieebenen begrenzte unternehmerische Verantwortung nebst kompletterer Rechenschaftspflicht zu übergeben. Die Beschäftigten werden dabei in (simulierte oder tatsächliche) *Lieferanten-Kunden-Beziehungen* eingespannt, unter Anwendung *differenzierter Leistungsindikatoren* in Controlling- und Qualitätsmanagementsysteme eingebunden und einem entsprechenden Konkurrenz-, Kosten- und Zeitdruck ausgesetzt. Das Controlling unterscheidet sich jedoch insofern von direkten, z.B. tayloristischen Formen der Überwachung und Bestrafung, als es teilweise und scheinbar sozusagen in die Arbeitenden hineinverlegt und

durch diese "internalisiert" wird (siehe Conrad, 2004; Moldaschl, 2002; Sichler, 2004). Der einzelne Mitarbeiter sieht sich hierdurch häufig genötigt, seinen Wert als "Humankapital" gegenüber der Unternehmensführung in Form von *Ziel- und Leistungsvereinbarungen* und regelmässigen *Evaluierungen* permanent unter Beweis zu stellen.

Dabei versuchen das kaufmännische Management bzw. die externen Auftraggeber anhand fallbasierter und "expertensystem"-gestützter Kalkulationssysteme den Beschäftigten bzw. Auftragnehmern möglichst nur solche Zeitrahmen zu setzen und nur solche Ressourcen zu gewähren, die einen optimalen Nutzen im Verhältnis von Aufwendungen und Ertrag gewähren und zwar einen Nutzen nicht aus der Perspektive der Beschäftigten, sondern primär aus der Perspektive des Top-Managements und der Kapitaleigner. *Diese Maxime vorausgesetzt*, ermöglichen die neueren Managementkonzepte durchaus eine Erhöhung des Abwechslungsreichtums oder des Entscheidungsspielraums vieler Arbeitenden vor bzw. sie lassen eine Flexibilisierung der Arbeitszeit oder des Arbeitsortes zu. Auch viele hierarchisch tiefer stehende Beschäftigte erlangen und verspüren etwas mehr Autonomie.

Soweit diese nicht-tayloristische Arbeitsorganisation sich in Gestalt von *Projekten* realisieren lässt, hat dies einen zusätzlichen Vorteil aus der Sicht des Managements. Den betroffenen Arbeitenden wird die Ursache der Leistungsintensivierung bzw. Zeitverknappung, welche aus diesen indirekten Formen der Leistungskontrolle resultieren, oft nicht richtig bewusst. Schliesslich übertrug ihnen das Management ja die "Selbstverantwortung" und die "Selbstorganisationskompetenz" für eine optimale Auftragsabwicklung (siehe Glüßmann und Peters, 2001). Somit neigen die Arbeitenden dazu, die Ursachen der erlebten Belastungen, der zeitlichen Einschränkungen ihres Privatlebens oder ihr leistungsmässiges Versagen eher internal zu attribuieren, sprich: sich selbst die Schuld zu geben. Viele sehen die Ursache hingegen nicht auch in überzogenen, exploitativen Rahmenvorgaben, viel zu knappen Ressourcen, einem sich verstärkenden Sozialdarwinismus in Teilen der Managementlehre und in einer politisch betriebenen Deregulierung der – bislang noch sozialen – Marktwirtschaften (siehe z.B. kritisch: Ulich und Wülser, 2004; Volpert, 2002).

Auf nonchalante Weise werden diese Tendenzen der Leistungsintensivierung und der Unterwerfung der Zeitgestaltung z.B. in einem Lehrbuch des New Public Management zum Ausdruck gebracht: „Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden durch Kontrolle der Zielerreichung (*nicht etwa der geleisteten Arbeitsstunden*) zu zielgerichtetem Verhalten bewegt“ (Schedler und Proeller, 2000, S.42; Hervorh. durch d. Verf.).

Dies alles schliesst auch ein, dass Aufträge, die bislang von bestimmten Abteilungen unternehmens- oder behördenintern ausgeführt worden waren, dann, wenn es "kostengünstig"

erscheint, an externe Firmen, manchmal auch an andere Organisationseinheiten des eigenen Unternehmens, ausverlagert (Euphemismus: "outgesourced") werden.

Solche effizienzfixierten Managementkonzepte breiten sich unter dem Begriff "Managed Care" zunehmend auch im Gesundheitswesen aus, welches durch Mittelkürzungen, teure und z.T. überflüssige Medizin- und Verwaltungstechnologien und durch die demographische Entwicklung immer stärker unter Druck gerät. Zwar stehen dem US-amerikanischen Konzept einer radikalen Gesundheitsvermarktung und -kapitalisierung (siehe die exemplarische US-Studie von Kühn, 1997) in den deutschsprachigen Staaten noch gewisse zivilisatorische Bedenken auf sozialpolitischer Seite gegenüber. Trotzdem breiten sich Elemente radikalökonomischen "Gesundheitsmanagements" auch in bislang sozial regulierten Marktwirtschaften aus, wie in Abschnitt 3.2 belegt werden wird.



3. Zur Analyse von Fallbeispielen der sozialen Entfremdung

3.1 Die "Arbeitskraftunternehmer":

Durch Freiheit beherrschte "Work-Life-Balance" (ein Drahtseilakt)?

Einige Beispiele aus Tagespresse und populärwissenschaftlicher Literatur liefern Hinweise auf mögliche psychische und gesellschaftliche Folgen einer *Ökonomisierung* tendenziell aller menschlichen Lebensbereiche. Die folgenden Fallbeispiele beruhen zwar nicht auf einer systematischen Literaturrecherche. Verfolgt man jedoch die praktischen Empfehlungen, welche in den Lehrtexten der genannten effizienzfixierten Managementkonzepte gegeben werden, so ist die Hypothese wohl zu rechtfertigen, dass sich hier eine Entwicklung andeutet, hinter der System steckt und die das Potenzial hat, die in den deutschsprachigen Staaten geteilte Leitvorstellung der "Sozialpartnerschaft" – und damit die vergleichsweise friedlich ausgeprägte gesellschaftliche Integrationskraft – ernstlich zu gefährden (alle Hervorhebungen bzw. Anonymisierungen durch d. Verf.):

- „Nehmen Sie z.B. MICROSOFT. Dort arbeiten Teams üblicherweise parallel an derselben Aufgabe. So haben sie es auch gemacht, als sie ihren neuen *Internet Explorer* entwickelten. Das Team, das als erstes eine überzeugende Lösung vorweisen konnte, wurde weiterbeschäftigt und mit MICROSOFT-Aktien belohnt. Die anderen Teams wurden gefeuert. [...] Wenn viele Leute innerhalb einer Firma im Wettbewerb stehen, kommt es zu jeder Menge überflüssiger Doppelarbeit. Die Logik dahinter heisst: Tempo, Ergebnisse in kürzes-

ter Zeit erzielen, koste es, was es wolle.“ (DIE ZEIT Nr.49, Interview mit Richard Sennett, 26.11.98)

