

# Inhalt

Vorwort	9
<b>1. Einleitung – Moderne Dienstleistungsarbeit unter Marktdruck</b>	11
1.1 Konzeptionelle Grundlage: Von der verantwortlichen Autonomie zum markzentrierten Kontrollmodus	13
1.1.1 Theoretischer Ausgangspunkt: Das Transformationsproblem	13
1.1.2 Klassische arbeits- und industriesoziologische Ansätze	16
1.1.3 Differenzierter Blick auf den gegenwärtigen Wandel von Dienstleistungsarbeit	21
1.1.4 Markzentrierter Kontrollmodus	25
1.1.5 Vermarktlichung der Leistungspolitik	29
1.1.5.1 Zielvereinbarungen im Kontext einer neuen markt- und ergebnisorientierten Unternehmenssteuerung	31
1.1.5.2 Relevanz von Zielvereinbarungen in der Praxis	32
1.1.5.3 Ergebnis- und erfolgsbezogene Entgeltbestandteile	33
1.1.5.4 Wandel des Leistungsbegriffs	34
1.2 Empirische Grundlage: Zwei Dienstleistungsfelder im Vergleich	36
1.2.1 Dienstleistungsfeld „Informations- und Kommunikationstechnologie“	36
1.2.2 Dienstleistungsfeld „Pflege in der akutstationären Gesundheitsversorgung“	37
1.2.3 Methodisches Vorgehen	38
<b>2. Dienstleistungsfeld „Pflege in der akutstationären Gesundheitsversorgung“</b>	41
2.1 Zur Situation des Unternehmens	41
2.1.1 Entstehung einer Wettbewerbssituation – Das Damoklesschwert der Privatisierung	42
2.1.2 Einführung diagnosebezogener Fallpauschalen – Die Kennziffern Liegezeit und Fallzahl	44
2.1.3 Prozessstandardisierung durch klinische Behandlungspfade und Case Management	45

2.1.4	Personalabbau	47
2.1.5	Stellenwert des Pflegediensts im Klinikum	49
2.1.6	Zusammenfassung	51
2.2	Durchsetzung eines neuen marktzentrierten Kontrollmodus? Die Ebene der Unternehmenssteuerung	51
2.2.1	„Marktorientierte“ Strukturreform	53
2.2.2	Einflussmöglichkeiten des pflegerischen Diensts auf Erlösoptimierung	55
2.3	Der Einfluss von Managementkonzepten und -instrumenten auf die Mitarbeiterebene	59
2.3.1	Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräche	60
2.3.2	Einführung leistungsbezogener Entgeltbestandteile	64
2.3.3	Relevanz für die Leistungssteuerung der Mitarbeiter	67
2.4	Pflegearbeit unter Veränderungsdruck	68
2.4.1	Bürokratisierung	70
2.4.2	Verdichtung und Beschleunigung	73
2.4.3	Hierarchisierung und Zentralisierung	74
2.4.4	Integration ökonomischer Prinzipien in die pflegerische Perspektive?	77
2.4.5	Berufliches Selbstverständnis und Ökonomisierung – Ein Widerspruch?	79
2.5	Umgangsweisen der Pflegekräfte mit Belastungen und Beanspruchungen	81
2.5.1	Verkürzung der Arbeitszeit als individueller Ausgleichsmechanismus	82
2.5.2	Versetzung innerhalb des Klinikums	83
2.6	Zusammenfassung	85
3.	<b>Dienstleistungsfeld „Informations- und Kommunikationstechnologiebranche“</b>	89
3.1	Zur Situation des Unternehmens	89
3.1.1	IT wird „Commodity“	90

<i>Inhalt</i>	7
3.1.2 Personalabbau	91
3.1.3 Industrialisierung und Standardisierung	92
3.1.4 Internationalisierung als Kostensenkungsmaßnahme: Offshoring und Nearshoring	94
3.1.5 Zusammenfassung	97
3.2 Durchsetzung eines neuen marktzentrierten Kontrollmodus? Die Ebene der Unternehmenssteuerung	98
3.2.1 Reorganisation: Rücknahme operationaler Handlungsspielräume durch Zentralisierung	99
3.2.2 Ökonomisierung der Binnenstrukturen – Diktat des Kostendrucks	103
3.3 Zielvereinbarungen als zentrale Vermittlungsinstanz zwischen Unternehmens- und Leistungssteuerung	106
3.3.1 Regulierung der Zielvereinbarungen	106
3.3.2 Unternehmerische Zielsetzung: „Was ist dein Wertbeitrag zum Erfolg des Unternehmens?“	108
3.3.3 Differenz zwischen Anspruch und Praxis – Zentrale Problemstellungen	110
3.3.3.1 Individuelle Beeinflussbarkeit der Zielerreichung – „Gute Leistung heißt gute Ziele“?	111
3.3.3.2 Führungskräfte als zentrale Akteure – Wie werden Gestaltungsspielräume genutzt?	114
3.3.3.3 Scheinobjektivität – Subjektivität bei der Bewertung des Zielerreichungsgrads	117
3.3.3.4 Zielvereinbarungen als neue Form der hierarchischen Kontrolle im mittleren Management	118
3.3.3.5 Zielvereinbarungen unter Druck – Zielvereinbarungen als Instrument der Gehaltseinsparung?	120
3.3.4 Zusammenfassung: Relevanz der Zielvereinbarungen für die Leistungssteuerung der Mitarbeiter	121
3.4 IT-Arbeit unter Veränderungsdruck – Verlust der Normalität	123
3.4.1 Strategische Personalunterbesetzung – Arbeiten am Limit	124
3.4.2 Permanenter Anforderungswechsel durch permanente Restrukturierung	126
3.4.3 Internationalisierung – Neue Dimensionen von Leistungsdruck?	128
3.4.4 Drei Szenarien der Arbeits- und Leistungssituation	130

3.5	Leistungssteuerung neu denken – Mechanismus der „strategischen Selektivität“	131
3.5.1	Restrukturierung als Moment der Personalselektion	132
3.5.2	Permanente Arbeitsplatzunsicherheit – „Wie viele Punkte hast du?“	134
3.6	Mitarbeiter auf Bewährung – Strategien und Umgangsweisen der Betroffenen	136
3.6.1	Exit-Option – „Rette sich, wer kann“	136
3.6.2	Suche nach der „rettenden Scholle“ – Sicherheit durch strategische Auswahl	137
3.6.3	Resignation – „Commitment war gestern“	138
3.7	Zusammenfassung	141
<b>4.</b>	<b>Generalisierung und arbeitspolitische Implikationen</b>	143
4.1	Dienstleistungsarbeit unter Veränderungsdruck: Permanente Reorganisation, Unsicherheit, Standardisierung	144
4.2	Erosion traditioneller Modelle der verantwortlichen Autonomie	146
4.3	Unsicherheit als zentrales Moment eines marktzentrierten Kontrollmodus	148
4.4	„Mechanismen“ statt „Instrumente“ – Zur Rolle von Leistungspolitik	150
4.4.1	Relevanz leistungspolitischer Instrumente	151
4.4.2	Mitarbeiter auf „Bewährung“	153
4.5	Widerspruchskonstellationen der Beschäftigten	154
	<b>Literatur</b>	157