



universität  
wien

# MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

„Arbeitsintensivierung, Lern- und  
Autonomieanforderungen in der modernen Arbeitswelt –  
eine qualitative Analyse“

verfasst von / submitted by

Carolin Korden, BSc

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of  
Master of Science (MSc)

Wien, 2017 / Vienna 2017

Studienkennzahl lt. Studienblatt /  
degree programme code as it appears on  
the student record sheet:

A 066 840

Studienrichtung lt. Studienblatt /  
degree programme as it appears on  
the student record sheet:

Psychologie

Betreut von / Supervisor:

MMag. Dr. Bettina Kubicek



## **Danksagung**

Hiermit möchte ich mich ganz herzlich bei allen Personen bedanken, die mich bei der Entstehung der Masterarbeit unterstützt und begleitet haben

Besonderer Dank gilt MMag. Dr. Bettina Kubicek, für die Betreuung, die stetige und anregende Rückmeldung, die investierte Zeit und aufgebrauchte Geduld.

Außerdem möchte ich mich bei allen Freunden und Bekannten für die Beratung, Unterstützung und das zeitintensive Korrekturlesen bedanken.

Die größte Dankbarkeit gebührt meinen Eltern, die mich nicht nur während des Verfassens der Masterarbeit, sondern im Verlauf meines gesamten Studiums emotional und finanziell unterstützt haben und mir stets mit Rat und Tat zur Seite standen.



# Inhaltsverzeichnis

|  |           |
|--|-----------|
| <b>ZUSAMMENFASSUNG</b> .....   | 7         |
| <b>ABSTRACT</b> .....  | 8         |
| <b>EINLEITUNG</b> .....  | 9         |
| <b>1 THEORETISCHER HINTERGRUND</b> .....   | <b>11</b> |
| 1.1 DIE THEORIE DER SOZIALEN BESCHLEUNIGUNG .....                                      | 11        |
| 1.1.1 <i>Die technische Beschleunigung</i> .....                                       | 11        |
| 1.1.2 <i>Die Beschleunigung des sozialen Wandels</i> .....                             | 12        |
| 1.1.3 <i>Die Beschleunigung des Lebenstempos</i> .....                                 | 13        |
| 1.1.4 <i>Der Akzelerationszirkel</i> .....   | 14        |
| 1.2 DER ARBEITSKRAFTUNTERNEHMER.....   | 15        |
| 1.3 DIE ABLEITUNG BESCHLEUNIGUNGSBEDINGTER ANFORDERUNGEN .....                         | 16        |
| 1.4 DIE ENTWICKLUNG DER <i>INTENSIFICATION OF JOB DEMANDS SKALA</i> .....              | 17        |
| <b>2 FRAGESTELLUNG</b> .....   | <b>19</b> |
| <b>3 METHODE</b> .....   | <b>20</b> |
| 3.1 AUSWAHL DER TEILNEHMERINNEN .....  | 20        |
| 3.2 STICHPROBENBESCHREIBUNG .....  | 20        |
| 3.3 ERHEBUNGSVERFAHREN .....   | 23        |
| 3.4 AUSWERTUNG.....  | 24        |
| 3.5 GÜTEKRITERIEN QUALITATIVER FORSCHUNG .....   | 27        |
| <b>4 ERGEBNISSE</b> .....  | <b>29</b> |
| 4.1 FAKTOREN UND URSACHEN DER ERFASSTEN ARBEITSANFORDERUNGEN.....                      | 29        |
| 4.1.1 <i>Arbeitsintensivierung</i> .....   | 29        |
| 4.1.2 <i>Lernanforderungen</i> .....   | 34        |
| 4.1.3 <i>Autonomieanforderungen</i> .....  | 40        |
| 4.2 BEWERTUNGEN UND FOLGEN DER ERFASSTEN ARBEITSANFORDERUNGEN .....                    | 47        |
| 4.2.1 <i>Arbeitsintensivierung</i> .....   | 48        |
| 4.2.2 <i>Lernanforderungen</i> .....   | 53        |
| 4.2.3 <i>Autonomieanforderungen</i> .....  | 56        |
| 4.3 STRATEGIEN UND RESSOURCEN IM UMGANG MIT DEN ERFASSTEN<br>ARBEITSANFORDERUNGEN..... | 61        |
| 4.3.1 <i>Individuelle Ressourcen</i> .....   | 62        |

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| 4.3.2    | <i>Arbeitsbezogene Ressourcen</i> ..... | 66        |
| <b>5</b> | <b>DISKUSSION</b> .....                 | <b>72</b> |
| 5.1      | ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE.....     | 72        |
| 5.2      | LIMITATIONEN.....                       | 74        |
| 5.3      | AUSBlick AUf ZUKÜNFTIGE FORSCHUNG.....  | 76        |
| 5.4      | FAZIT.....                              | 77        |
|          | <b>LITERATURVERZEICHNIS</b> .....       | <b>79</b> |
|          | ANHANG A – INTERVIEWLEITFADEN.....      | 85        |
|          | ANHANG B – TRANskRIPTIONSZEICHEN.....   | 90        |

## Zusammenfassung

Gesellschaftliche und wirtschaftliche Veränderungen führen zu neuen Anforderungen für Organisationen und ihre Angestellten. Ziel der vorliegenden qualitativen Studie ist es, diese Arbeitsanforderungen aus Perspektive der Beschäftigten zu beleuchten und zu erforschen, wie sie diese vor dem Hintergrund ihrer bisherigen beruflichen Erfahrungen bewerten und bewältigen. Dazu wurden insgesamt 71 narrative Interviews mit Erwerbspersonen aus der Altenpflege, Bankenbranche, Personalvermittlung und dem Informations- und Telekommunikationsbereich geführt und mithilfe der *Grounded Theory* kodiert. Im Verlauf der Auswertung erfolgte eine Fokussierung auf die Arbeitsintensivierung und die Lern- und Autonomieanforderungen. Häufig genannte Faktoren der Arbeitsintensivierung, wie ansteigender Zeitdruck, Personalmangel und das Gefühl, ständig gehetzt und in Eile zu sein, rufen bei den Interviewpersonen Unzufriedenheit und Erschöpfung hervor. Die Möglichkeit sich weiterzubilden und neue Fähigkeiten zu erlernen wird zumeist als Bereicherung empfunden, es sei denn die Zeit zur Umsetzung des Gelernten fehlt. Die Autonomieanforderungen werden ambivalent bewertet. Einerseits fördert die selbständige Aufgaben- und Zeiteinteilung Entlastung und Selbstbestimmung, andererseits fordern die Unternehmen von ihren MitarbeiterInnen eine hohe Flexibilität, die aufgrund hierarchischer Strukturen und detaillierter Richtlinien nicht immer zufriedenstellend umgesetzt werden kann und in Folge zu Frustration und sinkendem Engagement führt. Als zusätzliche Anforderung tritt die Abgrenzung von Berufs- und Privatleben hinzu. Das Erlernen von nützlichen Strategien für einen erfolgreichereren Umgang mit neuen Anforderungen, die Bereitstellung und Stärkung von individuellen und arbeitsbezogenen Ressourcen, eine angemessene Wertschätzung und regelmäßige Rückmeldung durch KollegInnen und Vorgesetzte scheinen vielversprechende Ansätze zu sein, um in Zukunft Überlastungen zu vermeiden und das Wohlbefinden der MitarbeiterInnen langfristig zu steigern.

### **Abstract**

Social and economic changes lead to new job demands for organisations and their employees. This qualitative study aims to examine these working conditions from the perspective of the employees and to investigate how they experience and meet the upcoming challenges while considering their former job experiences. Therefore, 71 narrative interviews with employees in various fields (care of the elderly, banking sector, personnel placement agency, information and telecommunications sector) have been conducted and were encoded based on the “Grounded Theory”. The focus of the analysis was put on evaluating work intensification, learning demands and autonomy demands. Increasing pressure of time, personnel shortage, and the feeling of always being rushed and in a hurry, have been mentioned frequently as factors of work intensification and causes of dissatisfaction and exhaustion in interviewees. The possibility of further training and acquiring new knowledge and skills is mostly experienced as an enrichment – unless there is not enough time to implement the newly acquired knowledge. On the one hand, the independent and autonomous organization of tasks and time help along the relief of one’s work load as well as the self-determination, on the other hand, the companies expect a great deal of flexibility from their employees. This expected flexibility is not always realized completely due to hierarchical structures and detailed guidelines. This then leads to frustration and a decrease in commitment. Setting boundaries between work life and private life is also mentioned as an additional demand. Learning useful strategies to successfully meet new job demands, providing and strengthening individual and work-related resources as well as appreciation and feedback by co-workers and superiors seem to be promising approaches to avoid exhaustion in the workplace and to increase the wellbeing of employees in the long term.



## Einleitung

Die Arbeitswelt hat sich während der letzten Jahrzehnte erheblich verändert. Viele Erwerbspersonen begleitet das Gefühl immer schneller, immer effizienter und immer eigenständiger arbeiten zu müssen. Erhöhter Zeitdruck, häufigere Deadlines, flexible Arbeitszeiten, ständige Erreichbarkeit und eine permanente Bereitschaft zur Weiterbildung sind typische Phänomene der neuen Arbeitswelt. Doch woher kommen diese Veränderungen und wohin führen sie?

Eine mögliche Antwort gibt der Soziologe Hartmut Rosa (2005) mit seiner Theorie der sozialen Beschleunigung. Gesellschaftliche und wirtschaftliche Veränderungen, wie die Globalisierung, die Einführung neuer Technologien oder der verstärkte internationale Wettbewerb führen zu neuen Anforderungen für Organisationen und ihre Beschäftigten. Um sich flexibel an die sich schnell verändernden Bedingungen anpassen zu können, bauen Unternehmen ihre ehemals fest etablierten Strukturen ab und implementieren flachere Hierarchien (Cascio, 2003). Aktuelle Forschungsergebnisse sprechen dafür, dass diese beschleunigungsbedingten Veränderungen zu neuen Arbeitsanforderungen für die Beschäftigten führen (Korunka & Kubicek, 2013; Kubicek, Korunka & Ulferts, 2013; Ulferts, Korunka & Kubicek, 2013). Diese Anforderungen umfassen das Arbeiten unter erhöhten Geschwindigkeiten in immer kürzer werdenden Zeitintervallen (Green, 2004a), die autonome Planung und Strukturierung von eigenen Arbeitsaufgaben und Arbeitszielen (Pongratz & Voß, 2003), die permanente Aneignung aktuellen Wissens und neuer Fähigkeiten (Loon & Casimir, 2008) und den Umgang mit sinkender Arbeitsplatzsicherheit und befristeten Beschäftigungsverhältnissen (Blossfeld et al., 2007).

Erste Ergebnisse weisen darauf hin, dass die Anforderungen, die sich aus dem beschleunigten Wandel ergeben, in unterschiedlichen Zusammenhängen stehen, die nicht mit Konzepten traditioneller Arbeitsmerkmale zu fassen sind und außerdem sowohl positive als auch negative Folge für die Arbeitskontexte mit sich bringen (Kubicek et al., 2013). Von der transaktionalen Stresstheorie (Lazarus & Folkman, 1984) ausgehend, ist die Bewertung und Einschätzung der Anforderungen als herausfordernd oder bedrohend, ein entscheidender Faktor für die späteren Folgen. Erste mögliche Folgen wurden bereits identifiziert. Beispielsweise wird die Arbeitsintensivierung mit einer erhöhten Erschöpfung und einer verminderten Arbeitszufriedenheit assoziiert und die steigenden Lernanforderungen in Zusammenhang mit einem gesteigerten Wohlbefinden und einer höheren Arbeitszufriedenheit beobachtet (Korunka, Kubicek, Paškvan & Ulferts, 2015).

Auch wenn bereits erste Ergebnisse zu den beschleunigungsbedingten Anforderungen und deren Folgen existieren, befindet sich die Forschung in diesem Bereich noch am Anfang ihrer Möglichkeiten. Bisherige Untersuchungen wurden zumeist ausschließlich mit MitarbeiterInnen einer spezifischen Branche durchgeführt und die Strategien und Ressourcen im Umgang mit intensivierten Anforderungen wurden bis jetzt kaum erfasst. So ist zum Beispiel noch nicht eindeutig geklärt, ob Autonomie ausschließlich als Ressource angesehen werden kann und unter welchen Umständen diese Ressource zu einer Anforderung wird.

Ziel der vorliegenden qualitativen Studie ist es daher die erläuterten neuen Arbeitsanforderungen aus der Perspektive der Beschäftigten zu beleuchten und zu erforschen, wie sie diese vor dem Hintergrund ihrer bisherigen beruflichen Erfahrungen bewerten. Im Fokus stehen dabei die Umgangsstrategien und potentiellen Folgen der Arbeitsintensivierung und der steigenden Lern- und Autonomieanforderungen.

Zur genaueren Untersuchung der Fragestellung wurden insgesamt 71 qualitative Interviews geführt. Die Interviewpersonen stammen aus der Altenpflege (36 Personen), der Bankenbranche (19 Personen), dem Informations- und Telekommunikationsbereich (9 Personen) und der Personalvermittlung (7 Personen). Um einen möglichst offenen und explorativen Zugang zu garantieren und sich die Möglichkeit zu bewahren, flexibel auf neu auftkommende Inhalte eingehen zu können, wurden die Interviews mithilfe der *Grounded Theory* (Glaser & Strauss, 1967) kodiert, analysiert und interpretiert.

Der theoretische Teil dieser Arbeit beschäftigt sich mit der Beschleunigungstheorie (Rosa, 2005), ihren drei Erscheinungsformen und mit dem Konzept des Arbeitskraftunternehmers (Voß & Pongratz, 1998). Außerdem werden theoretische Überlegungen zu den beschleunigungsbedingten Anforderungen (Korunka & Kubciek, 2013) und die Entwicklung einer Skala zur Messung dieser (Kubicek, Paškvan & Korunka, 2015) erläutert. Im Methodenteil erfolgt eine ausführliche Beschreibung der Stichprobe und des Auswertungsverfahrens unter Berücksichtigung der Gütekriterien qualitativer Forschung. Im Ergebnisteil werden die Bewertungen, Folgen und Ressourcen im Umgang mit der Arbeitsintensivierung und den steigenden Lern- und Autonomieanforderungen anhand von wörtlichen Zitaten der interviewten Erwerbstätigen erläutert und mit aktuellen Forschungsergebnissen verglichen. Es folgt die abschließende Diskussion mit einer Zusammenfassung der Ergebnisse und möglichen Einschränkungen dieser Studie.

## 1 Theoretischer Hintergrund

Im theoretischen Teil dieser Arbeit wird die Theorie der sozialen Beschleunigung (Rosa, 2005), ihre drei Ausprägungsformen und das Konzept des Arbeitskraftunternehmers (Voß & Pongratz, 1998) näher erläutert. Es folgt die Ableitung der beschleunigungsbedingten Anforderungen (Korunka & Kubicek, 2013) und eine kurze Beschreibung der *Intensification of Job Demands Skala* (Kubicek et al., 2015) als ein Instrument zur Messung dieser Anforderungen.

### 1.1 Die Theorie der sozialen Beschleunigung

„Die Erfahrung von Modernisierung ist eine Erfahrung der Beschleunigung“, so lautet die Ausgangshypothese des Soziologen Hartmut Rosa (2005, S. 51). *Fast Food*, *Speed-Dating*, *Power-Nap* oder *Multitasking* stellen nur einige wenige Beispiele dar, in denen deutlich wird, wie Menschen durch eine Verdichtung und Verkürzung von Handlungen versuchen während ihres Alltags zusätzliche freie Zeitressourcen zu schaffen. Rosa (2005) bezeichnet die *soziale Beschleunigung* daher als das zentrale Merkmal moderner Zeitstrukturen und definiert sie mithilfe der Newton'schen Physik als „Mengen Zunahme pro Zeiteinheit“ (S. 115). Als Menge können dabei die produzierten Güter, die Zahl der Arbeitsstellen pro Erwerbsleben, der Wechsel der LebenspartnerInnen oder die Handlungsepisoden pro Zeiteinheit fungieren. Rosa unterscheidet zwischen den drei analytisch getrennten Dimensionen der technischen Beschleunigung, der Beschleunigung des sozialen Wandels und der Beschleunigung des Lebenstempos. Zu einer Verknappung von Zeitressourcen kann es allerdings nur dann kommen, wenn entweder mehr Zeit für die Bewältigung eines bestimmten Aufgabenpensums benötigt wird oder wenn die Wachstumsraten (der Produktion von Gütern und Dienstleistungen oder der zu absolvierenden Tätigkeiten) die Beschleunigungsraten überschreiten. Je stärker die Beschleunigungsraten jedoch hinter den Wachstumsraten zurückbleiben, desto größer wird auch die Zeitnot. Wir produzieren, kommunizieren und transportieren heutzutage also nicht nur schneller, sondern auch mehr.

#### 1.1.1 Die technische Beschleunigung

Die *technische Beschleunigung* ist die offensichtlichste Form der Beschleunigung und lässt sich am deutlichsten messen und nachweisen. Rosa (2005) definiert sie als die „intentionale, technische und vor allem technologische (d.h. maschinelle) Beschleunigung zielgerichteter

Vorgänge“ (S. 124), welche sich in der Beschleunigung der Transport-, Kommunikations- und Produktionsprozesse manifestiert.

Die Geschichte der Fortbewegung, die von der Fußreise über die Eisenbahn zum Automobil bis schließlich zum Flugzeug und dem Raumschiff reicht, zeigt den rasanten Anstieg der Fortbewegungsgeschwindigkeiten um ein Vielfaches. Beschleunigungsinnovationen im Transportwesen sind auch hauptverantwortlich für die Erfahrung der „Raumschrumpfung“ (Rosa, 2005, S. 125), welche das Gefühl vermittelt, die Welt sei seit der industriellen Revolution geschrumpft. Weit entfernte und damit ehemals unerreichbare Kontinente können heute innerhalb weniger Flugstunden bereist werden.

Auch die Geschwindigkeit der Informationsübermittlung hat in der Vergangenheit einen rasanten Anstieg erlebt, dessen Höhepunkt das Internet darstellt, in dem Daten in Lichtgeschwindigkeit übermittelt werden können (Rosa, 2005). Allerdings nahm nicht nur die Geschwindigkeit der Übermittlung von Nachrichten kontinuierlich zu, sondern auch die Menge der pro Zeiteinheit übermittelbaren Informationen. Für Rosa (2005) entscheidend ist allerdings nicht die Menge der übermittelbaren Informationen, sondern die Tatsache, dass Kommunikation heutzutage zu jedem Zeitpunkt und an jedem nur erdenklichen Ort möglich ist.