- John Gage, Topmanager bei der US-Computerfirma Sun Microsystems, auf einer Tagung der Gorbatschow-Stiftung, Ende September 1995: „Jeder kann bei uns *so lange arbeiten wie er will*, wir brauchen auch *keine Visa* für unsere Leute aus dem Ausland.“ *Regierungen* und deren *Vorschriften* für die *Arbeitswelt* seien *bedeutungslos* geworden. Er beschäftige, wen er brauche, derzeit gerade „*gute Gehirne aus Indien*“. ... „Wir stellen unsere Leute *per Computer* ein, sie arbeiten am Computer, und *sie werden auch per Computer gefeuert*.“ (Martin und Schumann, 1996, S.11)
- „GEIZ IST GEIL! [...] GEIZEN OHNE GNADE! [...] RICHTIG GEIZEN – STEUERN SPAREN!“ (Überschriften aus einer Werbezeitung der Electronic-Handelskette Saturn)
- „Das US-Verteidigungsministerium plant eine Internet-Börse, an der mit Voraussagen über Terroraktionen, Attentate oder auch nordkoreanische Raketenangriffe gehandelt werden kann. [...] So soll die Börse funktionieren: Spekulanten kaufen und verkaufen Voraussagen. Das heisst, wer etwa an einen bevorstehenden Terrorakt mit einer Autobombe glaubt, kauft sich ein und kassiert, wenn diese Voraussage eintrifft.“ (Südwestpresse, 30. 7. 03)
- „Tod eines Buben ‚spart Geld‘. „Gutachter haben [in einem europäischen Staat] die Zahlung von Schadenersatz an die Eltern eines bei einem Verkehrsunfall getöteten Kindes mit dem Argument abgelehnt, der Tod des Buben erspare der Familie in Zukunft viel Geld. Die Familie hätte bis zur Volljährigkeit 31.200 Euro für ihren Sohn ausgeben müssen, der Bub hätte aber höchstens 7.400 Euro zum Familieneinkommen beitragen können¹¹.“ (Tiroler Tageszeitung, 12.5.05)

Der kulturkritische Hollywood-Regisseur David Fincher hat ähnliche Denkweisen in seinem – leider vielfach als Gewaltverherrlichung fehlverstandenen – Werk „Fight Club“ dargestellt. Beispielsweise wird im folgenden Gespräch zwischen Rückrufkoordinatoren eines Automobilkonzerns, die einen Unfallwagen begutachten, die kombinierte Wirkung von Geschwindigkeitsfanatismus und Wirtschaftlichkeitsfixierung sowie die sich aus solchen berechnenden Tätigkeiten schleichend entwickelnde Relativierung des Eigenwertes menschlichen Lebens prägnant zum Ausdruck gebracht:

„Ist die Zeitspanne nur lange genug, sinkt die Überlebensquote für jeden auf null. Ich war Rückrufkoordinator. Mein Job bestand darin, die Formel anzuwenden.“ – „Der Säugling hat hier vorne das Glas durchschlagen: Drei Punkte.“ – „Ein von unserer Firma gebauter Neuwagen ist mit Tempo 100 unterwegs. Das Hinterachsdifferenzial blockiert.“ – „Die Zahnspanne von dem

¹¹ Auch unter international führenden Wirtschaftswissenschaftlern finden sich erstaunlich ähnliche Argumentationsmuster, z.B. bei Gary S. Becker (1982).

Teenager ist um den Aschenbecher gewickelt.“ – „Prima Bild für 'ne Anti-Raucherkampagne!“ – „Das Auto überschlägt sich und fängt Feuer, niemand kommt raus. Die Frage: Sollen wir eine Rückrufaktion einleiten? [...] Man nehme die Anzahl der zugelassenen Fahrzeuge A, die voraussichtliche Defektrate B und den Betrag der durchschnittlichen aussergerichtlichen Einigung C. A mal B mal C ergibt X. Wenn X kleiner ist als die Kosten einer Rückrufaktion, wird keine durchgeführt“ (Dialogausschnitt aus dem Spielfilm „Fight Club“).

Die hier wiedergegebenen Inhalte von Alltagsbewusstsein, die uns täglich begegnen, können zum Nachdenken anregen: Was geschieht hier eigentlich? Welche Auswirkungen wird es haben, wenn dies die herrschende Denkweise in der Gesellschaft und in ihrer Wirtschaft, aber auch der Denkstil ihrer Politiker wird?

Menschenbilder wie der egoistische Homo oeconomicus oder triviale mathematische Modelle der menschlichen Motivation und Kommunikation werden in den angeführten Fallbeispielen unhinterfragt als Instrumente der Behandlung von Menschen und der Gestaltung von Organisationen verwendet. Viele Wirtschaftswissenschaftler und viele Manager nehmen es für selbstverständlich, dass man *komplexeste menschliche und zwischenmenschliche Phänomene* mit Begriffen beschreiben und mit statistischen Reduktionsverfahren vorhersagen könne, die aus der Finanz- und Warenwirtschaft stammen. Inwieweit die Forschungsergebnisse, die mithilfe solcher reduzierter Erkenntnismethoden gewinnbar sind, überhaupt Gültigkeit für komplexe soziale Systeme, wie z.B. Unternehmen oder gemeinnützige Organisationen haben, wird recht selten thematisiert. Ebenfalls stellen die Befürworter ökonomistischer Managementtechniken kaum Überlegungen darüber an, welche Auswirkungen ihre betriebswirtschaftlich reduzierten, kalkulativen Führungsmodelle

- auf die Persönlichkeit der Mitarbeiter,
- auf das Betriebsklima und die langfristige Identifikation mit dem Unternehmen haben können,
- aber auch, wie sich der zwischenmenschliche Umgang und langfristig auch die gesellschaftliche Stabilität verändern wird, wenn immer mehr Menschen Glauben gemacht wird, wir alle seien zutiefst egoistisch, kalt berechnend oder kleinkrämerisch hinterlistig und – durch diesen Glauben – eben dieses Verhalten zunehmend legitimiert wird.

Immer mehr Arbeitssuchende in verschiedenen Dienstleistungsbereichen haben aufgrund des politisch gewollten Abbaus von unbefristeten Beschäftigungsverhältnissen kaum mehr eine andere Wahl, als sich selbstständig zu machen und ihre Fähigkeiten in harter Konkurrenz gegeneinander auf den Markt zu tragen. Man nennt diese Menschen „Arbeitskraftunternehmer“. Sie müssen in Konkurrenz zueinander auf dem freien Markt solche Dienstleistungen akquirieren und (gegen Honorar) erbringen, die früher häufig durch fest angestellte

Belegschaftsangehörige durchgeführt wurden. Kennzeichnend ist für die "neuen Selbstständigen" gemäss Voß und Pongratz (1998)

- (1.) eine erweiterte *Selbstkontrolle*,
- (2.) ein *Zwang zur Ökonomisierung* der eigenen Arbeitsfähigkeiten und -leistungen und
- (3.) die *Verbetrieblichung* der alltäglichen *Lebensführung*.

Häufig sind sie dabei jedoch nur *scheinbar selbstständig*, weil sie von einem oder wenigen kapitalkräftigen Auftraggebern abhängig sind. Möglicherweise wurden sie sogar von diesem outgesourced, damit er für sie keine Sozialabgaben mehr zahlen muss. Zieht sich der dominierende Auftraggeber zurück, weil er irgendwo anders einen noch günstigeren (was häufig heisst: prekär lebenden) Zulieferer gefunden hat, so können "Arbeitskraftunternehmer/-innen" in eine existenzielle Krise geraten. Vielen von diesen scheinselfständigen "Arbeitskraftunternehmer/-innen" wird unter dem ideologisch instrumentalisierten Begriff der "Eigenverantwortung" extreme Mobilität und Flexibilität, eine Einschränkung von zivilisatorisch errungenen Standards der Sozial- und Altersversorgung, eine Überforderung durch schier grenzenlose Ausdehnung der Arbeitszeit sowie ein blinder Glaube an den Markt zugemutet (Volpert, 2002).

Andere, denen es gelingt, in einigermaßen geregelten Beschäftigungsverhältnissen unterzukommen, werden am Arbeitsplatz in bisher nicht gekanntem Ausmass mit Rentabilitätsforderungen konfrontiert. Managementwerkzeuge zur Durchsetzung dieser neuen, "Autonomie" suggerierenden Herrschaftsform existieren viele. Wie bereits beschrieben, weiten sich Projektarbeitsgruppen aus, etwa im Bereich der Produkt- und Prozessentwicklung, denen unzureichende zeitliche und materielle Ressourcen gewährt werden. Für deren Mitglieder würde im Falle des Versagens die Karriere oder der Arbeitsplatz auf dem Spiel stehen. Die betroffenen, häufig hoch qualifizierten Fachkräfte können dann ihre Leistungen nur erwartungsgemäss erbringen, indem sie ihre Freizeit stark verringern und mitunter ihre Beziehungspartner verlieren (Gleißmann und Peters, 2001).

Ein anderes Beispiel stellt die Umsetzung von *Lean Production* nach US-amerikanisch-japanischem Vorbild auch in der deutschen Automobilindustrie dar (ausführlich: Weber, 1993). Ihre Kemelemente bilden das Just-in-Time-Konzept (incl. drastische Verringerung von Lagerbeständen), die Abschaffung von Pufferplätzen zwischen Produktionsbereichen, die Integration geistig wenig anspruchsvoller Teilfunktionen der operativen Qualitätssicherung, kontinuierliche Verbesserungsaktivitäten (welche die Arbeitsaufgaben der zwischen ähnlichen Fließbandpositionen wechselnden Montagearbeiter noch monotoner machen, indem "interessante" Störungen beseitigt werden), die regelmässige betriebliche Veröffentlichung der Leistungskennzahlen von Arbeitsgruppen. Bemerkenswert erscheint auch die künstliche Arrangierung von Arbeitenden, welche nacheinander an einer Wertschöpfungsline, z.B. an Montagebändern

arbeiten, als "Lieferanten" und "Kunden". Dies geschieht ungeachtet der Tatsache, dass weder die so genannten "Lieferanten" noch die "Kunden" eine dem Konsumgüter- oder Zuliefermarkt vergleichbare ökonomische Macht hätten. Vielmehr handelt sich bei dieser künstlichen Simulation vermeintlich freier Kaufakte um eine Sozialtechnologie, die unterschwellig auf das *Beschäftigtenbewusstsein* abzielt und soziale Entfremdung fördert. Die Beschäftigten erzeugen in solchen Arrangements selbst Druck aufeinander, sie geraten in Gefahr, das sozialdarwinistische Prinzip der Auslese von (vermeintlich) "Stärkeren" und "Schwächeren" als naturgegeben zu akzeptieren und auf ihre eigenen Kollegen in und ausserhalb der Arbeitsgruppe anzuwenden. Schliesslich fällt es ihnen schwer zu erkennen, welche Akteure und welche – an der Shareholder-Value-Ideologie orientierten – Motive für den Anstieg des Zeitdrucks und der psychosozialen Belastungen ursächlich sind.

Die hier kritisch analysierten neueren Managementkonzepte werden häufig durch das Motto "Der Mitarbeiter als Mitunternehmer" begleitet. Jedoch handelt es sich in den meisten Fällen, in denen auf die beschriebene Art mehr Autonomie – und Leistung – gewährt wird, keineswegs um tatsächliche unternehmerische Verantwortung. Dies trifft schon deshalb nicht zu, weil auffälligerweise das zentrale Element des Unternehmertums *nicht* realisiert wird, nämlich die substanzielle *Miteignerschaft* und eine daraus erfolgende Mitentscheidung der Mitarbeiter auch über strategische Fragen, wie es hingegen in demokratischen Mitarbeiterunternehmen verwirklicht ist (siehe z.B. Vilmar und Weber, 2004; Weber und Unterrainer, 2005).

Bislang vorliegende arbeits- und sozialwissenschaftliche Untersuchungen über die Begleiterscheinungen neuerer Managementkonzepte belegen die folgenden Auswirkungen¹². Mit den beruflichen Chancen und der stärkeren Individualisierung der Lebensführung, die eine solche (beherrschte) Autonomie im Vergleich zum früheren Normalbeschäftigungsverhältnis ermöglicht, gehen an Risiken für die Betroffenen einher:

- eine starke Erhöhung von *Verantwortlichkeit* und riskanten Entscheidungen,
- eine Intensivierung (Zeitdruck, Leistungsverdichtung) oder Extensivierung (Ausdehnung) der *Arbeitszeit*,
- eine Zunahme *gesundheitlicher Risiken* (z.B. Herz-Kreislauf-Erkrankungen, muskuloskeletale Krankheiten),
- ein Verlust langfristiger *Beschäftigungssicherheit* und *sozialer Absicherung*
- entsprechend Zunahme von *Zukunftsangst* und *Depressivität*,
- ein Abbau von Mitbestimmungsregelungen im Unternehmen, einseitige Verstärkung der *Machtmittel* des gehobenen Managements,

¹² In Anbetracht der Vielfalt der Techniken solcher Managementkonzepte liegen allerdings noch zu wenige empirische Untersuchungen vor, wie auch Ulich und Wülster (2004) in ihrem Forschungsüberblick anmerken.

- eine Verdrängung von *Nischen- und Schonarbeitsplätzen* und damit von leistungsbeinträchtigtigen Beschäftigten,
- die Gefahr, dass die *Lebensführung* ausserhalb der Arbeit durch ökonomische Erwägungen, die sich aus der Arbeit ergeben, dominiert wird,
- eine Entwicklung von *egoistischen, kalkulierenden, perspektivisch verengten Denkformen* und ein Abbau sozio-moralischer Kompetenzen (siehe hierzu Glifsmann und Peters, 2001; Ulich und Wülster, 2004; Volpert, 2002).

3.2 Qualitätssicherung im Pflegebereich: Keine Zeit mehr für Gefühle? Oder: Wenn Patienten sich nicht mehr rentieren

(unter Mitarbeit von Thomas Höge)

Zunächst sollen wieder einige charakteristische Fallbeispiele zu Erscheinungsformen von sozialer Entfremdung angeführt werden (Hervorh. durch d. Verf.).