Schließlich ermöglicht die technische Beschleunigung auch einen Anstieg der Produktionsgeschwindigkeiten, somit die raschere Herstellung von Gütern, die zügigere Umwandlung von Stoffen und Energien und die Beschleunigung von Dienstleistungen (Rosa, 2005).

### **1.1.2 Die Beschleunigung des sozialen Wandels**

Die *Beschleunigung des sozialen Wandels* bezieht sich auf das Tempo, „mit dem sich Praxisformen und Handlungsorientierungen einerseits und Assoziationsstrukturen und Beziehungsmuster andererseits verändern“ (Rosa, 2005, S. 129). Rosa erklärt diese zunächst mithilfe des von Hermann Lübbe (1996) eingeführten Konzepts der „Gegenwartsschrumpfung“ (S. 131), welches eine Verkürzung der Zeiträume beschreibt, für die wir mit relativ konstanten Lebensbedingungen rechnen können. Schlussfolgernd müssen Vergangenheit und Zukunft in den unterschiedlichen Sozialbereichen in immer kürzeren Abständen umgeschrieben werden. Die Beschleunigung des sozialen Wandels lässt sich schließlich definieren als „Steigerung der Verfallsrate von handlungsorientierenden Erfahrungen und Erwartungen und als Verkürzung

der für die jeweiligen Funktions-, Wert- und Handlungssphären als Gegenwart zu bestimmenden Zeiträume“ (Rosa, 2005, S. 133).

Rosa (2005) wählt die Metapher „rutschender Abhänge“ oder „slipping slopes“ (S. 190) zur Veranschaulichung: Menschen agieren unter den Bedingungen des permanenten Wandels, die ein Stillstehen durch Nicht-Handeln oder Nicht-Entscheiden unmöglich machen. Wer sich nicht ständig den neuen Bedingungen anpasst, verliert den Anschluss für die Zukunft. Es gibt keine Position mehr, von der aus alle Optionen und Alternativen in Ruhe betrachtet werden könnten. Die Konsequenz ist das Gefühl unter Stress und Zeitdruck zu stehen, um mit den Veränderungen Schritt halten zu können und keine wichtigen Anschlusschancen durch das Veralten wichtiger Kenntnisse und Fähigkeiten zu verlieren.

### **1.1.3 Die Beschleunigung des Lebenstempos**

Die *Erhöhung des Lebenstempos*, definiert als „Steigerung der Handlungs- und/oder Erlebnisepisoden pro Zeiteinheit“ (Rosa, 2005, S. 135), bildet die analytisch eigenständige dritte Kategorie der sozialen Beschleunigung. Sie lässt sich mittels einer objektiven und/oder einer subjektiven Komponente beschreiben.

*Objektiv* beinhaltet die Beschleunigung des Lebenstempos eine Verkürzung oder Verdichtung von Handlungsepisoden (Rosa, 2005). Gemeint ist beispielsweise die Verkürzung der Essensdauer, der Schlafenszeit oder die Verringerung der durchschnittlichen Kommunikationszeit. Dies lässt sich durch eine unmittelbare Erhöhung der Handlungsgeschwindigkeit (schneller arbeiten, lesen, gehen), durch eine Verringerung von Pausen und Leerzeiten zwischen den Aktivitäten (Verdichtung von Handlungsepisoden) oder durch die simultane Ausführung mehrerer Tätigkeiten (*Multitasking*) erreichen.

*Subjektiv* schlägt die Steigerung des Lebenstempos sich in einer Zunahme von Empfindungen der Zeitnot, des Zeitdrucks und des stressförmigen Beschleunigungszwanges sowie in der Angst, „nicht mehr mitzukommen“, nieder. Die Beschleunigung und Verdichtung von Handlungsepisoden stellt dann eine naheliegende Reaktion auf diese Wahrnehmungen dar. Rosa (2005) nimmt an, dass die Verknappung von Zeitressourcen die Hauptursache für das Gefühl darstellt, dass die Zeit selbst schneller vergehe.

#### 1.1.4 Der Akzelerationszirkel

Die drei herausgearbeiteten Formen sozialer Beschleunigung werden von Rosa (2005) strikt voneinander unterschieden und zeigen, dass nicht alle beobachtbaren Beschleunigungsprozesse von gleicher Art sind. Die technische Beschleunigung und die Beschleunigung des Lebenstempos bilden sogar ein eigentlich widersprüchliches Verhältnis zueinander aus. Durch die Einführung neuer zeitsparender Technologien, wie beispielsweise der Kommunikation per Mail, werden freie Zeitressourcen geschaffen. Damit wirkt die technische Beschleunigung jedoch der Beschleunigung des Lebenstempos entgegen, welche von einer Verknappung von Zeitressourcen geprägt ist (Rosa, 2005). Wie ist das möglich und warum scheint nun in der heutigen Gesellschaft alles immer schneller zu werden? Die These, die Rosa dazu formuliert, lautet, „dass die soziale Beschleunigung in der Moderne zu einem sich selbst antreibenden Prozess geworden ist“ (S. 243). Beschleunigung innerhalb dieses Zirkels erzeugt daher stets und unvermeidlich mehr Beschleunigung und wird so zu einem „sich selbst verstärkenden Feedback-System“ (S. 243).

Je höher die Zeitnot ist, umso stärker wird das Verlangen nach neuen zeitsparenden Techniken, wie etwa nach schnelleren Verkehrsanbindungen und Kommunikationsmitteln. Umso unerträglicher wird es dann, wenn es zu Verlangsamungen aller Art, beispielsweise durch Wartezeiten, kommt. Folglich ist der Druck hoch, durch verbesserte Techniken Zeit zu sparen, um neue freie Zeitressourcen zu schaffen, welche wiederum möglichst gewinnbringend und effektiv genutzt werden sollen. Die technische Beschleunigung ist daher eine direkte Folge der Verknappung von Zeitressourcen und damit der Erhöhung des Lebenstempos.

Die technische Beschleunigung wiederum fungiert als eine mächtige Treibfeder des sozialen Wandels. Die Beschleunigung der Kommunikations- und Informationsströme infolge der Einführung neuer Computer- und Medientechnologien bringt neue Berufsstrukturen, neue Produktionsweisen und veränderte Kommunikationsmuster mit sich, somit ist die Beschleunigung des sozialen Wandels eine direkte Folge der technischen Beschleunigung.

Aufgrund der Beschleunigung des sozialen Wandels müssen Erwartungs- und Erfahrungshorizonte ständig korrigiert werden. Um mit dem hohen Tempo der Veränderungen mithalten zu können, müssen Menschen sich immer wieder an die neuen Bedingungen anpassen. Wer dem Druck der Veränderung nicht folgt, steht auf der Stelle und fällt unvermeidlich zurück: Zeit wird knapp. Die Verknappung von Zeitressourcen aber führt zu einer Erhöhung des Lebenstempos, d.h. zur Verdichtung von Handlungs- und Erlebnisepisoden

unter der Erfahrung von Zeitdruck und ist damit eine direkte Folge der Beschleunigung des sozialen Wandels.

Angesichts der Situation sich verknappender Zeitressourcen greift wiederum das Verlangen nach Entlastung durch zeitsparende Technologien. Damit schließt sich der *Akzelerationszirkel* und die soziale Beschleunigung ist zu einem sich selbst antreibenden Prozess geworden.

## 1.2 Der Arbeitskraftunternehmer

Wie äußert sich nun die soziale Beschleunigung in der modernen Arbeitswelt? Voß (1998) beschreibt einen „tiefgreifenden Strukturwandel“ (S. 473) der Arbeitswelt, welcher zu einer *Entgrenzung der Arbeitsverhältnisse* führt. Er erläutert den aktuellen Wandel organisatorischer Bedingungen mit dem Phänomen der „*Flexibilisierung*“ (S. 473). Alle organisatorischen Entwicklungen haben zum Ziel etablierte Strukturen aufzubrechen und zu dynamisieren. Die Einführung von Telearbeit, Projektarbeit und die immer flacher werdenden Hierarchieformen stellen nur einige Beispiele der weitgehenden Flexibilisierung der Organisationsstrukturen dar. Doch auf die Entgrenzung folgt auch immer eine Phase der Öffnung gesellschaftlicher Möglichkeiten, die für die Erwerbstätigen mit neuen Chancen und Risiken verbunden ist (Voß, 1998).

Die Entgrenzung bedeutet also folglich sowohl einen Abbau von potentiell hinderlichen Einschränkungen als auch einen Verlust von bisher hilfreichen Orientierungen, was zu einer verstärkten „*Autonomisierung*“ (Voß, 1998, S. 477) der Arbeitenden in vielen Bereichen führt. Voß und Pongratz (1998) führen hierzu den Begriff des „*Arbeitskraftunternehmers*“ (S. 132) ein. Der neue Typus des Arbeitskraftunternehmers löst die bisher vorherrschende Form des „verberuflichten Arbeitnehmers“ (Voß & Pongratz, 1998, S.132) ab und zeichnet sich durch eine erweiterte Selbstkontrolle der Arbeitenden, den Zwang zur verstärkten Ökonomisierung der eigenen Arbeitsfähigkeiten und durch eine Vertrieblichung der alltäglichen Lebensführung aus.

Durch die Reduzierung von Strukturen und die Möglichkeit zur verstärkten Auslagerung von Aufgaben wird die Arbeitskontrolle auf die Beschäftigten verlagert, was dem Betrieb erhebliche Kostenvorteile bringen kann. Für die Arbeitenden entstehen neue Freiräume, die die Selbstorganisation fordern und fördern. Die bisherige betriebliche Kontrolle wird also zunehmend zu einer „*Selbst-Kontrolle*“ (Voß, 1998, S. 478) als eine neue Anforderung für den Arbeitskraftunternehmer. Hinzu kommt die verstärkte Ökonomisierung der eigenen

Arbeitsfähigkeiten, welche eine permanente Weiterentwicklung der eigenen Fähigkeiten und Leistungen erfordert. ArbeitnehmerInnen sind gezwungen sich aktiv zu vermarkten und sicherzustellen, dass ihre Leistungen gebraucht, gekauft und effektiv genutzt werden. Die entgrenzten Arbeitsverhältnisse führen in Folge zu einer *Entgrenzung von Arbeit und Leben*, was eine effiziente „*Alltags-Organisation*“ (Voß, 1998, S.478) aufseiten der ArbeitnehmerInnen erfordert.

Voß und Pongratz (1998) betonen die Chancen und Risiken des neuen Typus des Arbeitskraftunternehmers und die beiden durchaus widersprüchlichen Seiten der Entwicklung: Durch den Abbau von betrieblichen Strukturen entstehen neue Freiräume, die eine individuelle und effektive Arbeitsweise durch einen hohen Handlungs- und Gestaltungsspielraum ermöglichen. Durch die Vermarktung der eigenen Arbeitsfähigkeiten und die verstärkte Selbstkontrolle entstehen jedoch auch neue Anforderungen, die mit erhöhten Belastungen der ArbeitnehmerInnen einhergehen können und neue Risiken und Gefahren bergen.

### **1.3 Die Ableitung beschleunigungsbedingter Anforderungen**

Welche Konsequenzen lassen sich nun aus Rosas (2005) Theorie der sozialen Beschleunigung und Voß und Pongratz (1998) Typus des Arbeitskraftunternehmers für die Erwerbstätigen ableiten? Beide Theorien beschreiben eine Auflösung und Dynamisierung ehemals etablierter Organisationsstrukturen hin zu einer verstärkten Flexibilisierung von Arbeitsvorgängen und der Implementierung flacherer Hierarchieformen. Korunka und Kubicek (2013) leiten aus den Vorüberlegungen einen weiteren Schritt ab und entwickeln aus dem beschleunigten technologischen und sozialen Wandel neue Arbeitsanforderungen für die Erwerbspersonen, die sie als „*beschleunigungsbedingte Anforderungen*“ (S. 20) bezeichnen. Die Dynamisierungstendenzen der Beschleunigung sind dabei auf unterschiedlichen Ebenen zu beobachten und werden in dem nun folgenden Überblick kurz zusammengefasst:

Die Beschleunigung des Lebenstempos ist auf der Handlungsebene angeordnet und ist unmittelbar in eine Beschleunigung des Arbeitstempos überführbar. Diese Beschleunigung des Arbeitstempos wird als *Arbeitsintensivierung* bezeichnet und beschreibt den ansteigenden Druck auf die Beschäftigten unter höheren Geschwindigkeiten und innerhalb kürzer *Deadlines* zu arbeiten.

Bei der technologischen Beschleunigung und der Beschleunigung des sozialen Wandels erfolgt die Ableitung der neuen Anforderungen allerdings indirekter. Durch die wirtschaftlichen Veränderungen und die ständigen Anpassungen der Unternehmen an die



aktuelle Marktlage verlieren Organisationsstrukturen ihre ehemals stabilisierende Wirkung. Die Arbeitsbedingungen werden immer unsicherer, anstelle von unbefristeten Arbeitsverträgen treten befristete Beschäftigungsverhältnisse. Den Erwerbstätigen wird es zunehmend erschwert, vorausschauend in die Zukunft zu blicken. Die ehemals von etablierten Strukturen ausgehende Sicherheit nimmt ab und das *Unsicherheitsmanagement* wird zu einer neuen Anforderung.

Die immer kürzer werdende Halbwertszeit arbeitsbezogenen Wissens und sozialer Beziehungen am Arbeitsplatz, macht es für arbeitende Menschen erforderlich, sich permanent auf neue Inhalte einzustellen und sich an neue Situationen anzupassen. Als neue Anforderung entsteht die *Notwendigkeit zur Neuorientierung*, die so unterschiedliche Aspekte, wie die Aktualisierung von Wissensbeständen, Arbeitspraktiken, Arbeitsbeziehungen oder arbeitsrelevanten Handlungserwartungen, enthält.

Durch die Notwendigkeit zur Neuorientierung und die Anforderung des Unsicherheitsmanagements lässt sich schließlich die *Anforderung der Autonomie bzw. Selbstkontrolle* für die Beschäftigten ableiten. Wie bereits von Voß (1998) eingehend erläutert, sehen sich arbeitende Menschen verstärkt dazu gezwungen ihre Arbeitsaufgaben eigenständig zu planen und zu strukturieren und vermehrt Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen.

Zusammenfassend lassen sich nun vier neue Anforderungen aus den Beschleunigungstendenzen ableiten: Die Arbeitsintensivierung, das Unsicherheitsmanagement, die Notwendigkeit zur Neuorientierung und die Anforderung zur verstärkten Autonomie bzw. Selbstkontrolle.

#### **1.4 Die Entwicklung der *Intensification of Job Demands Skala***

Kubicek et al. (2015) haben eine Skala entwickelt, die es ermöglicht, die beschleunigungsbedingt sich verändernden Anforderungen zu messen. Anhand von vier durchgeführten Studien wurde die *Intensification of Job Demands Skala (IDS)* validiert. Die Skala beinhaltet drei zentrale, neue Anforderungen, wobei zwei von diesen wieder in Subdimensionen geteilt werden. Zu diesen beschleunigungsbedingten Anforderungen gehören die *Arbeitsintensivierung*, *intensivierte Lernanforderungen* mit einem Fokus auf *Wissen und Fähigkeiten*, und die *intensivierten tätigkeitsbezogenen und karrierebezogenen Autonomieanforderungen*.

Das Konstrukt der Arbeitsintensivierung wurde bereits im vorgehenden Abschnitt anhand der Ableitungen der beschleunigungsbedingten Anforderungen von Korunka und Kubicek (2013) eingehend erläutert. Die Arbeitsintensivierung beschreibt demnach die Anforderung, unter hohen Geschwindigkeiten und kürzeren Deadlines zu arbeiten.

Durch die intensivierten Autonomieanforderungen sind die MitarbeiterInnen außerdem gefordert ihren Arbeitstag vermehrt eigenständig zu planen und zu strukturieren. Die steigenden karrierebezogenen Autonomieanforderungen beziehen sich auf die vorausschauende Karriereplanung und eine effiziente Vermarktung der eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen innerhalb und außerhalb der Organisation.

Als dritte identifizierte Anforderung werden die steigenden Lernanforderungen an Beschäftigte beschrieben. Die ständige Entwicklung und Erweiterung des eigenen Wissensbestands ist im beruflichen Alltag heutzutage unverzichtbar. Wissensbezogene Lernanforderungen nehmen in modernen Unternehmen einen immer höheren Stellenwert ein, so dass der Druck zur permanenten Auffrischung alter und der Erwerb neuer berufsbezogener Kenntnisse zunimmt. Doch die Lernanforderungen beinhalten nicht nur den Wissenserwerb, sondern auch die kontinuierliche Anpassung der Fähigkeiten und Kompetenzen an neue technische Geräte und Arbeitspraktiken, sowie die Anpassung an sich häufig wechselnde Vorschriften und Zielvorgaben.

Bis zu diesem Punkt erfolgte, zum besseren inhaltlichen Verständnis, eine kurze Übersicht über die als neu identifizierten Arbeitsanforderungen. Im Ergebnisteil weiter unten (s. Kapitel 4) werden die beschleunigungsbedingten Anforderungen nochmals einzeln betrachtet, mit den Ergebnissen aus der Analyse der Interviews in Zusammenhang gebracht und vor dem Hintergrund bisheriger Forschungsergebnisse diskutiert.

## 2 Fragestellung

Die Theorie der sozialen Beschleunigung, der neue Typus des Arbeitskraftunternehmers und schließlich die Ableitung der beschleunigungsbedingten Anforderungen, deuten darauf hin, dass sich die Arbeitswelt in einem tiefgreifenden Wandel befindet. Die Prozesse der sozialen Beschleunigung wirken sich auf nahezu alle Lebensbereiche aus. Sowohl im Berufsleben, als auch im privaten Bereich, sehen sich die Erwerbstätigen mit neuen Anforderungen konfrontiert. Unter welchen Bedingungen positive bzw. negative Effekte entstehen, ist noch nicht zur Gänze erforscht worden. Auch die Ressourcen und Strategien im Umgang mit neuen intensivierten Anforderungen sind bis jetzt noch nicht vollständig identifiziert worden. Ziel der vorliegenden qualitativen Studie ist es daher, gegenwärtige Veränderungen der Arbeitsanforderungen aus Perspektive der Beschäftigten zu analysieren und zu erforschen, wie sie diese vor dem Hintergrund ihrer bisherigen beruflichen Erfahrungen bewerten und bewältigen. Für die Untersuchung erscheinen daher folgende, zentrale Fragen von Relevanz:

- Welche Arbeitsanforderungen werden von den Interviewten genannt und wie werden diese beschrieben?
- Wie werden die Arbeitsanforderungen bewertet?
- Auf welche Art und Weise werden die Arbeitsanforderungen bewältigt?
- Welche Ressourcen und Strategien sind vorhanden, um die Arbeitsanforderungen zu bewältigen?
- Bestehen Unterschiede in den Arbeitsanforderungen zwischen den einzelnen Branchen und wenn ja, wie werden diese jeweils bewertet und bewältigt?