- „Ein Comeback des Ökonomieprinzips, das industrielle Zeitnormen in den Schatten stellt, sind die Zeit- bzw. Verdienstvorgaben im Pflegebereich oder für ärztliche Tätigkeiten: z.B. ‚Entsorgen von Ausscheidungen oder Inkontinenzartikeln‘: 2 Minuten = 88 Cent. Oder ‚Injektion intravenös‘: 70 Punkte à 5,7 Cent, d.h. 4 Euro.“ (Hacker, 2005, S.599)
- „Bis auf die *hundertstel Minute* genau listet ein ‚Tätigkeitsprofil‘ am Uniklinikum das Zeitbudget pro Patient auf. Für ‚Leistungen im Zusammenhang mit der Ernährung‘ darf ein weniger pflegebedürftiger Patient 5,98 Pflege-Minuten täglich in Anspruch nehmen; sein schwerkranker Zimmernachbar bekommt 32,99 Minuten. [...] Wer als Privatpatient in die Universitätsklinik T. aufgenommen wird, muss folgenden Text unterschreiben: ‚Mit dieser Erklärung kaufen Sie sich die *persönliche Zuwendung* und besondere fachliche Qualifikation nebst Erfahrung der *liquidationsberechtigten* Ärzte hinzu, welche nach der Gebühren-Ordnung-Ärzte zusätzlich *berechnet* wird.‘ (Internationale Erich-Fromm-Gesellschaft, Fromm-Forum 3/99, S.5)
- „Im Spital *berechnet* ein Computer die *Überlebenschancen* – Neue Software für Intensivpatienten wird in B. getestet. In den Intensivstationen am [einem Schweizer] Spital wird ein Computerprogramm getestet, das Berechnungen anstellt über die verbleibende Lebensspanne schwerkranker Patienten. ‚Bei einem Patienten mit fünf Prozent Überlebenschancen können wir z.Z. noch medizinische Leistungen für weit über 100.000 Franken anbieten‘ sagt X.Y. vom [...] Spital. ‚Schon bald werden wir uns aber überlegen müssen, ob wir das gleiche Geld nicht besser drei Patienten mit guten Überlebenschancen zugute kommen lassen.‘ [...] Wichtige *Daten* des Intensivpatienten wie Alter, Herzfrequenz, Blutwerte, Lungen- und Nierenfunktion werden in den Computer eingetippt. Dann vergleicht *der Rechner* diese Daten mit Dutzenden von europäischen und amerikanischen Studien und errechnet daraus die *statistische Überlebenschance* des Patienten. Und wenn diese Daten schlecht aussehen: Werden dann die Schläuche gekappt?“ (Tages-Anzeiger, 4.3.97)

- „Ein Jahr länger leben kostet bis zu 15.000.- Euro [...] Dafür hat der ausgebildete Mediziner [jetzt Professor in Österreich] mit seinem Team in Harvard in jahrelanger Forschungsarbeit ein *computergestütztes Simulationsmodell* entwickelt ‚das Nutzen und Risiken für die gesamte Bevölkerung eines Landes sowie die durch die Behandlung auftretenden *Kosten* genau beurteilt. [...] [Er] verweist darauf, dass ein durch die neue Behandlung gewonnenes Lebensjahr *die Allgemeinheit* 9.000.- Euro *coste*. ‚Bei neuen Krebsbehandlungen liegen die *Kosten* bei bis zu 15.000.- Euro pro gewonnenem Lebensjahr‘ betont [er]. In Grossbritannien dürfe ein Jahr *zusätzliche Lebenserwartung nicht mehr als* 5.000.- Euro *kosten*, sonst werde die Behandlung *nicht* durchgeführt...“ (Tiroler Tageszeitung, 18.10.05)
- „Ein neoklassischer Ökonom [Corry Azzì] [...] war von der Tatsache beunruhigt, dass *religiöse Handlungen* nicht durch den ‚*erwarteten Gewinn*‘ erklärt werden können, ‚den ein Individuum im Lauf seines Lebens zu machen plant‘. Heftig bemüht, die Aktivitäten der Menschen mit Hilfe eines *konsumierbaren* Gutes zu erklären, führte er den Begriff des ‚*Konsums nach dem Tod*‘ ein und meinte, dass ‚diese Variable zumindest teilweise eine Funktion der *Investitionen* der Haushaltsmitglieder in religiöse Aktivitäten während ihrer Lebenszeit‘ wäre.“ (Etzioni, 1994, S.64)
- Die weltlichere Variante dieser ökonomistischen Denkform zur Verwertung von Menschen auch nach deren Ableben lautet: „Toter Vater als Halbkaräter – Schweizer Unternehmen fertigt Trauerdiamanten aus der Asche von Verstorbenen. [...] Für den Sprecher der Erzdiözese München ist ‚die Oma als Diamant‘ völlig absurd‘. ‚Wir wandeln die Asche doch nur in eine *schönere Aufbewahrungsart* um‘, rechtfertigt sich Unternehmer X. Y. [...] Die Preise bewegen sich zwischen 3.500 Euro für 0,4 Karat und 11.000 Euro für ein Karat.“ (Tiroler Tageszeitung, 20.6.05)

Ein Hintergrund dieser skurrilen Entwicklungen besteht darin, dass die Kranken- und Altenpflege gegenwärtig in Europa mit ökonomistischen Controllingmethoden überzogen wird. Zwar tragen diese – wie in Industrie und Verwaltung üblich – das akzeptanzfördernde Label „Qualitätssicherung“. Die Ökonomen, die Unternehmensberatungen und deren politische Lobby wissen nämlich, dass es gegenwärtig noch kaum jemand wagt, den Sinn einer so scheinbar selbstverständlichen Sache wie der „Qualitätssicherung“ infrage zu stellen. Im Folgenden sollen kurz weitere Schlaglichter dieser vermeintlichen Qualitätsentwicklung in deutschen Pflegeeinrichtungen dargestellt werden. Die im vorliegenden Abschnitt angeführten Beispiele sollen belegen, dass, was auf Seiten der Kostenträger und Investoren des Pflegebereichs als profitable „Qualitätssicherung“ erscheinen mag, auf Seite der Beschäftigten häufig mit einem Verlust der Qualität ihrer Arbeitsbedingungen und auf Seiten der zu Pflegenden mit einer Verringerung ihrer Lebensqualität einhergeht.

Stationäre Krankenpflege

Die Finanzierung der Pflege in Krankenhäusern erfolgt in der Bundesrepublik Deutschland über die gesetzlichen oder privaten Krankenversicherungen.