### **3 Methode**

Der Methodenteil enthält eine präzise Beschreibung der Stichprobe und vertiefende Erläuterungen zu der Erhebung und Auswertung der Interviews. Zuletzt erfolgt ein Überblick über die Gütekriterien qualitativer Forschung und dessen Anwendung. Der Interviewleitfaden und eine Erläuterung der Transkriptionszeichen befinden sich im Anhang dieser Arbeit.

#### **3.1 Auswahl der TeilnehmerInnen**

Die InterviewteilnehmerInnen wurden im Verlauf des Forschungsprojekts „Beschleunigung des Arbeitslebens“ des Instituts für Angewandte Psychologie der Universität Wien rekrutiert. Ziel des Projekts war es, beschleunigungsbedingte Anforderungen, deren Wirkungsweisen und Folgen zu erfassen. Dazu wurden, neben den qualitativen Interviews mit Beschäftigten aus dem Dienstleistungsbereich, eine quantitative Panelstudie und quantitative Tagebuchstudien durchgeführt. Bei den Interviews aus der Altenpflege wurde ein repräsentativer Querschnitt der Altenpflegeeinrichtungen, nach Region, Größe und Schwerpunkt der Pflege, angestrebt. Die jeweilige Heimleitung wählte aus ihren MitarbeiterInnen die TeilnehmerInnen für die Interviews aus. Wie diese Auswahl getroffen wurde, ob freiwillig, per Zufall oder Vorauswahl wurde der Heimleitung selbst überlassen. Bei den restlichen Branchen erfolgte die Kontaktaufnahme mit möglichen InterviewpartnerInnen mithilfe eines Fragebogens innerhalb des Forschungsprojekts. Am Ende des Fragebogens konnten die TeilnehmerInnen der Umfrage ankreuzen, ob sie bereit dazu wären an weiteren Interviews oder Tagebuchstudien teilzunehmen. Traf dies zu, wurden die Personen kontaktiert, um anschließend einen Termin für die Interviewdurchführung vereinbaren zu können.

#### **3.2 Stichprobenbeschreibung**

Zwischen Jänner 2013 und November 2013 wurden insgesamt 76 qualitative Interviews geführt. Fünf Tonbandaufzeichnungen waren fehlerhaft und daher nicht verwendbar, die übrigen 71 Interviews wurden transkribiert und ausgewertet. Sechsendreißig Personen der Stichprobe arbeiten in der der Altenpflege, 19 Personen in der Bankenbranche, 9 Personen stammen aus dem Informations- und Telekommunikationsbereich und 7 InterviewpartnerInnen sind in einer Personalvermittlung tätig. Die Interviewpersonen aus dem Personal- und Bankenbereich stammen jeweils aus einem Betrieb, die Angestellten aus der Informations- und

Kommunikationsbranche sind in zwei unterschiedlichen Unternehmen tätig und die MitarbeiterInnen aus der Altenpflege stammen aus 10 verschiedenen Pflegeheimen. Insgesamt wurden 50 Frauen und 21 Männer interviewt. Das Alter der Beschäftigten liegt zwischen 21 und 63 Jahren. Vierzig Personen haben die Matura absolviert, eine Fachhochschule oder eine Universität besucht. Einunddreißig der Interviewten besuchten die Pflichtschule oder absolvierten zusätzlich eine berufsspezifische Ausbildung. Die Dauer, innerhalb welcher die TeilnehmerInnen zum Zeitpunkt der Interviews an ihrem aktuellen Arbeitsort tätig sind, variiert von einem halben Jahr bis zu 40 Jahren. Von den 71 Interviewten haben 31 Personen eine Führungsposition mit Personalverantwortung inne. Die Interviewdauer reichte von 40 bis zu 180 Minuten. Die Interviews wurden von wissenschaftlichen MitarbeiterInnen des Instituts, nicht aber von der Autorin selbst, geplant, durchgeführt und transkribiert. Alle ausführlichen Angaben der Befragten sind in der Tabelle 1 aufgelistet.

Tabelle 1

*Merkmale der interviewten Personen*

| Person                     | Geschlecht | Alter in Jahren | Berufsgruppe bzw. Tätigkeit sowie Ausbildung    | Dauer im Unternehmen in Jahren | Führungstätigkeit |
|----------------------------|------------|-----------------|---|--------------------------------|-------------------|
| <b>Personalvermittlung</b> |            |                 |   |                                |                   |
| 1                          | w          | 54              | Servicebereich – Universität                    | 21                             | nein              |
| 2                          | m          | 56              | Führungskraft – Universität                     | 25                             | ja                |
| 3                          | w          | 43              | Führungskraft – Matura                          | 6                              | ja                |
| 4                          | m          | 44              | Servicebereich – Matura                         | 5                              | nein              |
| 5                          | w          | 43              | Servicebereich – Matura                         | 3,5                            | nein              |
| 6                          | m          | 51              | Servicebereich – Matura                         | 25                             | nein              |
| 7                          | w          | 32              | Servicebereich – Universität                    | 3,5                            | nein              |
| <b>Altenpflege</b>         |            |                 |   |                                |                   |
| 8                          | w          | 55              | FSOB/A – berufsspezifische Ausbildung           | 40                             | nein              |
| 9                          | w          | 49              | DGKP – berufsspezifische Ausbildung             | 22                             | nein              |
| 10                         | w          | 58              | DGKP – k. A.                                    | 10                             | nein              |
| 11                         | w          | 50              | FSOB/A – berufsspezifische Ausbildung           | 25                             | nein              |
| 12                         | w          | 52              | Pflegassistentin – berufsspezifische Ausbildung | 8                              | nein              |
| 13                         | w          | 62              | DGKP – Universität/FH                           | 8                              | ja                |
| 14                         | w          | 46              | DGKP – berufsspezifische Ausbildung             | 30                             | ja                |

|                      |   |    |   |      |      |
|----------------------|---|----|---|------|------|
| 15                   | w | 53 | DGKP – berufsspezifische Ausbildung             | 24   | Ja   |
| 16                   | w | 35 | FSOB/A – berufsspezifische Ausbildung           | 10   | nein |
| 17                   | w | 53 | DGKP – Matura                                   | 0,5  | nein |
| 18                   | w | 45 | DGKP – Matura                                   | 20   | nein |
| 19                   | w | 45 | Pflegassistentin – berufsspezifische Ausbildung | 23   | nein |
| 20                   | w | 45 | DGKP – berufsspezifische Ausbildung             | 11   | ja   |
| 21                   | w | 47 | DGKP – berufsspezifische Ausbildung             | 12   | ja   |
| 22                   | w | 51 | Pflegeassistentin – Fachschule                  | 9    | nein |
| 23                   | w | 46 | DGKP – berufsspezifische Ausbildung             | 18   | ja   |
| 24                   | w | 21 | FSOB/A – berufsspezifische Ausbildung           | 0,5  | nein |
| 25                   | w | 25 | FSOB/A – berufsspezifische Ausbildung           | 5,5  | nein |
| 26                   | w | 41 | DGKP – berufsspezifische Ausbildung             | 10   | nein |
| 27                   | w | 33 | DGKP – berufsspezifische Ausbildung             | 10,5 | nein |
| 28                   | w | 44 | Pflegassistentin – berufsspezifische Ausbildung | 3    | nein |
| 29                   | w | 48 | Heimhelferin – Pflichtschule                    | 33   | nein |
| 30                   | m | 37 | DGKP – Matura                                   | 6    | ja   |
| 31                   | w | 22 | DGKP – berufsspezifische Ausbildung             | 1,5  | ja   |
| 32                   | w | 50 | DGKP – berufsspezifische Ausbildung             | 23   | ja   |
| 33                   | m | 41 | DGKP – berufsspezifische Ausbildung             | 6,5  | ja   |
| 34                   | w | 50 | DGKP – berufsspezifische Ausbildung             | 6    | ja   |
| 35                   | w | 44 | DGKP – Universität/FH                           | 6,5  | nein |
| 36                   | m | 24 | DGKP – berufsspezifische Ausbildung             | 1,5  | ja   |
| 37                   | w | 40 | DGKP – berufsspezifische Ausbildung             | 14   | nein |
| 38                   | w | 50 | DGKP – berufsspezifische Ausbildung             | 16   | nein |
| 39                   | w | 44 | DGKP – Matura                                   | 6    | ja   |
| 40                   | w | 41 | DGKP – berufsspezifische Ausbildung             | 19   | ja   |
| 41                   | w | 37 | Pflegassistentin – berufsspezifische Ausbildung | 18   | nein |
| 42                   | w | 47 | Pflegedienstleiterin – Universität/FH           | 12   | ja   |
| 43                   | w | 52 | DGKP – berufsspezifische Ausbildung             | 20   | ja   |
| <b>Bankenbranche</b> |   |    |   |      |      |
| 44                   | w | 39 | Fachkarrierereposition – Universität            | 14   | nein |
| 45                   | w | 34 | Mitarbeiterin – Universität                     | 4    | nein |
| 46                   | w | 48 | Mitarbeiterin – Universität                     | 16   | nein |
| 47                   | w | 53 | Mitarbeiterin – Universität/FH                  | 12   | nein |
| 48                   | w | 51 | Führungskraft – Matura                          | 32   | ja   |
| 49                   | m | 51 | Führungskraft – Universität/FH                  | 25   | ja   |
| 50                   | m | 56 | Führungskraft – Universität/FH                  | 28   | ja   |
| 51                   | w | 47 | Mitarbeiterin – Universität/FH                  | 14   | nein |

|  |   |    |   |     |      |
|--|---|----|---|-----|------|
| 52   | m | 45 | Führungskraft – Matura                  | 14  | ja   |
| 53   | w | 41 | Mitarbeiterin – Universität/FH          | 6   | nein |
| 54   | m | 35 | Führungskraft – Universität/FH          | 8   | ja   |
| 55   | m | 55 | Führungskraft – Universität/FH          | 4   | ja   |
| 56   | m | 42 | Fachkarriereposition – Universität/FH   | 3   | ja   |
| 57   | w | 42 | Fachkarriereposition – Universität/FH   | 5   | nein |
| 58   | m | 31 | Mitarbeiter – Universität/FH            | 5   | nein |
| 59   | m | 63 | Fachkarriereposition – Universität/FH   | 30  | nein |
| 60   | w | 41 | Mitarbeiterin – Universität/FH          | 21  | nein |
| 61   | m | 55 | Mitarbeiter – Universität/FH            | 27  | nein |
| 62   | m | 29 | Mitarbeiter – Universität/FH            | 6   | nein |
| <b>Informations- und Telekommunikationsbranche</b> |   |    |   |     |      |
| 63   | w | 31 | Sales & Marketing – Universität/FH      | 3   | nein |
| 64   | m | 36 | Network Planning & Engineering – Matura | 6,5 | nein |
| 65   | w | 27 | Sales & Marketing – Universität/FH      | 3,5 | nein |
| 66   | m | 47 | Direct Sales Business – Universität/FH  | 5   | ja   |
| 67   | m | 43 | Customer Operations – Matura            | 4,5 | ja   |
| 68   | m | 46 | Sales/Product Management – Fachschule   | 11  | ja   |
| 69   | w | 46 | Customer Operations – Universität/FH    | 8,5 | ja   |
| 70   | m | 38 | Technology: Network Operations – Matura | 13  | ja   |
| 71   | m | 56 | Bereichsleiter – k. A.                  | 34  | ja   |

*Anmerkungen.* FSOB/A: Fach-SozialbetreuerIn Altenarbeit, DGKP: Diplomierte/r Gesundheits- und KrankenpflegerIn, FH: Fachhochschule, w: weiblich, m: männlich, k. A.: keine Angabe.

### 3.3 Erhebungsverfahren

Als Erhebungsverfahren wurde das *narrative Interview* gewählt, welches 1983 von Fritz Schütze entwickelt wurde und häufig im Zusammenhang mit lebensgeschichtlich bezogenen Fragestellungen eingesetzt wird (Hopf, 2013). Ziel ist es durch eine möglichst offen und verständlich gestaltete Einstiegsfrage eine von den Befragten frei entwickelte Stegreiferzählung anzuregen (Hopf, 2013). Fischer-Rosenthal und Rosenthal (1997) beschreiben die vier Phasen des narrativen Interviews wie folgt: Zu Beginn steht die Erzählaufforderung, gefolgt von der autonom gestalteten Haupterzählung und den erzählgenerierenden Nachfragen, die sich aus den notierten Stichpunkten aus der Haupterzählung und den im Vorhinein definierten externen Nachfragen zusammensetzen, die vierte Phase stellt den Interviewabschluss dar.

Voraussetzung des narrativen Interviews ist also die relativ allgemein gehaltene und möglichst offen gestaltete Einstiegsfrage, um eine ausführliche Erzählung über die Lebensgeschichte des/der Interviewten auszulösen. In der hier unternommenen Untersuchung steht die individuelle Berufslaufbahn der Befragten und die damit einhergehenden Veränderungen der Arbeitsanforderungen im Fokus. Zu Beginn des Gesprächs erfolgte eine allgemeine Beschreibung des Interviewablaufs und eine kurze inhaltliche Erläuterung zu dem Forschungsprojekt (s. Anhang A). Wenn keine weiteren Fragen aufkamen, wurde im direkten Anschluss die Erzählaufforderung gestellt:

„Dann würde ich Sie bitten, dass Sie mir Ihren bisherigen beruflichen Werdegang ausführlich erzählen. Wie ist es gekommen, dass Sie hier arbeiten und was hat sich im Laufe der Zeit verändert? Sie können dafür ruhig ausholen und alles erzählen, was für Sie wichtig ist.“

Nach der Einstiegsfrage folgte die von den Befragten autonom gestaltete Haupterzählung, welche nur im äußersten Notfall durch Verständnisfragen unterbrochen wurde. Der Nachfrageteil bot genügend Raum, um offen gebliebene Fragen zu klären oder auf spezifische externe Nachfragen einzugehen. Durch die autonome Haupterzählung soll ein möglichst offener und freier Zugang zu den Gedanken und Erinnerungen der Interviewten ermöglicht werden, der stärker an konkreten Handlungsabfolgen und weniger an den Ideologien und Rationalisierungen der Befragten orientiert ist (Hopf, 2013).

### **3.4 Auswertung**

Qualitative Forschung ist in ihrem Zugang zu den untersuchten Phänomenen häufig offener und dadurch näher an den Befragten, als andere Forschungsstrategien, die mit stark standardisierten Methoden arbeiten (Flick, von Kardoff & Steinke, 2013). In qualitativen Interviews kann ein wesentlich umfassenderes und verständlicheres Bild davon gegeben werden, was es aus der Perspektive der Betroffenen heißt unter erhöhtem Zeit- und Leistungsdruck oder unter steigenden Autonomieanforderungen zu arbeiten, als dies mit einem standardisierten Fragebogen möglich wäre. Dabei werden die individuellen Sichtweisen der Interviewten und die subjektiven und sozialen Konstruktionen ihrer Welt miteinbezogen (Flick et al., 2013). Im Gegensatz zu standardisierten Methoden, die eine Konzeptualisierung des Forschungsgegenstands zu Beginn der Untersuchung benötigen, kann qualitative Forschung die Erschließung neuer Forschungsgegenstände überhaupt ermöglichen. Gerade diese Offenheit für



neue Erfahrungswelten ist für die qualitative Forschung zentraler Ausgangspunkt für gegenstandsbegründete Theoriebildung (Flick et. al, 2013).

Für diese Arbeit wurde die *Grounded Theory* zur Auswertung der Interviews ausgewählt. Die *Grounded Theory* ist ein qualitativer Forschungsansatz, der gemeinsam von Glaser und Strauss (1967) entwickelt wurde und sich als gegenstandsbegründete oder gegenstandsverankerte Theorie übersetzen lässt (Böhm, 2013). Auf Basis empirischer Forschung wird eine Theorie formuliert, die aus vernetzten Konzepten besteht und dafür geeignet ist, das untersuchte Phänomen näher zu beschreiben und zu erklären (Böhm, 2013). Datensammlung, Analyse und Theoriebildung stehen dabei in einer wechselseitigen Beziehung zueinander (Strauss & Corbin, 1996). Am Anfang steht jedoch nicht eine Hypothese, die getestet werden soll, sondern ein Untersuchungsbereich. Welche Themen und Fragestellungen in diesem Bereich von Relevanz sind, soll sich erst während des Forschungsprozesses herausstellen (Strauss & Corbin, 1996). Diese offene Herangehensweise der *Grounded Theory* stellt einen der Hauptgründe für die Auswahl dieses Verfahrens zur Auswertung der Interviews dar. Da keine im Vorhinein begründeten Hypothesen bestehen, sondern, aufgrund des Interessengebiets neuer Arbeitsanforderungen, ein recht offener und breiter Forschungsbereich im Fokus ist, kann die *Grounded Theory* für die vorliegende Untersuchung als geeignete Methode bewertet werden.

Przyborski und Wohlrab-Sahr (2008) verdichten die in den verschiedenen Texten der *Grounded Theory* genannten Verfahren zu einer methodischen Umsetzung die fünf Grundprinzipien folgt: Dem theoretischen Sampling, dem theorieorientierten Kodieren, der Orientierung am permanenten Vergleich, dem Schreiben theoretischer Memos sowie der den Forschungsprozess strukturierenden und der Theorieentwicklung vorantreibenden Relationierung von Erhebung, Kodieren und Memoschreiben. Diese fünf Grundprinzipien machen die Essenz der *Grounded Theory* aus.