- Gegenwärtig werden die sog. DRGs (Diagnosis-Related-Groups) eingeführt. Bei DRGs handelt es sich um *Fallkostenpauschalen*. Dies heisst, dass durch die Krankenversicherung nicht der tatsächliche individuelle Behandlungs- und Pflegeaufwand bezahlt wird. Vielmehr gibt es für jede Krankheitsdiagnose eine festgesetzte Pauschale. Durch die mit dieser Pauschalisierung mehr oder weniger erzwungenen Verringerungen der "Verweildauer" im Krankenhaus sollen vor allem Kosteneinsparungen erreicht werden. So ist jedem Arzt und jedem Pflegenden klar, dass jeder Tag mehr im Krankenhaus den Gewinn bzw. die Kostendeckung des Krankenhauses verringert und nach einer bestimmten Zeitgrenze sogar die Behandlung und Pflege "unrentabel" macht.
- Daraus resultieren – auch aufgrund zusätzlicher Kostendämpfungsmaßnahmen – die folgenden Konsequenzen: Obwohl seit 1990 die Patientenzahlen kontinuierlich ansteigen (z.B. von 13,8 Mio. im Jahr 1990 auf 16 Mio. in 2001), nimmt die Anzahl der Pflegekräfte in Deutschland kontinuierlich ab. Die Verweildauer von Patienten wird also tatsächlich immer geringer (siehe Glaser und Höge, 2005). Gleichzeitig ist die Zahl der Beschäftigten nur sehr mässig angestiegen. Daraus ergibt sich eine deutliche *Leistungsverdichtung* und, infolge dessen, hoher *Zeitdruck* für die Pflegekräfte.

Stationäre Altenpflege

Die Finanzierung erfolgt durch die Pflegeversicherung (Leistungen nach SGB XI) bzw. manche Leistungen werden durch die Krankenversicherung finanziert (nach SGB V).

- Jeder Pflegebedürftige wird bei der Pflegeheimaufnahme durch den Medizinischen Dienst der Krankenversicherung einer *Pflegestufe* zugeordnet. Aus der Pflegestufe ergibt sich eine pauschalierte Zahlung an das Pflegeheim.
- Im Prinzip handelt es sich auch hier um eine Pauschalfinanzierung. Diese differenziert nur ungenügend nach individuellem Betreuungsaufwand, der zwischen und innerhalb der Pflegestufen sehr stark variieren kann. Die Pflegeheime haben dadurch natürlich ein starkes Interesse, ihre Kosten durch *enge Personalbemessung* zu senken. Eine Untersuchung der Arbeiterwohlfahrt aus dem Jahr 2000 (mit dem kanadischen Arbeitsbewertungsverfahren PLAISIR) machte deutlich, dass in Pflegeheimen ca. 20 Prozent mehr Personal nötig wäre, um eine Grundversorgung sicherzustellen, die pflegewissenschaftlichen Kriterien gerecht würde (Kuratorium Deutsche Altenhilfe, 2001). Es wurde gleichzeitig deutlich, dass der tatsächlich notwendige Zeitaufwand kaum mit der Pflegestufe zusammenhängt.
- In der Untersuchung von Büssing et al. (2001) zeigte sich, dass ca. 60-80% aller *Interaktionsepisoden* zwischen Pflegekräften und Bewohnern kürzer als eine Minute

dauern. Interaktionsepisoden von mehr als 15 Minuten finden praktisch nicht statt. Für die emotional-soziale Betreuung der Schutzbefohlenen bleibt somit nicht allzu viel übrig.

Ambulante ("häusliche") Pflege

Finanziert wird die Pflege im Lebensraum der Dienstleistungsnehmer durch die Pflegeversicherung (nach SGB XI) bzw. manche Leistungen (medizinische Behandlung) durch die Krankenversicherung (nach SGB V)

- Die individuell von den Pflegekassen vergüteten Kosten richten sich danach, welche sog. *Leistungskomplexe* beim Pflegebedürftigen zu verrichten sind. Es gibt Höchstgrenzen (je nach Pflegestufe), die nicht überschritten werden dürfen.
- Die insg. 24 Leistungskomplexe definieren die pflegerischen Arbeiten (z.B. Hilfe bei der kleinen oder grossen Morgentoilette, Hilfe bei Nahrungsaufnahme, Reinigung der Wohnung etc.). Jedem Leistungskomplex ist ein *Punktwert* zugeordnet, der auf der Basis von rein betriebswirtschaftlichen – und nicht etwa psychologischen – Untersuchungen zum durchschnittlichen Zeitaufwand vermeintlich *sekundengenau* für die jeweilige Verrichtung pauschal festgelegt wurde.
- Die Vergütung der jeweiligen Leistungskomplexe richtet sich nach dem Zeitaufwand für einen *statistischen "Durchschnittsklienten"*. Individuelle Unterschiede werden also nicht berücksichtigt. Diese können jedoch sehr hoch sein, z.B. bei sehr "gesprächsbedürftigen" Klienten. Der durchschnittliche Zeitaufwand, der von den Pflegekassen zur Vergütung zugrunde gelegt wird, ist den Pflegekräften im Alltag immer präsent. Die Pflegenden wissen beim jeweiligen Dienstleistungsempfänger somit genau, ob sie noch "kostendeckend" arbeiten oder ob sie ihr Zeitbudget für die jeweilige Verrichtung bereits überschritten haben. Dies belastet den menschlichen Umgang mit den Pflegebedürftigen enorm (vgl. Büssing et al., i. Dr.). Ausserdem bitten Pflegebedürftige häufig um kleine "Gefälligkeiten", die Ihnen das Leben erleichtern würden, aber nicht abgerechnet werden können. Die Pflegekräfte befinden sich hierdurch in einem *ständigen Konflikt* zwischen eigenen *humanitären Ansprüchen* und *ökonomischen Vorgaben* ("zwischen Lohnarbeit und Liebesdienst" nennt Rieder [1999] diesen auch in ihrer Untersuchung identifizierten Konflikt).

Viel sagend ist: Es gibt *keinen* Leistungskomplex für Gespräche, psychosoziale Betreuung, menschlichen Beistand oder ähnliche existenziell wichtige Dienstleistungen. Jedoch sind Bestrebungen im Gange, für "Freundlichkeit" und "soziale Kompetenz" im Pflegebereich generell eine DIN-Norm (Deutsche Industrienorm) zu entwickeln. Dies erscheint aus wissenschaftlich psychologischer Sicht m.E. geradezu zynisch, wenn auch nicht sonderlich überraschend (siehe www.pflegen.online.de/suche/index.htm?d_id_244672&text=Zeit). Eine solche "potemkinsche" Norm würde Burnout (insbesondere Depersonalisierung) begünstigen, weil sie

am falschen Ende ansetzt, nämlich an der Wirkung und nicht an der Ursache eines disfunktionalen – weil nicht menschengerechten – Managementkonzeptes.

Die Etablierung der in der Tradition der analytischen Arbeitsbewertung stehenden rigiden Zeitvorgaben und Punktebewertungssysteme ist entfremdungstheoretisch als Ausdruck einer Verdinglichung gesellschaftlicher Dominanzverhältnisse (sensu Israel, 1972) zu sehen. Zumindest den Ökonomen, welche solche Systeme entwickeln, den Leistungsträgern, die sie vorgeben, vermutlich aber auch einem Teil der Leitungen und Beschäftigten der betroffenen Dienstleistungsinstitutionen scheinen die gravierende ethische Problematik, die (aus menschenorientierter Nutzenperspektive) Dysfunktionalität und die psychischen Folgen des Einsatzes solcher Controllingssysteme für die Dienstleistungsempfänger und Beschäftigten nicht bzw. nicht ausreichend bewusst zu sein. Möglicherweise verstellt auch hier der schöne Schein der Zahlen, welche mit vermeintlicher betriebswissenschaftlicher Präzision gewonnen wurden, den Blick auf die psycho-soziale Wirklichkeit der Betroffenen. Um diese Hypothesen zu klären, wären empirische Untersuchungen über ökonomistische Denkformen und ihre Verursachung dringend erforderlich.

Nahezu alle Studien zur Arbeitssituation von Pflegekräften in der stationären Kranken- und Altenpflege weisen *Zeitdruck* neben häufigen Arbeitsunterbrechungen als besonders bedeutsamen Belastungsfaktor nach (z.B. Büssing et al. 2001; Glaser und Höge, 2005; Zimmer 1999). Eine vergleichsweise hohe *Burnoutrate* und eine entsprechende Fluktuationsrate sind für Pflegeberufe charakteristisch. Burnout äussert sich in einem voranschreitenden Prozess der emotionalen Erschöpfung der Dienstleistenden, in zunehmender eingeschränkter Leistungsfähigkeit sowie in einer distanziert-zynischen Verdinglichung des Verhältnisses zu den Dienstleistungsempfängern. Letzteres Phänomen, welches von Begründern der Burnoutforschung als "Depersonalisation" bezeichnet wird (Maslach und Jackson, 1986), weist einen engen Bezug zu einem Phänomen auf, welches Entfremdungsforscher wie Fromm (1976), Israel (1972) oder die Internationale Erich-Fromm-Gesellschaft (1995) als *Verdinglichung von Menschen* konzeptualisiert haben. InteraktionspartnerInnen und deren Bedürfnisse werden in der egozentrisch verengten Perspektive eines Akteurs nicht in ihrer realen Vielfalt und Widersprüchlichkeit und in ihrer Eigenberechtigung wahrgenommen, sondern analog zu einer Ware behandelt, deren Nutzen man begehrt bzw. analog zu einem Werkzeug, welches man benutzt. Für Depersonalisation im Rahmen des Burnoutsyndroms scheint dabei weniger das egoistisch-machiavellistische Moment eines kaltblütigen Spielers, welches die genannten Entfremdungsforscher betonen, kennzeichnend zu sein, sondern vielmehr eine emotionale und zeitliche, mehr oder weniger aufgezwungene Überforderungssituation der betroffenen Dienstleistungsgeber, welche aus ökonomistischen Rationalisierungsstrategien der Leistungsträger und des kaufmännischen Managements im Pflegebereich resultiert.

Absurd erscheint es m. E., dabei dem typischerweise kapitalschwachen Pflegepatienten bzw. der Pflegepatientin ausgerechnet die Rolle eines "Kunden" anzuhängen, wie es in Lehrbüchern des New Public Management bzw. Managed Care geschieht. Die prinzipielle Asymmetrie des Arzt-Patienten-Verhältnisses gegenüber dem Anbieter-Käufer-Verhältnis wird hierbei konzeptuell ignoriert. Managed Care sieht eben gerade *keine* freie Arztwahl für die Allgemeinheit vor. Dem älteren Dienstleistungsempfänger ist auch kein "Konsumverzicht" möglich, wenn er sich nicht ernsthaft gefährden möchte.

4. Im Schatten der (Wert-) Schöpfung: Gefahren für Menschenwürde und Demokratie

In der "Dienstleistungsgesellschaft" drohen sich – sehr global betrachtet – neue, an Marketing und Inszenierung orientierte Sozialcharaktere auszubreiten, deren Varianten und Facetten Erich Fromm, Rainer Funk und Pierre Bourdieu beschrieben haben (siehe Fromm, 1976; Funk, 2004, 2005; Bourdieu, 1987). Die Genannten haben in ihren Studien zu belegen versucht, dass die jeweilige Austauschlogik eines Wirtschaftssystems, je nach beruflicher Stellung eines Beschäftigten, dessen Anschauungen und soziales Handeln stark beeinflusst – mithin, ihm bzw. ihr einen positionsspezifischen Sozialcharakter bzw. Habitus auferlegt. Grob betrachtet deutet sich an, dass Menschen, die in der Arbeit den "neo-liberalen" Prinzipien entsprechen, ihre zwischenmenschlichen Beziehungen weitaus stärker abstrakten Rentabilitätsprinzipien unterziehen als ihre Mitmenschen. Beziehungsweise sie neigen zur Selbstinszenierung oder sind für manipulative Inszenierungen anfällig und vermeiden in hohem Masse langfristige Bindungen oder (andere) wertorientierte Verbindlichkeiten und Selbstbetrachtungen. Belege liefert hierzu auch die in der Psychologie wieder aufblühende Forschung über vorauseilend-gehorsame Selbstpräsentation und Selbstmanagement bzw. Impression Management, die in zahlreichen Leitfäden für die Gestaltung von Karriere nebst "Patchwork-Identitäten" mündet. Die Frage nach dem *gesellschaftlichen Sinn* solcher Technologien der Selbstmanipulation und nach der eigenen Verantwortlichkeit der Forschenden für die Lebensqualität derer, auf deren Zurichtung diese Art psychologischer Forschung abzielt, scheint vielerorts nicht mehr gestellt werden zu wollen (oder zu können?).

Die Befürworter radikaler Managementkonzepte wie "Business Process Reengineering", "New Public Management", "Managed Care" etc. rechtfertigen deren Durchsetzung zuallerst mit zu erwartenden Rentabilitätssteigerungen (die der Standortsicherung bzw. der Verringerung von Haushaltsdefiziten dienen, deren politische Ursachen jedoch nicht thematisiert werden). Dabei wird verschwiegen, dass Rentabilität kein Wert an sich sein kann. Denn es gibt *unterschiedliche* Rentabilitätskonzepte. Rentabilität ist immer nur Rentabilität von etwas für jemanden, d.h., ein *Mittel* zur Verwirklichung von Zielen für eine jeweilige Interessensgruppe. Die *Zwecke*, denen das Mittel der Rentabilitätssteigerung dienen soll, bleiben in den gegenwärtigen

Diskussionen aber häufig ausser Acht. Wird mit "Rentabilität" argumentiert, so fragt sich auch unter volkswirtschaftlichen Aspekten immer:

- Rentabel unter welchen und wessen Kriterien,
- zu wessen Vorteil und
- zu wessen Nachteil?