Das *Theoretische Sampling* basiert auf dem ständigen Wechselprozess von Datenerhebung und Auswertung. Es geht also darum, bereits bei den ersten erhobenen und gesammelten Daten mit der Analyse zu beginnen und dabei alles, was von Relevanz sein könnte, zu berücksichtigen. Das Sampling orientiert sich hier nicht an einer bestimmten Vorauswahl von Personen oder Gruppen, sondern ist an der Entwicklung von Konzepten und Kategorien orientiert (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2008). Erst wenn sich bei einer gebildeten Kategorie durch weitere Datenerhebung nichts mehr verändern oder hinzufügen lässt, dann gilt diese als gesättigt und die Datenerhebung in Bezug auf dieses Konzept kann eingestellt werden (Glaser & Strauss, 1967). Da die Daten dieser Untersuchung im Verlauf des Forschungsprojekts

„Beschleunigung des Arbeitslebens“ erhoben wurden, konnte der Wechselprozess von Datenerhebung und Auswertung nicht eingehalten werden. Die Auswertung erfolgte hier erst nach der Datenerhebung. Doch auch wenn das Prinzip des Theoretischen Samplings keine Anwendung fand, wurden zuvor keine zu testenden Hypothesen aufgestellt, sondern offene Fragen und interessierende Themengebiete formuliert. Am Anfang stand ein breiter Untersuchungsbereich, was in diesem Bereich von Relevanz war, entschied sich dann erst während des Forschungsprozesses.

Beim *theorieorientierten Kodieren* geht es um die Verknüpfung und theoretische Integration von Konzepten und Kategorien. Strauss und Corbin (1996) definieren das *Kodieren* als eine Vorgehensweise „durch die die Daten aufgebrochen, konzeptualisiert und auf neue Art zusammengesetzt werden“ (S. 39). Sie unterscheiden zwischen den drei Haupttypen des offenen, axialen und selektiven Kodierens. Der anfängliche Prozess des Aufbrechens, Untersuchens, Vergleichens, Konzeptualisierens und Kategorisierens von Daten wird als *offenes Kodieren* bezeichnet. *Kategorien* entstehen, wenn Konzepte miteinander verglichen werden und sich auf ein ähnliches Phänomen beziehen. So werden die Konzepte unter einem Konzept höherer Ordnung zusammengefasst. Beim *axialen Kodieren* werden Verbindungen zwischen den Kategorien erstellt. Der Prozess des Auswählens der Kernkategorie erfolgt beim *selektiven Kodieren*. Die *Kernkategorie* stellt das zentrale Phänomen dar, um das sich alle anderen Kategorien sammeln (Strauss & Corbin, 1996).

Ein weiteres unverzichtbares Prinzip der Analyse ist der *permanente Vergleich*. Jedes Ereignis oder Phänomen wird ständig mit anderen Phänomenen auf Ähnlichkeiten und Unterschiede verglichen. Die Vergleiche können in unterschiedliche Richtungen vorgenommen werden, um die gefundenen Konzepte zu erweitern und zu präzisieren (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2008). In den Interviews wurde explizit nach dem Zeitdruck der Arbeitenden gefragt. Dieser Zeitdruck wurde unterschiedlich stark empfunden und beschrieben. Um das Phänomen zu präzisieren, wurden bestimmte Personen und Bedingungen näher analysiert. So wurden beispielsweise die Interviewten, die stark unter dem Zeitdruck leiden, mit den Interviewten verglichen, die kaum Zeitdruck empfinden oder sehr gut damit zurechtkommen. So konnten die gefundenen Konzepte und Kategorien weiter präzisiert werden und die verschiedenen Bedingungen und Ressourcen ausfindig gemacht werden, die ein bestimmtes Phänomen abschwächen oder verstärken können.

Das *Schreiben von Memos* sollte den gesamten Forschungsprozess begleiten und bereits von Beginn der Analyse an erfolgen, um keine wichtigen Informationen zu verlieren. Gedanken oder Theorien, die am Anfang des Kodierens entstehen, können so zu einem späteren Zeitpunkt

noch einmal aufgenommen oder überprüft werden. Die Memos werden in Form theoretischer Notizen verfasst, welche bestenfalls bereits in Konzepten und Kategorien formuliert werden, um die spätere Theoriebildung zu erleichtern. Das ständige Dokumentieren ermöglicht dem/der ForscherIn entwickelte Konzepte noch einmal zu überarbeiten oder vorhandene Lücken aufzudecken, die durch erneute Datenerhebungen geschlossen werden können (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2008).

Das letzte Grundprinzip von Przyborski & Wohlrab-Sahr (2008) beinhaltet die vier zuvor beschriebenen Schritte: Datenerhebung, Kodieren und Memoschreiben begleiten die gesamte Analyse und beeinflussen sich gegenseitig. Dadurch sind bei der *Grounded Theory* immer wieder Rückgriffe auf frühere Daten notwendig, die zugleich eine permanente Veränderung und Überarbeitung der Codes bedeuten.

Um den Auswertungsprozess zu erleichtern und transparenter zu gestalten, erfolgte das Kodieren der Interviews mithilfe von ATLAS.ti, einer Software für die qualitative Datenanalyse. Zusätzlich fand während der gesamten Analyse ein regelmäßiger Austausch mit einem Kommilitonen statt, welcher den gleichen Datensatz bearbeitete, um Kategorien und Interpretationen gegenseitig zu vergleichen und hinterfragen zu können.

### 3.5 Gütekriterien qualitativer Forschung

Steinke (2013) formuliert drei Kernkriterien qualitativer Forschung, die für die Anwendung untersuchungsspezifisch konkretisiert, modifiziert und gegebenenfalls durch weitere Kriterien ergänzt werden sollten.

Die Herstellung *intersubjektiver Nachvollziehbarkeit* durch die Dokumentation betrachtet Steinke (2013) als Hauptkriterium bzw. als Voraussetzung zur Prüfung anderer Kriterien. Dazu zählt unter anderem die Dokumentation des Vorverständnisses, der Erhebungsmethoden, der Transkriptionsregeln, der Auswertungsmethoden und der Informationsquellen. In dieser Untersuchung wurde das Vorverständnis und der interessierende Untersuchungsbereich anhand der Theorie der sozialen Beschleunigung und den daraus resultierenden neuen Arbeitsanforderungen eingehend erläutert. Außerdem trägt die Beschreibung der Stichprobe, deren Erhebung und die Datenauswertung mithilfe der *Grounded Theory* zu intersubjektiver Nachvollziehbarkeit bei. Zur weiteren Überprüfbarkeit befinden sich der Interviewleitfaden (s. Anhang A) sowie die Beschreibung der Transkriptionsregeln (s. Anhang B) im Anhang dieser Arbeit. Die Informationsquellen in Form wörtlicher Äußerungen der InterviewpartnerInnen sind klar und ersichtlich durch eingerückte Blockzitate von den

Interpretationen der Autorin getrennt. Ein weiterer Aspekt, der laut Steinke (2013) zur besseren Nachvollziehbarkeit beiträgt, ist die Interpretation in Gruppen. Während der gesamten Untersuchung erfolgte, wie oben erwähnt, ein regelmäßiger Austausch mit einem Kommilitonen, welcher den gleichen Datensatz bearbeitete.

Das zweite Kernkriterium stellt die *Indikation des Forschungsprozesses* dar. Hiermit meint Steinke (2013) nicht nur die Beurteilung der Angemessenheit der Erhebungs- und Auswertungsmethoden, sondern auch die Beurteilung des gesamten Forschungsprozesses hinsichtlich seiner Angemessenheit (Indikation). Dabei unterscheidet sie beispielsweise zwischen der Indikation des qualitativen Vorgehens, der Methodenwahl und der Indikation der Bewertungskriterien. Legt also die Fragestellung einen qualitativen Zugang nahe, oder sind andere Verfahren angemessen? Sind die Methoden zur Erhebung und Auswertung dem Untersuchungsgegenstand angemessen? Da noch keine einheitlichen Ergebnisse über die beschleunigungsbedingten Anforderungen und deren Folgen existieren, ist ein explorativer Zugang naheliegend. Die Theorie der sozialen Beschleunigung beschreibt einen Wandel der Arbeitswelt, dessen Verlauf durch quantitative Verfahren kaum erfassbar ist. Die Wahl für die Erhebung anhand berufsbiographischer Interviews erlaubt den Zugang zu individuellen Bewertungen und Bewältigungsstrategien der Anforderungen der Erwerbspersonen. Aufgrund des breiten Untersuchungsbereichs, der die Anforderungen, deren Bewertungen und Folgen beinhaltet, eignet sich eine Auswertung mithilfe der *Grounded Theory*, die eine offene Herangehensweise, ohne eine Fokussierung auf zuvor festgelegte Theorien oder Hypothesen, erlaubt.

Das letzte Kriterium beinhaltet die *empirische Verankerung* von Theorien. Die Theorien sollten dabei dicht an den Daten entwickelt werden und auf Basis systematischer Datenanalyse beruhen (Steinke, 2013). Dafür eignet sich beispielsweise eine Verwendung kodifizierter Methoden, das Aufsuchen von Textbelegen für die entwickelte Theorie oder das Ableiten von Prognosen für die Prüfung der empirischen Verankerung. Die Verwendung der *Grounded Theory*, die durch den ständigen Wechselprozess von Datenerhebung und Auswertung gekennzeichnet ist, stellt ein hierfür geeignetes Verfahren dar. Die Ergebnisdarstellung dieser Arbeit erfolgt anhand von wörtlichen Zitaten, die über alle Branchen und Positionen der InterviewteilnehmerInnen reichen. Außerdem werden alle Interpretationen der Autorin unter der Berücksichtigung des aktuellen Forschungsstands diskutiert und mit diesem verglichen. Im Diskussionsteil dieser Arbeit werden zusätzlich mögliche Einschränkungen der Ergebnisse und die Grenzen dieser Studie kritisch betrachtet.

## 4 Ergebnisse

In folgendem Abschnitt erfolgt die präzise Darstellung der Ergebnisse. Im Zuge der Methoden der *Grounded Theory* sind schon im Ergebnisteil Interpretationen notwendig. Diese Interpretationen werden auf Basis ausführlicher Zitate der interviewten MitarbeiterInnen über die verschiedenen Branchen hinweg analysiert und mit Befunden aus der aktuellen Forschungsliteratur verglichen. Am Anfang des Ergebnisteils steht die Analyse möglicher Faktoren und Ursachen der Arbeitsintensivierung und der steigenden Lern- und Autonomieanforderungen, gefolgt von den spezifischen Auswirkungen der Anforderungen. Den Abschluss bildet die Beschreibung der Strategien und Ressourcen im Umgang mit den beschriebenen Anforderungen.

### 4.1 Faktoren und Ursachen der erfassten Arbeitsanforderungen

Zu Beginn werden die wichtigsten Ursachen und Faktoren der Arbeitsintensivierung und der Lern- und Autonomieanforderungen zusammengefasst. Dabei werden die für die Interviewpersonen bedeutsamsten Aspekte genannt und am Ende jedes Abschnitts mit der aktuellen Forschungsliteratur in Bezug gesetzt.

#### 4.1.1 Arbeitsintensivierung

##### *Ursachen der Arbeitsintensivierung*

Da sich die Arbeitsintensivierung im Altenpflegebereich besonders stark äußert, soll zur Einleitung dieses Abschnitts die Aussage einer Fachsozialbetreuerin zur Veranschaulichung dienen:

„Mir kommt es vor, man hat für die Leute weniger Zeit, aber sie wollen mehr, sie verlangen mehr, dadurch ist es halt auch stressig ((seufzt)). Wir sind um einen Mitarbeiter eben auch weniger geworden, innerhalb von den zehn Jahren. Vormittag und Nachmittag, dadurch wirkt sich das auch in die Bereiche aus. Wir sind in vier Gruppen eingeteilt, da haben wir je Pflegeperson zehn Bewohner zu versorgen. Also Morgenpflege, Essen eingeben, Medikamente. Das ist halt dann schon sehr knapp. Von halb sieben in der Früh bis um elf sollten dann halt alle schon gewaschen sein, fertig, weil da kommt dann schon wieder das Mittagessen. Wenn Notfälle eintreten, noch weniger Zeit.“ (Fachsozialbetreuerin, 35)

Der Zeitdruck entsteht hier durch das *Zusammenspiel verschiedener Komponenten*. Die Bedürfnisse der Pflegebedürftigen und die Ansprüche der Angehörigen steigen an, außerdem steigt die allgemeine Lebenserwartung älterer Menschen; entsprechend wird der Pflegebedarf höher. Um die steigenden Anforderungen bewältigen zu können, wird mehr Personal benötigt. In den Interviews offenbart sich aber das Gegenteil: Die Anzahl der Pflegekräfte sinkt. Um das hohe Arbeitspensum trotzdem bewerkstelligen zu können, müssen mehr Aufgaben in einem jedoch gleichbleibenden Zeitrahmen erledigt werden. Das *Gefühl von Zeitdruck* entsteht. Zusätzlich stellen die Bedürfnisse der Pflegebedürftigen akute Anliegen dar, wie beispielsweise die regelmäßige Einnahme des Essens und der Medikamente, die sich nicht aufschieben lassen und sofortigen Handlungsbedarf erfordern.

Personen in Führungspositionen erleben den Zeitdruck aus einer anderen Perspektive, wie ein leitender Diplomkrankenschwester im folgenden Zitat genauer beschreibt:

„Vielleicht einen Vorteil, den ich vielleicht als Stationsleitung habe, ist, dass ich diesen Zeitdruck, dem ich ausgesetzt bin, dass ich mehr Möglichkeiten habe diesem Zeitdruck auszuweichen. Im Gegensatz zu jemandem, der am Bett arbeitet. Weil, wenn ich jetzt sage, ‚ok, ich muss schnell fünf Minuten wohin‘ oder ‚ich muss auf eine Besprechung‘ oder-, also ich kann mir mehr Freiräume irgendwie schaffen, weil ich flexibler bin in meinen Tätigkeiten vom Zeitplan her. Da sind wir wieder beim Zeitplan, was ich am Bett nicht kann. Also der steigt, nach der Dienstbesprechung in der Früh, der steigt ein und arbeitet ratzfatz, ja. Und dann muss man natürlich noch die Individualität berücksichtigen von den Bewohnern, wenn möglich und ja, also Zeit ist immer Thema.“  
(Diplomkrankenschwester in Führungsposition, 37)

Die Arbeitsintensivierung wird auch in höheren Positionen wahrgenommen, aber es stehen mehr Möglichkeiten zur Verfügung, den erhöhten Zeitdruck zu regulieren oder ihm auszuweichen. Die Stationsleitung sieht sich nicht gezwungen direkt auf die Bedürfnisse der Pflegebedürftigen reagieren zu müssen und besitzt einen höheren Spielraum in der Planung und Organisation der Arbeitsabläufe; im Gegensatz zum Pflegepersonal, das sich im unmittelbaren Kontakt mit den HeimbewohnerInnen befindet.

Auch innerhalb der Bankenbranche hat der *sinkende Personalstand* starke Auswirkungen auf den Arbeitsalltag der Angestellten:

„Dieser Druck insgesamt, dass man immer weniger Mitarbeiter werben soll. Es soll immer mehr gespart werden, wir sollen mit immer weniger Leuten das Gleiche leisten. Es wird oft nicht diskutiert Aufgaben zu reduzieren, sondern immer nur Mitarbeiterkapazitäten zu reduzieren. Und das geht dann irgendwann halt mal irgendwo

vorbei. Das ist, also dieser Druck mit weniger Personal das Gleiche zu leisten, also das ist, was sich verstärkt hat in den letzten Jahren. Das war nicht so stark, wie ich zu Beginn dazugekommen bin, aber das verstärkt sich auf jeden Fall.“ (Bankmitarbeiter in Führungsposition, 45)

Der Interviewte aus der Bankenbranche beschreibt hier, wie der Druck in den letzten Jahren angestiegen ist, trotz Personalabbau die gleiche Leistung zu erbringen. Um Kosten zu reduzieren und sich damit Wettbewerbsvorteile zu sichern, werben die Unternehmen keine neuen MitarbeiterInnen mehr an. Die Übrigen stehen vor der Herausforderung, das gleiche Arbeitspensum mit weniger Arbeitskräften zu bewältigen.

### ***Projektarbeit und längere Arbeitszeiten***

*Längere Arbeitszeiten*, als ein Merkmal der Arbeitsintensivierung, zeigen sich vor allem in der Informationstechnik (IT) und in Führungspositionen, die mit einer hohen Verantwortung einhergehen. Im IT-Bereich stehen die Angestellten vor der Herausforderung sich unmittelbar auf neue Situationen einstellen zu müssen, um *unvorhersehbare Aufgabenstellungen* und plötzlich auftauchende Probleme möglichst schnell beheben zu können. Oft steht die Problemlösung mit komplexen Vorgängen in Verbindung, welche viel Zeit in Anspruch nehmen. Zur Problembhebung werden *Überstunden* geleistet:

„Und vom Stundeneinsatz, wo ich jetzt bin, ich würde ihnen natürlich nie auf Band sagen, dass ich irgendein Arbeitszeitgesetz verletzen würde, aber es sind viele Stunden. Ist wahrscheinlich [...] sehr unterschiedlich. In der IT treffen so ziemlich alle Themen zusammen, weil es gibt kaum ein Projekt [...], das nicht mit einer IT-Änderung einhergeht. Ja und dadurch haben wir einfach viele Themen am Tisch. [...] Ja, es ist, ich sag jetzt mal, ich schätze, sag ich mal so inoffiziell, bei fünfzig, sechzig Stunden wieder im Monat. Sagen wir mal zwischen vierzig und sechzig. Irgendwo so in der Gegend.“ (Bankmitarbeiter in Führungsposition, 45)

In der Informations- und Kommunikationsbranche wird die Arbeit außerdem häufig in Form von *Projekten* organisiert. Sind die Abgabefristen oder *Deadlines* dieser Projekte knapp gewählt, geraten die zuständigen MitarbeiterInnen in Zeitnot:

„Nein, wir haben noch immer-. Also Zeitdruck, wenn er da ist, ist er da und wenn, dann haben wir ihn auch, ja. Es liegt an den Projekten. Also das ist normal. Es wird aber bei uns normal-, also nicht so eingefordert, dass irgendwer auf die Idee kommt, ‚gut, ich brauche jetzt morgen irgendwas‘, sagen wir mal, man weiß das schon. Es kann mal sein,

dass sich die Zeit einfach nicht ausgeht. Es wird aber auch niemandem der Kopf abgerissen, wenn es nicht geht, ja. Wir setzten uns immer sehr ambitionierte Ziele und schießen dann teilweise sehr weit darüber hinaus. Und Termine sind offensichtlich sehr flexibel bei uns.“ (Informations- und Telekommunikationsmitarbeiter, Teamleader, 38)

Die *Deadlines* der Projekte sind von den Wünschen und Vorstellungen der Vorgesetzten und KundInnen abhängig und bestimmen den Zeitpunkt, zu dem das Ergebnis, in Form der eigenen oder gemeinsamen Arbeitsleistung, vorzuweisen ist. Die Arbeitsbelastung ist dabei projektabhängig und steigt in intensiven Arbeitsphasen an. Im besten Fall folgen auf intensive Arbeitsphasen Zeitintervalle mit kleineren Projekten und geringeren Belastungen. Druck entsteht dann, wenn die *Deadlines* zu knapp bemessen sind oder sich viele zeitintensive Projekte aneinanderreihen. In der Regel wissen die beteiligten MitarbeiterInnen jedoch zu welchem Zeitpunkt das Projekt beendet sein wird und können sich so nach Abschluss unter Umständen auf eine geringere Arbeitsbelastung einstellen.