Es ist unwahrscheinlich, dass die kontinuierlich wirkenden Verhaltensregeln einer sich radikalierenden Konkurrenzwirtschaft keine negativen *Auswirkungen* auf den zwischenmenschlichen Umgang und die sozialpsychologischen Grundlagen der Demokratie und ihrer Bürgerrechte haben werden. Personen, die einen Grossteil ihrer Arbeits- und Alltagshandlungen einem auf kurzfristigen Erfolg ausgerichteten Eigennutzprinzip in Verbindung mit "Kundenforderungen" unterwerfen, die von ihnen nicht hinterfragt werden, droht ein *sozialer Perspektivenverlust*. Sofern ein solcher Verlust von Einfühlungsvermögen, Mitleid, Vertrauen, Toleranz und Hilfsbereitschaft massenhaft erfolgt, kann dies in einer zivilisierten Gesellschaft gefährliche Auswirkungen für das politische und soziale Gefüge haben. Wenn „jeder sein eigenes Profit Center“ werden soll, wie verkaufsträchtig empfohlen wird, dann ist der Weg geebnet zu einer gesellschaftlichen Systemveränderung. Namhafte Sozialethiker (z.B. Hengsbach, 1995; Ulrich, 2001), aber auch Ökonomen befürchten, dass die (vorgeliebte) radikale Rentabilitäts- und Kundenorientierung weg von einer sozialen Marktwirtschaft führt, hin zu einer entfesselten internationalisierten Konkurrenzwirtschaft, in welcher jeder gegen jeden, rund um die Uhr, zu jedem Preis an jedem Ort der Welt in Konkurrenz getrieben wird. Unter kontinuierlicher Berufung auf "den Markt", auf dessen anonyme Akteure und auf die "internationale Konkurrenz" wird versucht, sozialpartnerschaftliche Errungenschaften abzubauen. Bedroht werden z.B. das gesetzlich verankerte System der Mitbestimmung, die Schutzrechte der Beschäftigten und das Recht der Bevölkerung auf medizinische Versorgung und würdiges Altern.

Zur "Kundenorientierung", die in Teilen der öffentlichen und privaten Wirtschaft zum Wert an sich zu werden droht, ist aus wirtschaftsethischer Perspektive anzumerken:

- Geht es um alle potenziellen "Kunden", nämlich um alle Bedürftigen oder geht es nur um zahlungskräftige "Kunden"?
- Ist der Schwerkranken auf seinem Lager wirklich ein "Kunde" im Sinne des ökonomischen Äquivalententauschs? Und soll man ihn vorwiegend als solchen behandeln? Soll man aus Kranken oder Behinderten einen Gewinn ziehen?
- Besteht das Hauptkriterium dafür, ob Krankenhäuser, Altenheime, Rehabilitationsstätten, Museen, Fernsehanstalten oder Theater einen gesellschaftlichen Nutzen haben, darin, dass diese sozialen bzw. kulturellen Institutionen sich *betriebswirtschaftlich* rentieren sollen?

Die berichteten Fallbeispiele für soziale Entfremdung durch radikale Ökonomisierung aller menschlichen Lebensäusserungen (und sogar des Sterbens) "sprechen" beinahe für sich selbst. In ihnen wird erkennbar, dass im Zentrum der Bemühungen neuerer Managementkonzepte weniger das Wohl der Dienstleistungsempfänger (die zu "Kunden" erklärt werden) oder der Dienstleistungserbringer steht, sondern eher die Profitsteigerung durch Leistungsintensivierung, einseitige Rentabilitätserhöhung sowie einseitig verteilte Risikoübernahme. Zu befürchten ist, dass auch vielen Wissenschaftlern, welche die Leitbegriffe neuerer Managementkonzepte benutzen, die Tragweite der Motive, die sich dahinter verbergen, nicht bewusst ist. Wollte man dabei auf der Oberfläche des Begriffes der "Kundenorientierung" verbleiben, so wäre ebenfalls zu fragen, ob der viel zitierte "Kunde" die möglichen Auswirkungen seiner angeblichen Herrschaft alle *expressis verbis* in Kauf nehmen möchte, ob er sie moralisch vor den Betroffenen oder auch vor sich selbst rechtfertigen kann und ob er überhaupt weiss, welche Auswirkungen bestimmte seiner Kaufhandlungen auf andere Menschen, die möglicherweise weit entfernt von ihm leben, haben.

Dass – neben dem "König Kunden" und seinen Dienern – selbst wirkliche Könige von illusionserzeugenden Praktiken der sozialen Entfremdung nicht verschont bleiben, zeigt Andersens Parabel von des Kaisers neuen Kleidern ... Möglicherweise erweist sich nicht nur im Märchen, sondern auch in der tatsächlichen Arbeits- und Lebenswelt diejenige Intervention psychologisch am wirksamsten, die danach trachtet, die illusionäre Bemäntelung psycho-sozial problematischer Verhältnisse, welche mittels Begriffsmarketing versucht wird, zu enthüllen und laut auszusprechen bzw. auf Werbemitteln (Gegeninszenierung) zu ergänzen? Im Gegensatz zu Andersens Märchen muss diese Verfremdung des Entfremdenden allerdings nicht den aufklärerischen Schlusspunkt bilden. Aufklärerische Ergänzung entfremdeter Medieninhalte kann vielmehr den Ausgangspunkt eines demokratischen Dialogs aller Betroffenenengruppen im gesellschaftlichen Gefüge bilden, die durch die begrifflichen Instrumente der neueren Managementkonzepte voneinander getrennt bzw. voneinander verborgen werden. Mit anderen Worten: Auch Ärzte und Pfleger werden einmal krank, und auch an Dumpingpreise gewöhnte Käufer werden einmal arbeitslos und erleben möglicherweise darin, wie sie durch Agenten ökonomistischer Managementkonzepte behandelt werden, dass sie sich durch ihre eigenen Handlungen anderen zu Erfüllungsgehilfen eben dieser Konzepte gemacht haben, ohne sich dessen bewusst zu sein.

5. Die Moritat vom beruhigenden "Sachzwang"

Zum Abschluss eine kurze Moritat:

„Es gibt keine Alternative! Wir müssen dies alles tun, denn *die anderen* tun das auch!“

– Und was sagen die anderen über *uns*?