### ***Das Gefühl, ständig gehetzt zu sein***

Ein Mitarbeiter aus der Informations- und Telekommunikationsbranche beobachtet einerseits einen Anstieg der Aufgabenmenge durch eine höhere Anzahl an Meetings und Nachrichten, aber andererseits das gleichbleibende Niveau an inhaltlichen Anforderungen:

„Aber prinzipiell schon, also es ist alles viel schneller geworden. Die E-Mails trudeln daher im Sekundentakt irgendwie und keiner liest sie mehr geschickt, weil es auch gar nicht mehr geht. Also die Masse ist irgendwie mehr geworden. Und das Bewältigen der Masse ist schwieriger geworden. Inhaltlich ist das, was man tun muss, nicht mehr geworden, aber man rennt viel mehr auf Meetings, man kriegt viel mehr Mails und Dinge geschickt, die man alle durchlesen soll, aber das schafft kein Mensch. Also, das ist das, wo man eben umgehen lernen muss damit, das hat sich schon gewandelt. Aber jetzt nicht, dass die Arbeit für sich, also das, was man wirklich schafft und leistet, intensiver geworden wäre, also für mich.“ (Informations- und Telekommunikationsmitarbeiter, Teamleader, 46)

Obwohl verstärkt wahrgenommen wird, dass die Menge der Aufgaben und Informationen angestiegen ist, besteht zur gleichen Zeit nicht das Gefühl, dass wirklich mehr erledigt und geleistet wird. Trotzdem „rennt“ der Mitarbeiter aus dem Interview häufiger zu Meetings und bekommt mehr und mehr Nachrichten, die er bearbeiten muss. Durch diese Ereignisse, entsteht



*das Gefühl ständig gehetzt und gestresst zu sein*, ohne dabei am Ende des Arbeitstages all die anfallenden Aufgaben erledigt zu haben.

### **Zusammenfassung**

Um Wettbewerbsvorteile zu erzielen, versuchen Unternehmen, ihre Entscheidungs- und Produktionsprozesse zu beschleunigen und ihren Personalstand zu verringern (Kubicek et al., 2015). Durch diese Veränderungen wird der Druck auf die übrigen ArbeitnehmerInnen verstärkt, welche erhöhte Anstrengungen einsetzen müssen, um ihren Arbeitsalltag nach wie vor bewältigen zu können (Kubicek et al., 2015). Die InterviewteilnehmerInnen aus dem Pflegebereich, welche direkt mit den HeimbewohnerInnen interagieren, scheinen am stärksten von der Arbeitsintensivierung betroffen zu sein. Aufgrund des ansteigenden Pflegebedarfs, der geringen Anzahl an Angestellten, der Einführung eines neuen Dokumentationssystems und des sofortigen Handlungsbedarfs, um das Wohl der HeimbewohnerInnen zu gewährleisten, stehen wenig Möglichkeiten zur Verfügung, um dem Zeitdruck zu entkommen. Auch die Führungskräfte in diesem Bereich nehmen einen Anstieg des Zeitdrucks wahr, jedoch sind sie hauptsächlich für organisatorische Aufgaben zuständig und haben somit einen höheren Spielraum in ihrer Aufgaben- und Zeitplanung.

In der Bankenbranche und im IT-Bereich wird der Personalabbau ebenfalls als eine der Ursachen für den ansteigenden Zeitdruck genannt. Außerdem steigt durch die Einführung neuer Kommunikationsmittel die Aufgabenmenge. Doch auch wenn die Angestellten mehr Nachrichten beantworten müssen und häufiger unterwegs sind, besteht nicht das Gefühl mehr leisten zu können als zuvor. Längere Arbeitszeiten zeigen sich vor allem in Führungspositionen und in den jeweiligen Branchen, in denen Arbeitsaufträge in Form von Projekten organisiert sind. Wenn die *Deadlines* der Projekte knapp gewählt sind, steigt der Druck auf die Beschäftigten.

Durch die Analyse der *European Working Conditions Survey* (Green & McIntosh, 2001; Parent-Thirion et al., 2016) und des *International Social Survey Programmes* (Olsen, Kalleberg & Nesheim, 2010) konnte, in den meisten europäischen Ländern und den Vereinigten Staaten, ein solcher Anstieg der Arbeitsintensität beobachtet werden. Um den steigenden Ansprüchen innerhalb immer kürzer werdender Zeitintervallen gerecht werden zu können, sehen sich die Angestellten dazu gezwungen, mit höheren Geschwindigkeiten zu arbeiten, verschiedene Aufgaben gleichzeitig auszuführen oder Pausen zu reduzieren (Korunka et al., 2015; Kubicek et al., 2015; Paškvan et al., 2016). In aktuellen Untersuchungen (Franke, 2015) wird der Begriff der *Arbeitsintensität* jedoch von dem Konzept der *Arbeitsintensivierung* unterschieden. Die

Arbeitsintensität wird dabei als ein momentaner Zustand angesehen, zu dessen Bewältigung ein erhöhter Arbeitsaufwand und ein verstärkter Einsatz von Ressourcen erforderlich ist. Die Arbeitsintensivierung hingegen, beschreibt den zeitlichen Anstieg der Arbeitsintensität und schließt dabei den dynamischen Aspekt der Arbeit, der auch in Rosas Beschleunigungstheorie (2005) vertreten ist, mit ein (Franke, 2015).

#### 4.1.2 Lernanforderungen

##### *Verpflichtende Weiterbildung*

Im Pflegebereich ist die *regelmäßige Weiterbildung verpflichtend*, da permanent neue Methoden und Verfahren zur Optimierung und Verbesserung der Pflege entwickelt werden, die auf eine Arbeitserleichterung und Qualitätssteigerung abzielen. Den Pflegekräften steht zumeist eine große Auswahl an Weiterbildungen zur Verfügung, unter denen sie sich frei für bestimmte Angebote entscheiden können. Die MitarbeiterInnen freuen sich über dieses vielfältige Angebot und nehmen die Möglichkeit, neues Wissen und neue Fähigkeiten zu erlangen, gerne in Anspruch:

„Das finde ich schon sehr positiv, dass ich nicht einfach vom Haus Sachen vorgegeben kriege, das und das und das, sondern man muss auch sagen, es ist auch, es werden auch immer wieder, also wie gesagt an dem und dem Tag, der und der Kurs im Haus oder es ist der Pflegefrühling und da kann man dann einfach, wie man will, wenn ich sage das interessiert mich total, und ich täte da gern hinfahren und fahre dorthin und schaue mir den Kurs oder die Schulung oder Fortbildung ganz einfach an oder den Vortrag und das kriege ich natürlich auch angerechnet. Also das finde ich schon sehr super, dass man da so sehr flexibel ist, aber das ist glaube ich generell auch in den Spitälern generell auch überall so.“ (Diplomkrankenpfleger in Führungsposition, 24)

In den anderen Berufsbereichen, welche durch die Interviews erfasst wurden, stellt die regelmäßige berufliche Weiterbildung zumeist keine Verpflichtung dar. Trotzdem nimmt sie für die meisten MitarbeiterInnen einen *hohen Stellenwert* ein. Aus- und Weiterbildungen werden als ein Privileg angesehen, das die Möglichkeit bietet das eigene Wissen und berufsbezogene Kenntnisse und Fähigkeiten zu erweitern. Doch fehlt oft die Gelegenheit zur *Anwendung des Gelernten*:

„Also es war und es ist immer noch so in der Bank, dass es ein immens großes Angebot an Schulungen gibt, die man intern und auch extern belegen kann. Jetzt nicht nur

fachlich, sondern zum Beispiel Arbeitsorganisation, Vorträge halten, Stimmtraining, sich durchsetzen, Verhandlungsgeschick, alles Mögliche. Da habe ich wirklich, wirklich sehr viel gemacht. Da wird man wirklich sehr toll unterstützt, das Problem ist dann immer nur beim Anwenden. Die Möglichkeiten sind dann auf einmal sehr beschränkt.“ (Bankmitarbeiterin, 47)

### ***Wissensaustausch und Lernen durch Praxis***

Der Wissenserwerb durch Schulungen, Fortbildungen, Seminare und Trainings stellt jedoch nicht die einzige Möglichkeit dar, um sich auf dem neusten Stand zu halten. In den Interviews berichten die Erwerbstätigen vermehrt von *gegenseitigem Wissensaustausch* unter KollegInnen und *Lernen durch praktische Erfahrungen*. Eine weitere wichtige Quelle der Wissenserweiterung stellt das *Internet* dar, das selbstständige Recherchen und eine leichtere Kontaktaufnahme mit ExpertInnen ermöglicht:

„Ja, ich sage einmal, Leute befragen, die einmal drinnen sind, Experten suchen, mit denen halt reden einmal, Hinweise aufnehmen, schauen was ich aus den Hinweisen mache. Durchs Internet, heute hat sich die Welt auch verändert. Im Internet dann recherchieren, Sachen schauen, hauptsächlich würde ich schon sagen Networking. Schon so schauen, wo die richtigen Leute sind und fragen. Offen sein, fragen, fragen, fragen. Vielleicht sogar so oft fragen bis man einem schon auf die Nerven geht, aber ja. Ja, oder die entsprechende Literatur dann oder wie auch immer. Oder ja, so eine Mischung halt.“ (Bankmitarbeiter, Fachkarriere, 42)

Bei aufkommenden Fragestellungen oder kurzfristigen Projekten, bei denen eine schnelle Bearbeitung oder Lösung verlangt wird, stellt dieser Austausch unter KollegInnen oder die Internetrecherche eine wichtige Ressource dar. Auch in der Informations- und Telekommunikationsbranche ist der gegenseitige Wissensaustausch unverzichtbar. Ein Interviewteilnehmer berichtet darüber, wie er bei neuen Projekten vorgeht: „Wenn wir neue Fragestellungen haben, dann kann es auch sein, dass ich google. Oft frage ich auch einfach Kollegen, wir machen ein Brainstorming, ein schnelles, und frage wie sie es finden“ (Informations- und Telekommunikationsmitarbeiter, 31). Durch die Verwendung neuer Medien und den erhöhten Austausch untereinander, wird die Aneignung neuen Wissens und neuer Fähigkeiten auch vermehrt selbstständig, außerhalb des formellen Rahmens von Fortbildungen und Seminaren, ermöglicht und von den MitarbeiterInnen gerne genutzt.

### ***Anpassung an sich ändernde Arbeitspraktiken***

Abgesehen von der Aktualisierung von Wissensbeständen, stehen die MitarbeiterInnen vor der Herausforderung sich an sich verändernde Arbeitspraktiken und deren neue Bedingungen anzupassen. Durch die *Digitalisierung vieler Arbeitsschritte* müssen neue Fähigkeiten und Kenntnisse erlernt werden, die den Umgang und die Implementierung aktueller Techniken in den Arbeitsalltag ermöglichen. Die Einführung neuer Arbeitsweisen hat zumeist auch eine Umstrukturierung der bisherigen Tätigkeiten zur Folge. Im Bereich der Pflege wurde eine neue Dokumentationssoftware eingeführt, die das Dokumentieren sämtlicher Vorgänge per Computer vorsieht. Eine Mitarbeiterin berichtet über die nicht enden wollenden Gedanken, die sie, seit der Einführung des neuen Dokumentationssystems, während des Arbeitsalltages begleiten:

„Und wie gesagt dokumentieren, von daher der Druck, da muss ich mich sehr konzentrieren bei bestimmten Arbeiten genau schauen, was mache ich, wie tue ich das, einfach alles dokumentieren, habe ich alles hingeschrieben? Das ist vielleicht das, was man immer im Hinterkopf haben sollte, was lockerer war früher, ist es heute wirklich, es geht bei vielen Dingen um Kopf und Kragen. Dokumentiere ich es, habe ich es vorschriftsmäßig gemacht, ist das ok, habe ich die Delegation drinnen stehen, kann mir nichts passieren. Also immer mit dem Gedanken, habe ich jetzt alle Schritte beachtet?“  
(Diplomkrankenpflegerin in Führungsposition, 46)

Durch die digitale Dokumentation sollen die Rechte und Freiheiten der Pflegebedürftigen geschützt werden und eine höhere Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Pflege gewährleistet werden. Trotz dieser positiven Aspekte geht die Implementierung und Umsetzung des neuen Dokumentationssystems mit einem erhöhten Arbeitsaufwand für die Beschäftigten einher.

### ***Anpassung an sich ändernde Richtlinien und Zielvorgaben***

Die sich wiederholende Aktualisierung und Erneuerung von Richtlinien und Zielvorgaben, kann ebenfalls zu einer Veränderung von bestehenden Arbeitspraktiken führen. Aus den Interviews geht hervor, dass die Zielvorgaben teils immer höher und differenzierter werden und die Richtlinien eine immer stärkere Komplexität erreichen. Durch diese Veränderungen erlangen die Unternehmen eine höhere Kontrolle und Vergleichbarkeit der Leistungen ihrer MitarbeiterInnen und erhoffen sich damit eine höhere Effizienz und eine verbesserte Gewinnorientierung. Diese Vorgänge bleiben bei den Erwerbstätigen jedoch nicht unbemerkt. Eine Personalvermittlerin berichtet im Interview über die *Ausdifferenzierung der Zielvorgaben*:

„Das Zweite ist, die Zielvorgaben und die Indikatoren sind deutlich differenzierter geworden. Also am Anfang hatten wir, weiß ich nicht, zehn Zahlen gehabt quasi, die die Geschäftsstelle erreichen kann [...] jetzt sind wir bei einer Balanced Scorecard [strategisches Steuerungsinstrument], die ganz anders funktioniert. Also die ist sehr viel umfangreicher. Das ist auch Kundenzufriedenheit drinnen, da ist Mitarbeiterzufriedenheit drinnen, nach verschiedenen Aspekten, also nicht nur ein Indikator.“ (Personalvermittlerin in Führungsposition, 56)

Die Ausdifferenzierungen und Veränderungen der Zielvorgaben beeinflussen auch die Arbeitsweisen der Erwerbstätigen. Die Auswirkungen dieser Zielorientierungen werden von einem Personalvermittler im Interview wie folgt beschrieben:

„Ja, diese absolute Zielorientierung, würde ich schon sagen, ja. Und viele, ja das ist schon in den Gesundheitszirkeln angesprochen worden, dass die Menschen halt so ihre Tätigkeiten sinnentleerter erleben dadurch, weil sie nicht mehr den Menschen an sich sehen können, der da kommt, sondern sofort irgendwie nach Zielindikatoren einteilen und dann die Intervention halt darauf abstimmen.“ (Personalvermittlerin, 54)

Die starke *Orientierung an Zielvorgaben und Richtlinien* birgt die Gefahr, dass die eigentliche Tätigkeit in den Hintergrund gerät und die Arbeit dadurch an Sinnhaftigkeit verliert. Bei dem Interviewbeispiel des Personalvermittlers verlieren die sozialen Aspekte des Berufs an Relevanz und Zielindikatoren und Kennzahlen erlangen Priorität.

Auch in der Banken- und Telekommunikationsbranche sind die beschriebenen Veränderungen beobachtbar. Die große Vielzahl der Richtlinien und Vorgaben führen zusätzlich zu Schwierigkeiten bei der Aufgabenausführung. Im Interview berichtet eine Bankmitarbeiterin von diesen Schwierigkeiten:

„Und ich sage jetzt mal als normaler Mitarbeiter, der nicht Jurist ist, ist das sehr schwierig überhaupt herauszufinden, was für mich gilt und teilweise auch dann, wenn ich den Satz oder Paragraphen gefunden habe, was heißt das jetzt in der konkreten Umsetzung und da ist jetzt teilweise dann schon so, dass dann pro Abteilung wieder eigene Umsetzungsrichtlinien gibt, wie man dann die in der Abteilung umzusetzen hat und das ist einfach mittlerweile nicht mehr durchschaubar.“ (Bankmitarbeiterin, 34)

Die zunehmende *Differenziertheit und Komplexität der Richtlinien* führt in diesem Beispiel zu Einschränkungen und Verwirrungen bei der Aufgabenausführung. Die Vorschriften zur Vermeidung von Fehlern werden ständig aktualisiert, was zu einer immer detailreicheren

Auskleidung von Regeln führt. Diese Vorgänge sind für die MitarbeiterInnen jedoch kaum nutzbringend, da sie den Arbeitsaufwand für alle Beteiligten deutlich erhöhen.

### ***Anpassung an sich verändernde Handlungserwartungen***

Die Erwerbstätigen sehen sich zusätzlich mit der Anforderung konfrontiert, sich in immer geringer werdenden Abständen an sich verändernde Handlungserwartungen anzupassen. So veränderte sich mit der Einführung der digitalen Kommunikation und der Verwendung internetfähiger Mobiltelefone die *Erreichbarkeit* der MitarbeiterInnen. Vor allem im Banken- und Telekommunikationsbereich berichten Interviewte von der einheitlichen Verwendung von Diensthandys und einer zunehmenden Kommunikation per Mail. Diese Erwartungen, immer erreichbar zu sein und unmittelbar antworten zu müssen, setzen die Angestellten unter Druck:

„Weil einfach durchs E-Mail insbesondere der Druck enorm gestiegen ist, weil E-Mail ist ja so behaftet mit Unmittelbarkeit, sofort antworten, sofort verfügbar sein. Warum ist die Antwort nicht innerhalb von einer halben Stunde, oder warum ist die Antwort nicht innerhalb von einem halben Tag?“ (Bankmitarbeiter, Fachkarriere, 42)

Gerade bei der *Kommunikation per E-Mail* entsteht bei Nichtbearbeitung eine Anstauung von Nachrichten, die während der Arbeitszeit kaum bewältigt werden kann. Viele MitarbeiterInnen tendieren dazu ihr Diensthandy auch in der Freizeit zu verwenden, um dem Nachrichtenstau und der Informationsüberflutung zu entkommen. Ein Telekommunikationsmitarbeiter berichtet, was geschieht, wenn er nach dem Urlaub wieder seinen Arbeitsplatz aufsucht und sein E-Mail-Postfach öffnet:

„Heute habe ich 400, 600 Mails im Postfach liegen und das ist eine riesige psychische Belastung, weil da kommst du retour vom Urlaub, hast das Tagesgeschäft und musst aber die 600 Mails abarbeiten und es ist teilweise auch eine von uns selbst geschaffene Kultur, dass man jeden in CC setzt, weil man immer Angst hat der könnte mir vorwerfen ich habe ihn nicht informiert.“ (Informations- und Telekommunikationsmitarbeiter, Bereichsleiter, 56)

Im Bereich der Pflege ist die Kommunikation per Mail zum Teil auch beobachtbar, jedoch nicht in dem Ausmaß, wie es in den übrigen Branchen der Fall ist. Trotzdem ist das Pflegepersonal dazu bereit berufsspezifische Anrufe immer entgegenzunehmen, um bei Bedarf Hilfe und Unterstützung zu leisten oder im Krankheitsfall für KollegInnen einzuspringen. Die Pflegekräfte empfinden diese *Erreichbarkeit als Selbstverständlichkeit*: „Müssen net, aber ich mein, natürlich ist man erreichbar. Man tut das einfach für die Kolleginnen auch, weil, wenn

irgendwer krank ist oder irgendwas spontan ist, denke ich mal, steht man dann auch gern zur Verfügung“ (Diplomkrankenpflegerin in Führungsposition, 22).

### **Zusammenfassung**

Die technologische Beschleunigung und die Beschleunigung des sozialen Wandels führen nicht nur zu einer Intensivierung der Arbeit, sondern auch zu einer abnehmenden Halbwertszeit des Wissens (Korunka et al., 2015). Die Optimierung von Produktionsvorgängen und die Entwicklung neuer Technologien, erfordern die ständige Aktualisierung und Spezialisierung des Wissens. Pyröriä (2005) bezeichnet das Wissen als eine der bedeutendsten wirtschaftlichen Ressourcen von modernen Unternehmen. Die Analyse europäischer Daten zeigt, dass die berufsbezogenen Lernanforderungen innerhalb der letzten Jahrzehnte angestiegen sind (Obschonka, Silbereisen & Wasilewski, 2012; Parent-Thirion et al., 2016). Trotz dieser positiven Aspekte des zunehmenden Wissenserwerbes für Unternehmen, steigt der Druck auf die Beschäftigten, so dass die *permanente Aktualisierung und Weiterentwicklung des eigenen Wissens* als eine zunehmende Anforderung angesehen werden kann (Kubicek et al., 2015; Loon & Casimir, 2008; Obschonka et al., 2012). In allen Branchen, die durch die Interviews erfasst wurden, spielt die Wissensaktualisierung und das Erlernen neuer Fähigkeiten eine übergeordnete Rolle. Viele MitarbeiterInnen nehmen das Angebot einer möglichen Weiterentwicklung gerne an, auch wenn zusätzliche zeitliche Ressourcen investiert werden müssen und die Umsetzung des Gelernten nicht immer möglich ist.

Zusätzlich zu der ständigen Aktualisierung des Wissens wird die *kontinuierliche Anpassung der eigenen Fähigkeiten an neue Geräte, Arbeitspraktiken, Richtlinien und Zielvorgaben* als neue Anforderung beschrieben (Korunka & Kubicek, 2013; Korunka et al., 2015; Kubicek et al., 2015; Obschonka et al., 2012). Ein Beispiel stellt die Einführung eines neuen digitalen Dokumentationssystems in der Altenpflege dar. Die Pflegekräfte stehen vor der Herausforderung, sich die benötigten Fähigkeiten zur Bedienung des neuen Systems, neben der Bearbeitung ihrer eigentlichen Aufgaben, anzueignen. In der Personalvermittlung und im Bankenbereich führen hochdetaillierte Vorgaben und Richtlinien zu Einschränkungen bei der Aufgabenausführung und zu Veränderungen der Tätigkeiten. Diese Veränderungen haben zur Folge, dass die eigentliche Tätigkeit nicht mehr zufriedenstellend ausgeführt werden kann.

Zu der Anpassung an neue Arbeitspraktiken tritt noch die *Anpassung an sich rascher verändernde Handlungserwartungen* hinzu (Korunka & Kubicek, 2013). So verändern sich durch die Verwendung neuer Kommunikationsmittel auch die Erwartungen an die Erreichbarkeit der MitarbeiterInnen. Durch die Einführung der E-Mail wird eine Antwort auf

Nachrichten innerhalb weniger Minuten oder gar Sekunden möglich. Die InterviewteilnehmerInnen nennen dabei unterschiedliche Gründe für die ständige Erreichbarkeit. In der Pflege steht hauptsächlich die Unterstützung und Vertretung der KollegInnen im Vordergrund, im Banken- und Telekommunikationsbereich wird oft die bestehende Erwartungshaltung der Vorgesetzten, immer verfügbar zu sein, als Ursache genannt. Die Nutzung neuer Medien wird allerdings nicht nur für eine erweiterte Kommunikation und Erreichbarkeit verwendet, sondern auch im Zusammenhang mit der Aneignung neuen Wissens beobachtet. Viele MitarbeiterInnen berichten von der Informationsrecherche im Internet, dem Austausch unter KollegInnen und dem Lernen durch praktische Erfahrungen. Im Gegensatz zu der Absolvierung von Seminaren und Fortbildungen, ist diese informelle Form der Wissensaneignung von einer höheren Selbstständigkeit geprägt, da die Arbeitenden sich frei für bestimmte Inhalte und die Art der Aneignung entscheiden können. Diese Technologien vereinfachen den Arbeitsalltag also nicht nur, sondern schaffen auch neue Erwartungen und Lernerfordernisse, an die sich die Beschäftigten anpassen müssen (Korunka & Kubicek, 2013).

### **4.1.3 Autonomieanforderungen**

#### ***Autonomie und Verantwortung in Abhängigkeit von Ausbildungsgrad und Position***

In den Interviews können Unterschiede bezüglich der Autonomieanforderungen zwischen den Branchen, Positionen und Aufgabenbereichen beobachtet werden. Im Pflegebereich sind die Aufgabenbereiche zumeist abhängig von der absolvierten Ausbildung. Diplomierte KrankenpflegerInnen erhalten andere Aufgabenbereiche als PflegehelferInnen, FachsozialbetreuerInnen oder HeimhelferInnen. Während die DiplomkrankenpflegerInnen hauptsächlich für die Pflegedokumentation, die Personalplanung, die Medikamentenausgabe und die Angehörigenarbeit verantwortlich sind, sind die PflegehelferInnen für die unmittelbare Pflege und direkten Anliegen der HeimbewohnerInnen zuständig. Daraus resultieren unterschiedliche Tagesabläufe und Gestaltungsmöglichkeiten:

„Also am Bett in der Pflege gibt mir der Bewohner vor, wann er fertig sein möchte. Ich habe eine Gruppe Bewohner zu betreuen, die ich so koordinieren muss, damit jeder zu seiner Zeit fertig ist, wann er das will. Funktioniert eh nicht immer, aber somit arbeite ich eigentlich in einem vorgegebenen Zeitfenster. Als Stationsleitung habe ich zwar schon Fixpunkte, Dienstbeginn, Dienstübergabe, solche Dinge, aber den Rest kann ich mir frei gestalten, weil einfach die Tätigkeiten-, ich habe mehr Abstand zum Bewohner.“



Ich habe eher Tätigkeiten, die sich auf den Bewohner direkt nicht auswirken, sondern eher eben diese organisatorischen Tätigkeiten und da ist es jetzt nicht so zeitgebunden.“  
(Diplomkrankenschwester in Führungsposition, 37)

Der interviewte Diplomkrankenschwester in Führungsposition hat also weitaus mehr Freiheiten in seiner Tagesgestaltung als die PflegehelferInnen, die unmittelbar auf die Bedürfnisse der HeimbewohnerInnen reagieren müssen. Der geregelte Tagesablauf gibt vor, zu welcher Tageszeit die BewohnerInnen geweckt oder gewaschen werden und zu welchem Zeitpunkt die Mahlzeiten erfolgen. Obwohl die Autonomie der PflegehelferInnen aufgrund dieser Umstände recht gering erscheint, ergeben sich innerhalb des vorgegebenen Rahmens Möglichkeiten, die eine weitgehend selbständige Planung und Strukturierung der eigenen Tätigkeiten zulassen:

„Eh, eigentlich kann ich mir sehr viel frei einteilen, aber einen gewissen Lebensrhythmus, den ein Mensch hat, muss man ja trotzdem einhalten, ne. Also Mittagessen ist zu Mittag, da kann ich jetzt nicht sagen der eine ist um 11, der andere ist um eins, das sind einfach vorgegebene Richtlinien vom Haus, wo ich sage um 12 ist bei uns das Mittagessen. Ich kann, wenn wer jetzt extrem müde ist, kann ich es für ihn aufwärmen und später für ihn erwärmen, ne. Das ist auch kein Problem, ne. Aber generell, dass ich sage, ich für mich selber kann mir ja meinen Pflegevormittag gestalten wie ich will. Ich kann mir das schon sehr wohl so einteilen, ja. Man geht aber eigentlich eher nach dem Heimbewohner, nicht nach mir. Also ich schaue, der schläft noch länger, dann teile ich mir das so ein, was ich in der Früh sehe, von den Leuten her.“  
(Pflegehelferin, 37)

Die Autonomieanforderungen umfassen nicht nur *Planungs- und Organisationsanforderungen*, sondern auch die Anforderung eine *hohe Verantwortung für Entscheidungen* zu übernehmen. Die Pflegekräfte sehen sich jeden Tag aufs Neue mit der Herausforderung konfrontiert, wichtige Entscheidungen zu treffen, die im direkten Zusammenhang mit dem Wohlergehen der HeimbewohnerInnen stehen und langfristige Folgen haben können. Auch wenn alle interviewten MitarbeiterInnen durchweg von einer hohen Verantwortung berichten, liegt die endgültige Entscheidungsbefugnis immer bei den Diplomkräften, unabhängig von der Erfahrung und Kompetenz der übrigen Pflegekräfte:

„Na sicher wird es gefordert. Ich meine es bleibt Ihnen ja nichts Anderes über, als Entscheidungen zu treffen, wenn Sie alleine als Diplomierete da sind im Haus, müssen Sie Entscheidungen treffen. Ich meine ich kann zwar beim Pflegehelfer nachfragen, ‚ja, wie schaut das wirklich aus? Seit wann geht es ihm so schlecht?‘ und ‚was glaubst du?‘,

aber die Entscheidung muss dann wirklich die Diplomierte treffen, was eben da ist, ne.“ (Diplomkrankenschwester in Führungsposition, 50)

### ***Einschränkungen der Autonomie***

Die InterviewpartnerInnen aus der Bankenbranche schilderten sehr unterschiedliche Erfahrungen in Bezug auf die ihnen zur Verfügung stehende Autonomie. Die *hierarchischen Strukturen* und *detaillierten Regeln und Richtlinien* erschweren einigen MitarbeiterInnen die selbstbestimmte Arbeitsweise:

„Das ist irgendwie so, also diese ganze Regulierungswut verleidet einem manchmal im Moment eigentlich das Arbeiten, weil ich bin es halt immer gewohnt auch einen gewissen Freiraum zu haben und ich meine, man entscheidet ja sowieso im Sinne der Firma, es ist ja nicht so, dass ich da jetzt irgendwelche Vorteile habe irgendwie, jetzt schnell, jetzt unbürokratisch was auf der Firewall freizuschalten, sondern ich denke ja eh nach, ob ich das darf oder nicht. Also man vertraut irgendwie den eigenen Mitarbeitern immer weniger und das ist irgendwie was, was mich stört.“  
(Bankmitarbeiterin, 34)

Aufgrund der detaillierten Richtlinien und den stark hierarchischen Strukturen müssen Entscheidungen oft viele Stufen durchlaufen, bevor sie umgesetzt werden können. Diese langwierigen Prozesse verringern die Selbstständigkeit und Handlungsfreiheit der MitarbeiterInnen der unteren Hierarchieebenen.

Die Strukturen der Bank, die Möglichkeiten und auch Einschränkungen, die sich daraus ableiten, werden jedoch sehr unterschiedlich bewertet und genutzt. Ein Angestellter der Bank nennt den für ihn zentralsten und wichtigsten Aspekt, der ihm die nötige Autonomie verschafft: „Derjenige, der Wissen hat, hat Freiräume, derjenige, der weniger Wissen hat, hat weniger Freiräume“ (Bankmitarbeiter, 29). Trotz der erschwerten Bedingungen gelingt es einigen sich innerhalb der vorgegebenen Strukturen Wege zu erschließen, durch die höhere Selbstständigkeit erreicht und genutzt werden kann. Um den momentanen Handlungsspielraum zu erweitern und mehr Autonomie zu erlangen, wird *Anstrengung, Eigeninitiative und Motivation* eingesetzt, um das gewünschte Ziel zu erreichen:

„Sonst ist es so, dass ich eigentlich sehr, sehr viel immer selber mich engagiere dafür, dass ich gewisse Dinge tun kann. Das heißt meine ganze Karriere habe ich immer Eigeninitiative diesbezüglich gezeigt, dass ich die Konferenzen organisiere, hängt damit zusammen, dass ich an sich die Themen schon meistens vorschlage und dann kriege ich sie natürlich auch oder meine längeren Auslandsaufenthalte waren immer meine

Eigeninitiative. Das heißt, wir hatten Kollegen, die einfach immer gewartet haben, dass ihnen etwas zufällt und dann fällt einem aber meistens das Uninteressante zu und da war zum Beispiel ein Kollege, der dann einfach irgendwie unglücklich hier wurde und dann einfach gegangen ist.“ (Bankmitarbeiterin, Fachkarriere, 39)

In den höheren Führungspositionen hingegen, sind weitaus mehr Möglichkeiten gegeben, um eigene Entscheidungen umzusetzen und Ideen zu verwirklichen:

„Natürlich, je höher man steigt, umso mehr Freiräume hat man, kann man sich nehmen, umso mehr kann man formen, umso mehr kann man seine Ideen einbringen und nicht nur Ideen einbringen, sondern formen und auch umsetzen, das finde ich sehr spannend.“ (Bankmitarbeiterin in Führungsposition, 51)

### ***Autonomie und Flexibilität***

Die MitarbeiterInnen, die innerhalb des IT-Bereichs der Bank beschäftigt sind, arbeiten unter besonderen Bedingungen. Auf der einen Seite existieren starre Strukturen und zahlreiche Vorgaben, auf der anderen Seite wird die im IT-Bereich so essentielle *Flexibilität* verlangt, die es ermöglichen soll, schnell auf Veränderungen und Ausfälle reagieren zu können. Eine Bankangestellte beschreibt die Anforderung, sich zwischen diesen Grenzbereichen bewegen zu müssen:

„Also auf der einen Seite verlangt man vom IT-Bereich immer Flexibilität und was nicht geht, soll man alles sofort umsetzen und alles sofort wieder richten, dass es funktioniert. Auf der anderen Seite versucht man das aber jetzt immer mehr in Richtlinien zu gießen, also man versucht das immer mehr zu formalisieren und das war eben auch das, was ich eigentlich, ja, in der Sicherheit gemacht hab. Also wir haben genau diese Regelungen gemacht und haben auch versucht das eher praktisch zu halten, sagen wir mal so, weil es ist immer schwer, zwischen dieser Flexibilität und zwischen diesem ganzen Formalismus, eben einen Zwischenweg zu finden.“ (Bankmitarbeiterin, 34)

Die MitarbeiterInnen des IT-Bereichs haben außerdem eine hohe Verantwortung zu tragen. Bei technischen Ausfällen oder Schwierigkeiten sind sie dazu verpflichtet sofort zu reagieren, um Probleme möglichst schnell beheben zu können. Den Vorgesetzten oder Angestellten anderer Abteilungen ist es oft nicht möglich, die technischen Vorgänge nachzuvollziehen. Obwohl die IT-MitarbeiterInnen über eine hohe Autonomie in ihrer Aufgaben- und Zeiteinteilung verfügen, führt die hohe Komplexität der Aufgaben und die Verantwortung für das Instandhalten zahlreicher detaillierter Prozesse gleichzeitig zu einer hohen Arbeitsbelastung:

„Das ist auch die Erwartungshaltung, die auch da ist oder jetzt von den Mitarbeitern da ist, auch glaube ich überzogen und unfair gegenüber den Führungskräften, weil das fast nicht zu schaffen ist. Also entweder durch technisches Verständnis oder auch vom Prozessablauf, weil dort so viele Details und Kleinigkeiten oft dranhängen. Unser Lieblingsschlagwort ist ‚historisch gewachsen‘, wenn man da nicht ein Teil vom Werdegang kennt oder selber operativ begleitet, also betreuen musste, ist es fast nicht möglich, diese Details alle zu überschauen und zu kennen.“ (Bankmitarbeiter, 29)

Die MitarbeiterInnen aus der Informations- und Telekommunikationsbranche arbeiten unter ähnlichen Bedingungen. Durch die Schnelllebigkeit der Informationstechnologie entstehen ständig neue Anforderungen, die eine möglichst hohe Flexibilität aufseiten der Organisation und ihrer Angestellten verlangen. Im Gegensatz zum Bankenbereich sind die Hierarchien in der Telekommunikationsbranche jedoch flacher: „Früher war es mehr in der Länge, also mehr Hierarchie. Das ist zusammengestaucht worden. Also mein Ex-Vorgesetzter ist jetzt auf derselben Ebene mit mir“ (Informations- und Telekommunikationsmitarbeiter, Teamleader, 38). Diese flachen Hierarchien ermöglichen den MitarbeiterInnen der Informations- und Telekommunikationsbranche eine flexible und selbständige Arbeitsweise, welche die Voraussetzung für eine schnelle Anpassungs- und Reaktionsleistung schafft und den Angestellten aus der Bankenbranche durch strenge Vorgaben und hierarchische Strukturen oft verwehrt bleibt:

„Also uns redet fast keiner rein, weder von Oben noch von der Seite. Also wir kriegen die Aufgabenstellung mehr oder weniger, ‚XY ist kaputt‘ oder ‚das brauchen wir‘ und wir machen das einfach. Und in einer Dringendisierung [Dringlichkeit], die uns obliegt, außer es schreit irgendwer ganz laut, aber im Normalfall können wir uns das selber einteilen. Und das muss man mal woanders haben, sage ich auch so. Das ist schon einzigartig. Der Druck ist in der Hinsicht wenig vorhanden.“ (Informations- und Telekommunikationsmitarbeiter, Teamleader, 38)