Literatur

- Becker, G.S. (1982). *Der ökonomische Ansatz zur Erklärung menschlichen Verhaltens*. Tübingen: Mohr.
- Berkel, K. (1994). *Ethischer Rahmen organisationspsychologischen Forschens und Handelns. Zur Konzeption einer Organisations- und Führungsethik*. In L. von Rosenstiel, C.M. Hockel, und W. Holt (Hrsg.). *Handbuch der Angewandten Psychologie* (Bd. 1, Abschnitt II-2, S.1-25). Landsberg/Lech: ecomed.
- Bourdieu, P. (1987). *Die feinen Unterschiede*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Büssing, A., Giesenbauer, B., Glaser, J. und Höge, T. (2001). *Erfassung von Interaktionsarbeit in der Altenpflege. Ergebnisse der Ist-Analyse einer Längsschnittstudie in einem Altenpflegeheim* (Bericht Nr. 60 aus dem Lehrstuhl für Psychologie). München: Technische Universität, Lehrstuhl für Psychologie.
- Büssing, A., Glaser, J., und Höge, T. (im Druck). *Erfassung und Bewertung psychischer und physischer Belastungen bei der Arbeit in ambulanten Pflegediensten mit dem Belastungsscreening TAA - Ambulante Pflege*. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.
- Conrad, P. (2004). *Weiter so? Anmerkungen zum Stand und zur weiteren Entwicklung der Veränderung öffentlicher Verwaltung*. In R. Koch und P. Conrad (Hrsg.), *Verändertes Denken – Bessere Öffentliche Dienste* (S. 37-56). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Etzioni, A. (1994). *Jenseits des Egoismus-Prinzips*. Stuttgart: Schöffer-Poeschel.
- Fromm, E. (1961/1989). *Das Menschenbild bei Marx* (Erich-Fromm-Gesamtausgabe, Bd.5) (S.335-393). München: dtv.
- Fromm, E. (1962/1989). *Jenseits der Illusionen* (Erich-Fromm-Gesamtausgabe, Bd.9) (S.39-157). München: dtv.
- Fromm, E. (1976/1989). *Haben oder Sein* (Erich-Fromm-Gesamtausgabe, Bd.2) (S.269-414). München: dtv.
- Funk, R. (2004). *Leitwerte marktwirtschaftlicher Praxis und ihre psychischen Folgen*. In W. G. Weber, P.-P. Pasqualoni und C. Burtcher (Hrsg.), *Wirtschaft, Demokratie und soziale Verantwortung* (S.71-102). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Funk, R. (2005). *Ich und wir. Psychoanalyse des postmodernen Menschen*. München: dtv.
- Glaser, J., und Höge, T. (2005). *Spezifische Anforderungen und Belastungen personenbezogener Krankenhausarbeit*. In B. Badura, H. Schellschmidt und C. Vetter (Eds.), *Fehlzeiten-Report 2004. Gesundheitsmanagement in Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen* (S. 51-64). Berlin: Springer.
- Glüßmann, W. und Peters, K. (2001). *Mehr Druck durch mehr Freiheit: Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen*. Hamburg: VSA.
- Hacker, W. (2005). *Allgemeine Arbeitspsychologie* (2., überarb. u. erw. Aufl.). Bern: Huber.
- Hengsbach, F. (1995). *Abschied von der Konkurrenzgesellschaft – Für eine neue Ethik in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft*. München: Knaur.
- Internationale Erich-Fromm-Gesellschaft (Hrsg.) (1995). *Die Charaktermauer. Zur Psychoanalyse des Gesellschaftscharakters in Ost- und Westdeutschland*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Israel, J. (1972). *Der Begriff Entfremdung*. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch.
- Kühn, H. (1997). *Managed Care – Medizin zwischen kommerzieller Bürokratie und integrierter Versorgung. Am Beispiel USA* (WZB Papers P97-202). Berlin: Wissenschaftszentrum für Sozialforschung Berlin.
- Kuratorium Deutsche Altenhilfe (2001). *Kuratorium Deutsche Altershilfe fordert bedarfsgerechte Pflege* [online-Dokument]. http://www.kda.de/german/showarticles.php?id_art=32
- Martin, H.-P. und Schumann, H. (1997). *Die Globalisierungsfalle*. Reinbeck: Rowohlt.
- Marx, K. (1974). *Ökonomisch-philosophische Manuskripte*. Leipzig: Philipp Reclam jun.
- Maslach, C. und Jackson, S.E. (1986). *Maslach Burnout Inventory* (2nd Ed.). Palo Alto, Ca.: Consulting Psychologists Press.
- Moldaschl, M. (2002). *Ökonomien des Selbst – Subjektivität in der Unternehmergeellschaft*. In J. Klages und S. Timpf (Hrsg.), *Facetten der Cyberwelt* (S.29-62). Hamburg: VSA.
- Nadolny, S. (1987). *Die Entdeckung der Langsamkeit*. München: Piper.
- Netzwerk Humanisierung und Demokratisierung der Arbeit (2004). *Humanisierung und Demokratisierung der Arbeit als Perspektive der Arbeitswissenschaft*. In W. G. Weber, P.-P. Pasqualoni und C. Burtcher (Hrsg.), *Wirtschaft, Demokratie und Soziale Verantwortung* (S.416-420). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Oser, F. und Althof, W. (2001). *Moralische Selbstbestimmung. Modelle der Entwicklung und Erziehung im Wertebereich*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Quaas, W. (2000). *Arbeit neu entdecken und Arbeit neu bewerten - eine zentrale Zukunftsaufgabe der Arbeitswissenschaft*. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 54 (3-4), 220-233.
- Rieder, K. (1999). *Zwischen Lohnarbeit und Liebesdienst – Belastungen in der Krankenpflege*. Weinheim: Juventa.
- Schedler, K. und Proeller, I. (2000). *New Public Management*. Bern: Haupt.
- Sichler, R. (2004). *Autonomie – ihre Konstitution und Ambivalenz im Kontext von Arbeit und Lebensführung*. In W. G. Weber, P.-P. Pasqualoni und C. Burtcher (Hrsg.), *Wirtschaft, Demokratie und Soziale Verantwortung* (S.55-70). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Ulrich, E. (2005). *Arbeitspsychologie* (6.Aufl.). Stuttgart: Poeschel/Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Ulrich, E. und Wülser, M. (2004). *Gesundheitsmanagement in Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler.
- Ulrich, P. (2001). *Integrative Wirtschaftsethik – Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie* (3. rev. Aufl.). Bern: Paul Haupt.
- Vilmar, F. und Weber, W. G. (2004). *Demokratisierung und Humanisierung der Arbeit – ein Überblick*. In W. G. Weber, P.-P. Pasqualoni und C. Burtcher (Hrsg.), *Wirtschaft, Demokratie und Soziale Verantwortung* (S.105-143). Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.
- Volpert, W. (1975). *Die Lohnarbeitswissenschaft und die Psychologie der Arbeitstätigkeit*. In P. Groskurth und W. Volpert (Hrsg.), *Lohnarbeitspsychologie* (S.11-196). Frankfurt: Fischer Taschenbuch.
- Volpert, W. (1994). *Interessensbindung und Verantwortung bei der Mitwirkung an Gestaltungsprozessen*. In L. von Rosenstiel, C.M. Hockel, und W. Holt (Hrsg.). *Handbuch der Angewandten Psychologie* (Bd. 1, Abschnitt II-3, S.1-13). Landsberg/Lech: ecomed.
- Volpert, W. (2002). *Psychologie der frei flottierenden Arbeitskraft*. In M. Moldaschl und G. Günther Voß (Hrsg.), *Subjektivierung von Arbeit* (S.261-279). München: Hampp.
- Voß, G. und Pongratz, H.J. (1998). *Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft?* *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 50, 131-158.
- Weber, W. G. (1993). *Auswirkungen der "lean production" auf die Produktionsarbeit und humane Alternativen aus arbeitspsychologischer Sicht*. In G. Cyranek und E. Ulrich (Hrsg.), *CIM – Herausforderung an Mensch, Technik, Organisation*. Zürich: vdf Hochschulverlag / Stuttgart: Teubner.

- Weber, W.G. (2006). Added Value statt menschlichen Werten? – Zur Genese von sozialer Entfremdung in Arbeit und sozialer Interaktion. *Journal für Psychologie*, 14 (1), 120-147
- W. G. Weber und Chr. Unterrainer (2005). Solidarisches Handeln in demokratischen Betrieben – Illusion oder Realität? Schriftliche Version eines Vortrags auf der Internationalen Konferenz "Demokratie in Arbeit? Chancen demokratischer Teilhabe in einer flexibilisierten Arbeitswelt", Museumsquartier Wien, 4. Okt. 2005.
- Zimber, A. (1999). Arbeitsbelastung und Beanspruchung in der Altenpflege: Forschungsstand in der Bundesrepublik Deutschland. In A. Zimber und S. Weyerer (Hrsg.), *Arbeitsbelastung in der Altenpflege* (S. 170-184). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.