Obwohl sich durch die hohe Autonomie und die gegebene zeitliche Flexibilität viele Chancen eröffnen, verlangt das Arbeiten in dieser Branche den MitarbeiterInnen auch viel ab. Sie müssen dazu bereit sein, sich ständig an sich ändernde Bedingungen anzupassen und bei Bedarf Mehrarbeit und Überstunden zu leisten. Die *Flexibilität* stellt einen der wichtigsten Unternehmenswerte im Informations- und Telekommunikationsbereich dar:

„Also man stellt sich einfach wirklich komplett immer auf die Situation drauf ein, das nimmt aber auch ein bisschen das Gefühl, dass man sich auf etwas verlassen kann, weil

man eben ständig diese Veränderungen erlebt. Also man ist zwar sehr flexibel und passt sich an die Arbeitsbedingungen an, was auch umgekehrt bei dem Markt gilt, also man passt sich auch an die Marktgegebenheiten an, wenn jetzt der Anbietermitbewerber mit dem Dings rausgeht, müssen wir auch irgendetwas machen, dass zieht sich so durch. Also man passt sich sehr gut an, sehr flexibel, aber ja halt nicht beständig, ich meine, das ist ja klar. Das ist ein krasser Gegensatz.“ (Informations- und Telekommunikationsmitarbeiterin, 31)

Im Vergleich zu den InterviewpartnerInnen anderer Branchen scheinen die Autonomieanforderungen im Informations- und Telekommunikationsbereich wesentlich ausgeprägter zu sein. Durch die hohe Autonomie und Flexibilität steigt allerdings auch die Verantwortung, die ein/e jede/r für die eigenen Entscheidungen zu tragen hat. Ein Mitarbeiter umschreibt diesen Zustand wie folgt: „Ich meine wir sind ja alle, weiß ich net, irgendwie verantwortlich für einen gewissen Teil und dadurch sind wir lauter One-Man-Shows, würde ich mal sagen“ (Informations- und Telekommunikationsmitarbeiter, 36). Die flacheren Hierarchien und die Übernahme neuer Verantwortungsbereiche führen auch zu einer höheren Arbeitsbelastung. Die MitarbeiterInnen sehen sich plötzlich dazu gezwungen, viele Entscheidungen selbst zu treffen, die ehemals von dem/der Vorgesetzten übernommen wurden:

„Also ich habe immer das Gefühl es wird mehr, weil wir einfach auch Sachen von anderen übernehmen, wo die Ressourcen weggefallen sind. Das heißt, ich kann die gar nicht mehr fragen, weil die nicht mehr da ist. Ich muss jetzt selber entscheiden, ist das richtig oder nicht. Die Chefin hat auch immer viel mehr zu tun, kann ich jetzt auch nicht immer fragen, oder viel weniger. Also habe ich schon das Gefühl, dass es mehr wird.“ (Informations- und Telekommunikationsmitarbeiterin, 31)

### ***Autonomie in Abhängigkeit von Richtlinien und Zielvorgaben***

In der Personalvermittlung hingegen sind wiederum Parallelen zu den Schilderungen der MitarbeiterInnen aus der Bankenbranche zu beobachten. Der Arbeitsalltag ist von starren Strukturen und durch die Einhaltung von Richtlinien und Zielvorgaben geprägt. Die detaillierten Zielvorgaben ermöglichen den Unternehmen eine höhere Kontrolle über die Leistungen ihrer Angestellten zu erlangen. Zugleich führen diese Richtlinien bei den MitarbeiterInnen zu Einschränkungen in der selbständigen Planung und Ausführung ihrer Tätigkeiten:

„Also in manchen Bereichen wiederum sind durch diese Zielvorgaben und durch diese genauen Reglementierungen, die nur dazu immer so über alles drübergemacht werden

[...] irgendwie willkürlich und wir hatten nie das Pouvoir [die Macht] die Einzelperson anzuschauen und selber zu entscheiden, wie es noch früher, vor der EDV, da hat jeder mit jedem das gemacht, was er halt konnte und wollte und hat frei vergeben die Termine, weil da gab es überhaupt keine Vorgaben für diese Sachen. Manche Leute hat man dauernd hergeholt und andere nie. Das geht heute alles nicht. Es gibt eine Richtlinie, da steht drinnen und das ist auf jeden runter zu brechen.“ (Personalvermittler, 51)

Die Angestellten sehen sich also dazu gezwungen, sich in dem durch die Organisation vorgegebenen Rahmen zu bewegen. Gerade in den niedrigeren Positionen, in denen das Personal im direkten Kontakt mit den KundInnen steht und sich bei diesem Kontakt an festgelegte Vorgaben halten muss, ist der Gestaltungsspielraum besonders gering. In höheren Positionen ergeben sich wesentlich mehr Möglichkeiten, autonom zu planen und zu entscheiden, da sich die Führungskräfte nicht im direkten KundInnenkontakt befinden und so unabhängiger agieren können:

„Naja, mein Job ist auch, also wir sind auch nach Prozessen organisiert und managen Prozesse, Änderungsprozesse, Steuerungsprozesse, nicht? Das heißt ein Stück gehört auch dazu das Steuerungskonzept zu formulieren, weiter zu denken, abzustimmen, weiter zu entwickeln. Was wird in Gremien besprochen? Wer ist in den Gremien drinnen? Was ist aus meiner Sicht notwendig, dass man sich genauer anschaut, weil dort die Entwicklung schlecht ist oder so. Also mein Job ist nicht nur das Controlling im Sinne von aufzeigen, sondern deutlich mehr auch gestaltend. Quasi so, als wäre ich die rechte Hand eines Geschäftsführers, da haben sie sehr viel an mich delegiert, sage ich einmal.“ (Personalvermittler in Führungsposition, 56)

### ***Zusammenfassung***

In den Interviews lassen sich über alle Branchen hinweg wesentliche Unterschiede zwischen den Autonomieanforderungen beobachten. Diese Unterschiede sind zum Teil von den gegebenen Richtlinien und Zielvorgaben abhängig und können eine selbständige Aufgabenausführung erschweren. Besonders im Bankenbereich und in der Personalvermittlung führen die detaillierten Vorgaben zu Einschränkungen der Autonomie der Angestellten. Dieses Phänomen ist allerdings hauptsächlich in den niedrigeren Hierarchieebenen zu finden. Führungskräfte hingegen berichten von einer hohen Entscheidungsfreiheit und der Möglichkeit eigene Ideen und Projekte umzusetzen.

In der Informations- und Telekommunikationsbranche herrscht aufgrund der flachen Hierarchien und der Notwendigkeit sich schnell an sich ändernde Bedingungen anpassen zu müssen, eine hohe Flexibilität auf Seiten der Unternehmen und MitarbeiterInnen. Nach den

Aussagen der Interviewpersonen, wachsen die Autonomieanforderungen durch finanzielle Einsparungen, wie durch die Reduzierung des Personals, immer weiter an. Die Analyse der *European Working Conditions Survey* (Parent-Thirion et al., 2016) offenbart ebenfalls einen Anstieg der Autonomie der Beschäftigten. Durch die Reduzierung und Flexibilisierung ehemals fest etablierter Organisationsstrukturen, die Einführung von Telearbeit, Projektarbeit und die immer flacher werdenden Hierarchieformen wird die Kontrolle der Arbeit zunehmend auf die Beschäftigten verlagert (Voß, 1998).

Im Pflegebereich liegt die größte Verantwortung bei den Diplomkräften. Die Diplomkrankenschwestern haben aufgrund ihrer Ausbildung und Position oft die Aufgabe, finale Entscheidungen treffen zu müssen und tragen daher weitaus mehr Verantwortung als die Pflegekräfte. Auch wenn die Selbstständigkeit der PflegehelferInnen durch die hohe Entscheidungsbefugnis der Diplomierten eingeschränkt wird, finden die betroffenen MitarbeiterInnen Wege, die ihnen eine eigenständige Tagesplanung und Aufgabenstrukturierung ermöglichen. Viele Angestellte haben jedoch nicht nur die Möglichkeit eigene Entscheidungen zu treffen, sie sehen sich vielmehr dazu gezwungen. Es wird zunehmend erwartet, dass sie ihren Arbeitstag autonom planen und strukturieren, sich eigene Ziele setzen und deren Erreichung selbstständig kontrollieren (Kubicek et al., 2015).

#### **4.2 Bewertungen und Folgen der erfassten Arbeitsanforderungen**

Auch wenn die neue Arbeitswelt und ihre veränderten Anforderungen immer mehr in den Fokus geraten, haben bis jetzt nur wenige Arbeiten diese neuen Anforderungen und ihre Auswirkungen auf die Beschäftigten genauer erforscht (Kubicek & Korunka, 2015a). Bisherige Modelle zur Unterscheidung von Arbeitsmerkmalen, die vorwiegend auf eine Klassifizierung zwischen positiven und negativen Merkmalen abzielen, wie das *Demands-Resources-Modell* (Bakker & Demerouti, 2007), sind nicht einfach auf die neuen Anforderungen übertragbar. Die ansteigenden Lernanforderungen beispielsweise enthalten sowohl positive als auch negative Aspekte. Der Wissenserwerb und die Aneignung von neuen Fähigkeiten ermöglichen persönliche Entwicklung, beanspruchen aber gleichzeitig die kognitiven und zeitlichen Ressourcen der MitarbeiterInnen und können so Erschöpfung und Überlastung hervorrufen (Kubicek & Korunka, 2015a).

Cavanaugh, Boswell, Roehling und Boudreau (2000) unterscheiden in ihrer Untersuchung daher erstmals zwischen *herausfordernden und hinderlichen Anforderungen*, die sowohl positive als auch negative Auswirkungen verursachen können. *Herausfordernde*

*Anforderungen* fördern die persönliche Entwicklung und können sich positiv auf die Motivation (LePine, Podsakoff & LePine, 2005) und die Arbeitszufriedenheit (Cavanaugh et al., 2000) auswirken. *Hinderliche Anforderungen* hingegen können das Wohlbefinden und die Gesundheit der Erwerbstätigen negativ beeinträchtigen (Lepine et al., 2005) und die Arbeitszufriedenheit verringern (Cavanaugh et al., 2000).

Diese Unterscheidung zwischen herausfordernden und hinderlichen Arbeitsanforderungen beruht auf der Theorie des *transaktionalen Stressmodells* (Lazarus & Folkman, 1984), in dem die individuelle Bewertung einer Person darüber entscheidet, ob ein Stresszustand ausgelöst wird oder nicht. Während der primären Bewertung wird die aktuelle Situation entweder als Bedrohung oder als Herausforderung beurteilt. Während der sekundären Bewertung werden nach einer ersten Einschätzung der Situation die zur Verfügung stehenden Rahmenbedingungen und Ressourcen überprüft und mit der aktuellen Situation abgeglichen. Im Anschluss erfolgen, je nach Einschätzung, unterschiedliche Bewältigungsformen. Laut Lazarus und Folkman (1984) ist also die kognitive Bewertung einer potentiell stressauslösenden Situation maßgeblich für die späteren Folgen.

Van den Broeck, De Cuyper, De Witte und Vansteenkiste (2010) kombinieren in ihrer Untersuchung das *Job-Demands-Resources-Modell* (Bakker & Demerouti, 2007) mit dem *Challenge-Hindrancel-Ansatz* (Lepine et al., 2005). Damit treffen die ForscherInnen nicht nur eine Unterscheidung zwischen herausfordernden und hinderlichen Anforderungen, sondern beziehen zusätzlich die *arbeitsbezogenen Ressourcen*, welche die Zielerreichung und Bedürfnisbefriedigung unterstützen, mit ein. Diese Kombination scheint ein vielversprechender Ansatz zu sein, um die ambivalenten Folgen der neuen Arbeitsanforderungen besser erfassen zu können (Kubicek & Korunka, 2015a). Nun stellt sich die Frage, welche Folgen sich bei der Arbeitsintensivierung und den Lern- und Autonomieanforderungen identifizieren lassen. Wie bewerten die interviewten MitarbeiterInnen die einzelnen Anforderungen und was für Auswirkungen erfahren sie? Diese Fragen sollen vor dem Hintergrund des *Challenge-Hindrancel-Ansatzes* im Laufe dieses Abschnitts genauer betrachtet werden.

#### **4.2.1 Arbeitsintensivierung**

##### ***Gefahr der Überlastung durch Mehrarbeit***

Das Arbeiten unter ständigem Zeitdruck bei zusätzlichem Personalabbau führt zu erhöhten Belastungen bei den Erwerbstätigen. Wenn zudem noch Krankenstände eintreten, entsteht ein noch höherer Druck das Arbeitstempo zu beschleunigen. Die übrigen MitarbeiterInnen, die



bereits unter erschwerten Bedingungen arbeiten, sind dazu gezwungen, während ihrer Freizeit ihre krankgeschriebenen KollegInnen zu vertreten. Die Freizeit, die eigentlich zur Erholung benötigt wird, wird nun für die Arbeit aufgewendet und die *Gefahr einer Überlastung* der übrigen Pflegekräfte entsteht. Eine Fachsozialbetreuerin aus der Altenpflege beschreibt diesen negativen Kreislauf, in dem sich das Pflegepersonal befindet:

„Es sind so viele krank geworden, haben das nicht geschafft. Wir haben einige Burnouts gehabt. Die fallen dann natürlich sowieso ein halbes Jahr aus. Jetzt mussten wir diese noch ersetzen. Jetzt hat man zu dem Dienst, den man gehabt hat, noch die Krankenstände ersetzen müssen. Damit waren die anderen, die noch da waren auch k.o. Haben gesagt, ich kann nicht mehr, ich kann nicht mehr herkommen. Mir reicht's. Bis obenhin. Würden wir wenigstens für den Krankstand einen Pool [eine Vertretung] haben, der diese Dienste ersetzt und dass der Andere seinen geregelten Dienst hat und auch seine geregelte Freizeit, würden wir nicht so viele Krankenstände haben, würden wir auch nicht so viel Burnout haben, würde diese Befragung anders ausfallen.“  
(Fachsozialbetreuerin, 55)

Wenn zu der Arbeitsintensivierung noch anderen Faktoren, wie unvorhergesehene Aufgaben oder das Wegfallen von Pausen hinzukommen, dann können die negativen Auswirkungen noch wesentlich zunehmen. Eine Personalvermittlerin erlitt während der Arbeitszeit einen körperlichen Zusammenbruch aufgrund des hohen Arbeitspensums, das ihr keine Pause oder Erholung gewährt. Sie beschreibt die Situation im Interview wie folgt:

„Eine Hitze hat es gehabt, bin den ganzen Tag nicht zum Trinken gekommen. Diverseste Problemstellungen sind auf einmal gewesen zum Abchecken, zum Abklären, dann waren etliche noch spontan nochmals irgendwie dazwischen. Dann bin ich zu Mittag beim Kopierer gestanden und dann habe ich so zum Zittern angefangen und bin hyperventiliert und hab keine Luft mehr gekriegt und hab zum Weinen angefangen und die Chefin hat mich dann in ihr Büro gesetzt und hat mir ein Glaserl Wasser gebracht. Hat meinen Kunden fertig erledigt. Ja, nach einer Viertelstund bin ich eh wieder dagesessen ((lacht)), weil da am Nachmittag dann auch wieder wer dann gekommen ist. Unglaublich. Wer anderer pfeift drauf, der geht heim. Oder? Aber es ist ja keine Lösung, weil am nächsten Tag geht es genauso, oder? Ich meine, dann muss ich noch dazu das vom Vortag auch nochmal anschauen.“ (Personalvermittlerin, 44)

Auch wenn die Personalvermittlerin im Moment ihrer völligen Erschöpfung Unterstützung von ihrer Chefin erhält, beginnt sie doch kurze Zeit später wieder damit ihre Arbeit fortzuführen, da sie befürchtet, dass sie am nächsten Tag sonst noch mehr Aufgaben zu erledigen hätte.

### ***Erschwerte Abgrenzung vom Arbeitsalltag***

Zusätzlich zum Zeitdruck treten oft noch *längere Arbeitszeiten* auf, die eine Verringerung der Freizeit zu Folge haben. Die Überstunden können zu Beeinträchtigungen des Privatlebens führen, da weniger Zeit für Familie und Freunde aufgewendet werden kann. Die freie Zeit am Wochenende wird, aufgrund der hohen Anstrengungen, die während der Woche geleistet wurden, zur Erholung verwendet und ehemalige Freizeitaktivitäten können kaum mehr ausgeführt werden. Ein Bankmitarbeiter beschreibt dieses Dilemma:

„Ja sicherlich, also der Zeitdruck, es war von dem her dieses länger arbeiten und das Negative war einfach, dass auch das Privatleben halt einfach viel mehr Zeit-, vieles für Erholung draufgegangen ist. Also gewisse Wochenenden einfach wirklich nur zum Abschalten-, das Wochenende wurde dann zum Abschalten verwendet, was eigentlich nicht sinnvoll ist, weil das Wochenende meiner Meinung nach sein sollte, etwas Anderes zu machen, Aktivitäten zu machen und wenn diese Aktivitäten durch Müdigkeit oder solche Dinge eingeschränkt sind, das ist das, was ich damit gemeint habe. Also das ist glaube ich nicht Sinn der Sache. Es ist langfristig auch nicht sinnvoll.“  
(Bankmitarbeiter, 29)

Einen anderen Grund, der zu einer *erschwerten Abgrenzung vom Arbeitsalltag* beiträgt, beschreibt eine Mitarbeiterin aus der Krankenpflege. Selbst unter Zeitdruck und erhöhten Arbeitsbelastungen, müssen alle Tätigkeiten in der Pflege, zur besseren Nachvollziehbarkeit und vollen Transparenz, dokumentiert werden. An stressintensiven Tagen steigt die Wahrscheinlichkeit, dass MitarbeiterInnen Schritte ihrer Arbeitsprozesse vergessen. Nach Feierabend stellt sich dann ein *Grübeln* ein, das die gedankliche Abgrenzung von der Arbeit erschwert:

„Oder man nimmt einfach die Arbeit mit nach Hause oft. Dann denkt man sich, eben durch den Zeitdruck, jetzt habe ich irgendwas vergessen und dann überlegt man noch zu Hause. Mir geht es oft so unter der Dusche: Das habe ich jetzt nicht reingeschrieben oder dokumentiert, das muss ich den nächsten Tag machen und das ist halt oft, da geht einfach viel verloren finde ich durch den Zeitdruck abends, weil viel Dokumentation vergessen wird.“ (Diplomkrankenschwester in Führungsposition, 22)

### ***Reduzierungen in der Qualität der eigenen Arbeitsleistung***

Um die zunehmende Anzahl an Aufgaben in einem gleichbleibenden Zeitrahmen bewältigen zu können, muss langfristig die Qualität der Arbeit reduziert werden. MitarbeiterInnen aller Branchen berichten, dass sie ihre Arbeit nicht mehr auf dem gleichen Qualitätsniveau wie zuvor

verrichten können. Diese *Reduzierungen in der Qualität der eigenen Arbeitsleistung*, in Zusammenhang mit dem zunehmenden Zeitdruck, werden von den Interviewten zunehmend wahrgenommen und wie folgt beschrieben:

„Es passt nicht, ich bin weder ein guter Berater, sogar ich mit allem meinem Know-how merke, ich bin bei weitem nicht mehr auf dem Qualitätslevel, den ich schon mal hatte, weil ich die Zeit nicht habe, weil das nebenher rennt, weil die EDV alles macht, was natürlich nicht stimmt. Die EDV wurde seit Jahren nicht mehr wirklich weiterentwickelt, muss ich ehrlich sagen, sind wir stecken geblieben.“

(Personalvermittler, 51)

Um den höheren Arbeitseinsatz pro Zeiteinheit bewältigen zu können, werden die anfallenden Aufgaben also schneller erledigt. Durch die schnellere Ausführung der Tätigkeiten kann keine gleichbleibende Qualität gewährleistet werden. Die Angestellten müssen Qualitätseinbußen hinnehmen, um ihr Aufgabenpensum weiterhin bewältigen zu können. Auch wenn dieser Zustand verstärkt wahrgenommen wird, kann keine Veränderung herbeigeführt werden, da die Ressourcen, zum Beispiel in Form zusätzlichen Personals, fehlen.

### ***Unzufriedenheit durch die Ausdifferenzierung der Tätigkeiten***

Neben der Arbeitsintensivierung und der erschwerten Abgrenzung von Arbeits- und Privatleben, verändern und verschieben sich die eigentlichen Arbeitsaufgaben. Die einzelnen Aufgabenbereiche werden dabei allerdings nicht nur erweitert, sondern auch immer differenzierter und spezialisierter. Für die Arbeitenden scheint die eigene Tätigkeit in Folge der Arbeitsteilung immer monotoner und einseitiger zu werden. Diese Veränderungen führen zu einer erhöhten Unzufriedenheit bei den betroffenen Erwerbstätigen. Die eigentliche Tätigkeit, aufgrund der die Berufswahl erfolgte und in der die jeweiligen Erwerbstätigen ausgebildet wurden, kann nur noch eingeschränkt ausgeführt werden, da andere Aufgaben in den Vordergrund treten. Besonders in den Interviews aus der Altenpflege ist eine hohe Frustration der MitarbeiterInnen beobachtbar, da den DiplomkrankenschwesterInnen nur noch wenig Zeit für den persönlichen Kontakt mit den HeimbewohnerInnen zur Verfügung steht und sie immer stärker für planerische und organisatorische Tätigkeiten verantwortlich sind:

„Es ist einfach, ja, es ist schon sehr zeitaufwendig, ja. Das Arbeitsbild, das Berufsbild, der Diplomkrankenschwester hat sich insofern verändert oder verändert sich ständig, eh, man kommt immer weiter weg vom Bewohner, vom Patient. Man wird eigentlich mehr und mehr Bürofachkraft, Schreiberei, Sekretärin. Es ist so wichtig das Schreiben. Ich werde veranlasst zu delegieren. Das ist so das Ziel, dass man nur mehr die

Medikamente, maximal die Verbände macht. Und eigentlich vom Bewohner komplett wekommt, was eigentlich nicht der Grund ist, warum ich diesen Beruf erlernt habe, weil mir die Leute wichtig sind. Man kommt eigentlich von einem behandelnden Beruf weg. Eh, das ist jetzt die negative Seite.“ (Diplomkrankenschwester, 40)

### ***Sinnverlust der Tätigkeiten***

Diese *Ausdifferenzierung der Zuständigkeitsbereiche* birgt die Gefahr, dass die eigene Tätigkeit immer stärker an *Sinnhaftigkeit* verliert und die MitarbeiterInnen immer unzufriedener in ihrem Beruf werden. Auch in anderen Bereichen, wie in der Informations- und Telekommunikationsbranche, ist eine solche Entwicklung beobachtbar. Eine Angestellte beschreibt, dass es in ihrem Beruf nur noch darum ginge, in hohem Tempo zu arbeiten und Ergebnisse zu liefern, selbst dann, wenn das Arbeitsprodukt im Nachhinein überflüssig und nicht verwendbar ist. Die Qualität der eigenen Arbeit wird aufgrund des Zeit- und Ergebnisdrucks merkbar reduziert. In Folge entsteht bei den MitarbeiterInnen der Wunsch, innezuhalten, um sich orientieren zu können und den Sinn der eigenen Arbeit wieder zu entdecken:

„Ich habe auch schon einmal gesagt, ich habe das Gefühl, wie gesagt das Engagement ist sehr hoch und wir sind immer in Bewegung, wir sind immer dabei etwas zu tun ja und manchmal habe ich das Gefühl, Hauptsache wir laufen auch wenn die Richtung noch nicht sicher ist, wo ich mir manchmal denke, es wäre gescheiter wir bleiben einmal stehen, überlegen wohin geht es und dann laufen wir los. Aber jetzt hab ich so das Gefühl, Hauptsache wir tun einfach irgendetwas. Von dem her revidieren, dass ich mir Sachen überlegt habe, die wir jetzt nicht machen oder erst später machen, dann hätte ich andere Sachen zuerst gemacht, von der Reihung, von der Priorisierung, wenn ich das gewusst hätte, dass sich das eh nicht ausgeht bei der IT, da hätte ich derweil bei etwas Anderem angefangen. Also die Wichtigkeiten verschieben sich und die Timelines dadurch natürlich.“ (Informations- und Telekommunikationsmitarbeiterin, 31)

### ***Zusammenfassung***

Zusammenfassend wird die Arbeitsintensivierung von den meisten Befragten als äußerst negativ und unangenehm empfunden. Der erhöhte Zeit- und Leistungsdruck führt zu erhöhten Beanspruchungen der betroffenen MitarbeiterInnen und kann langfristig sogar gesundheitliche Beschwerden auslösen. Empirische Untersuchungen berichten ebenfalls über die negativen Auswirkungen der Arbeitsintensivierung, die das Risiko einer emotionalen Erschöpfung erhöhen und die Arbeitszufriedenheit der MitarbeiterInnen verringern (Green, 2001, 2004b;

Korunka et al., 2015; Kubicek et al., 2013; Paškvan, Kubicek, Prem & Korunka, 2016). Durch die Vertretung der krankgeschriebenen KollegInnen, verlängerte Arbeitszeiten und ständige Erreichbarkeit wird es den ArbeitnehmerInnen zunehmend erschwert, sich vom Arbeitsalltag abzugrenzen und gedanklich abzuschalten. Durch die fehlende Abgrenzung verringert sich auch die Freizeit und die dringend benötigte Erholung nach der Arbeit wird immer mehr zur Seltenheit. Zusätzlich beobachten MitarbeiterInnen aller Branchen Qualitätseinbußen in ihrer Arbeitsleistung aufgrund der schnelleren Ausführung der Tätigkeiten. Die Spezialisierung der Tätigkeiten in der Pflege, die Ausdifferenzierung von Zielen und Vorgaben im Banken- und Personalbereich und die ansteigende Arbeitsgeschwindigkeit in der Informations- und Telekommunikationsbranche führen zu einer verminderten Motivation und erhöhten Frustration der MitarbeiterInnen, da die eigentliche Tätigkeit nicht mehr zufriedenstellend ausgeführt werden kann und infolgedessen die Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit angezweifelt wird.

#### 4.2.2 Lernanforderungen

##### *Weiterbildung zur Information und Prävention*

Die intensivierten Lernanforderungen können viele Bereiche des Berufslebens positiv beeinflussen. Die Weiterbildungen sind nicht nur *fachlich informativ*, sie können auch *präventiv* wirken. Gerade in der Altenpflege, in welcher die MitarbeiterInnen täglich mit Menschen und deren Schicksalen konfrontiert werden, ist eine hohe Achtsamkeit im Umgang mit der eigenen Gesundheit essentiell. Eine Diplomkrankenschwester berichtet wie bei ihr durch Fortbildungen zu Stressbewältigung und Prävention von Burnout Kraft- und Energieniveau zunehmen:

„Das letzte Mal haben wir Stress, Burnout und Stress und Burnout Prävention oder so was gehabt. Ja, das war was für mich und das, habe ich gesagt, das mache ich jetzt in nächster Zeit für mich, wo ich Kraft und Energie schöpfen kann oder dass es mir gut geht und nicht nur immer den Bewohnern. Und das glaube ich, hat man in der letzten Zeit erkannt, dass ein bisschen das Personal auch etwas braucht.“  
(Diplomkrankenschwester, 50)

Weiterbildungen werden auch bei der *Übernahme einer neuen Position* als wesentliche Unterstützung angesehen. Bei der Vorbereitung auf Führungsaufgaben, der adäquaten Kommunikation mit Vorgesetzten und KundInnen oder der Lösung von Konflikten profitieren

die MitarbeiterInnen von *gezielten Coachings und Trainings*. Ein Interviewpartner aus der Personalvermittlung erzählt, wie er bei der Übernahme von zusätzlichen Aufgaben oder neuen Positionen von speziellen Weiterbildungen profitiere:

„Wir haben viele Seminare im Laufe der Jahre gemacht, auch Führungskräftebildungen. Ich selber bin auch sehr lange Trainer, selber Trainer gewesen. Allerdings nicht im Führungsbereich gearbeitet, sondern im Controlling, eben Steuerungsseminare für Führungskräfte. Ich habe eine Controllerausbildung gemacht. Ich habe privat eine Mediatorenausbildung- und irgendwie alles davon ist ein Beitrag zur Führungskräftearbeit oder zu meinem Führungskräftesein. Da kann man von allem eigentlich etwas rausnehmen, was mir da weiterhilft oder mich meine Führungsarbeit gestalten lässt.“ (Personalvermittler in Führungsposition, 56)

### ***Wissensaustausch als Bereicherung***

Ein weiterer wichtiger Aspekt, der von vielen Interviewpersonen als äußerst positiv beschrieben wurde, ist der *gegenseitige Wissens- und Informationsaustausch*, der durch die Nutzung von Weiterbildungsmaßnahmen ermöglicht wird. Die Angestellten profitieren sehr davon sich untereinander auszutauschen und neue Kontakte zu knüpfen. So kann ein Kongress oder eine Fortbildung eine willkommene *Abwechslung zum routinierten Arbeitsalltag* bieten und die Motivation der MitarbeiterInnen steigern:

„Nein, also ich glaube Fortbildung hat immer was Positives. Man kann immer sich aus allem was herauspicken. Also ich war noch nie bei einer Fortbildung, wo ich sagen konnte, da habe ich überhaupt nichts mitgenommen. Also, nein, das muss ich sagen und es ist auch mal eine schöne Abwechslung auch mal andere Leute auch kennenzulernen von anderen Heimen und so. Sich aussprechen zu können. Das ist wirklich positiv eigentlich auch immer. Eigentlich immer.“ (Pflegehelferin, 51)

### ***Weiterbildungen als zusätzlicher Zeitaufwand***

Auch wenn die intensivierten Lernanforderungen hauptsächlich als positiv und bereichernd wahrgenommen werden, verbrauchen sie dennoch *zusätzliche zeitliche Ressourcen*. Auf der einen Seite empfinden es die MitarbeiterInnen als spannend und herausfordernd neue Dinge zu lernen und sich dabei weiterzuentwickeln, auf der anderen Seite verursachen die ansteigenden Lernanforderungen zusätzliche Arbeit, die neben den eigentlichen Tätigkeiten erledigt werden muss. Ein Mitarbeiter aus der Informations- und Telekommunikationsbranche beschreibt den Zweispart, in dem er sich befindet:

„Das heißt man lernt ständig an Dingen, die man nicht kennt, die man neu entwickeln oder bearbeiten muss und das ist eigentlich das, was mich immer fasziniert hat dabei, was schon oft auch eine Belastung war, eine riesige, weil man ja auch irgendwo doch vielleicht Dinge fertigkriegen hat müssen, aber es hat auf der anderen Seite einen irren Spaß gemacht.“ (Informations- und Telekommunikationsmitarbeiter, Bereichsleiter, 56)

### ***Frustration durch die fehlende Umsetzung des Gelernten***

Einen weiteren Aspekt, der zu beachten ist und die Gefahr birgt die ehemals als positiv empfundene Herausforderung ins Negative zu verwandeln, stellt die *fehlende Umsetzung des Gelernten* dar. Wenn die Weiterbildungen in immer kürzeren Zeitabständen aufeinanderfolgen, kann das erlernte Wissen nicht mehr in die Praxis umgesetzt werden. Auch die Arbeitsintensivierung trägt ihren Teil dazu bei, dass das Gelernte nicht in den Arbeitsalltag integriert werden kann. Die MitarbeiterInnen verlieren ihre Motivation weiterhin Weiterbildungen zu besuchen. Der Nutzen des neuen Wissens wird als sehr gering eingeschätzt, da das Gelernte nicht verwendet werden kann. Zeitdruck und steigende Arbeitsbelastungen gefährden also die so wichtige Transformation des Wissens von der Theorie in die Praxis. Diese Umstände lassen die Angestellten zusätzlich an der allgemeinen Sinnhaftigkeit der Weiterbildungen zweifeln:

„Die Ansätze zu den Weiterbildungen sind sehr gut, die Forderungen sind auch sehr gut, nur kann man das leider Gottes nicht umsetzen und ist dann frustrierend, massiv frustriert, weil man dann sagt: ‚Schau, das haben wir gelernt, das könnte man so und so machen‘ und dann heißt es, ‚wir machen das so, wie immer‘ oder ‚da haben wir keine Zeit dazu‘ oder ‚du kannst es ja eh machen‘ und dann denkst du nur: ‚Wann bitte?‘ Ich habe das auch schon in Kursen immer wieder angesprochen, weil da wird immer ziemlich ehrlich gesprochen und immer wieder dasselbe: ‚Ja, es ist sehr schön, das, das und das, aber wir können das nicht umsetzen‘ und dann ist man frustriert und dann, was habe ich denn davon? Ich komme zurück, bin voll engagiert, bin geschult, könnte das, möchte das umsetzen, aber es geht nicht.“ (Diplomkrankenschwester, 49)

### ***Zusammenfassung***

Die intensivierten Lernanforderungen wurden von den Interviewpersonen zumeist als positiv und bereichernd beschrieben und scheinen daher eher herausfordernde als hinderliche Aspekte zu enthalten. Untersuchungen belegen einen positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit (Korunka et al., 2015; Kubicek et al., 2013; Obschonka et al., 2012) und die förderliche

Wirkung der Lernanforderungen auf die Kreativität und Motivation von Erwerbstätigen (Glaser, Seubert, Hornung & Herbig, 2015). Durch die Analyse der Interviews zeigt sich außerdem, dass eine richtige Anwendung des neu erlernten Wissens bei der Bewältigung von neuen Arbeitsaufgaben und bei der Prävention von gesundheitlichen Beschwerden helfen kann. Zusätzlich wurde der gegenseitige Wissens- und Informationsaustausch als eine wichtige und willkommene Abwechslung während des routinierten Arbeitsalltags angesehen. Doch auch wenn die intensivierten Lernanforderungen hauptsächlich als herausfordernd beschrieben werden, kann diese positive Einschätzung gefährdet werden, wenn das Gelernte aufgrund des erhöhten Zeit- und Leistungsdrucks nicht mehr zufriedenstellend in den Arbeitsalltag integriert werden kann.

### 4.2.3 Autonomieanforderungen

#### *Abgrenzung von Arbeits- und Privatleben als zusätzliche Anforderung*

Bei der Analyse der Interviews zeigt sich, dass eine hohe Autonomie oft mit einer hohen Verantwortung einhergeht. In der Krankenpflege tragen die Führungskräfte, zusätzlich zu der Verantwortung für ihre MitarbeiterInnen, noch die Verantwortung für das Wohlbefinden ihrer PatientInnen. Selbst nach Feierabend sind die Führungskräfte und DiplomkrankenschwesterInnen zumeist noch erreichbar, um ihre KollegInnen bei schwerwiegenden Entscheidungen unterstützen zu können. Die *hohe Verantwortung* und die damit einhergehende *ständige Erreichbarkeit*, erschweren die gedankliche Abgrenzung am Ende eines Arbeitstages:

„Wo ich sehr viel mit nach Hause nehme oder in meinen Gedanken habe, ist, wenn ich Vertretung mache. Ja also das ist ja dann diese Hauptverantwortung dann für alles. Das ist schon, also, dass ich dann viel mitnehme. Es rufen mich dann auch teilweise die Kollegen an, wenn sie noch irgendwelche Fragen oder irgendwas wissen wollen. Also da, da ist man eigentlich immer irgendwie noch mit dem Gedanken dabei. Da kann man, das kann man nicht so, so ablegen, ja. Oder, wenn irgendein Ereignis oder irgendwas gewesen ist, das natürlich, das nimmt man dann auch mit nach Hause.“ (Pflegehelferin, 51)

Ein weiterer Aspekt, der zwar eine hohe zeitliche und örtliche Flexibilität verspricht, aber die *Abgrenzung von Arbeits- und Freizeit* erschwert, stellt die sogenannte *Telearbeit* dar. Die betroffenen MitarbeiterInnen können ihre Arbeitszeiten und den Arbeitsort selbstständig bestimmen, ohne dass sie dabei durch Vorgesetzte kontrolliert werden. Die Möglichkeit von Zuhause aus arbeiten zu können, setzt folglich ein hohes Vertrauen der Organisation in ihre



Angestellten voraus. Allerdings wird diese Möglichkeit von den InterviewteilnehmerInnen nicht ausschließlich positiv bewertet. Obwohl die Telearbeit für die ArbeitnehmerInnen oft eine Form der Anerkennung und Wertschätzung vonseiten der Unternehmen darstellt, arbeiten die betroffenen Angestellten dadurch oft mehr und länger. Einerseits besteht die Möglichkeit zu jeder Zeit aktiv und produktiv zu sein und mit weniger Zeiteinsatz bessere Ergebnisse zu liefern, andererseits ist durch die fehlende Abgrenzung die Gefahr der Überlastung gegeben. Eine Personalvermittlerin berichtet im Interview von den Vor- und Nachteilen der Telearbeit:

„Also das es mir ja Spaß machen muss und einen Sinn darin sehe, aber jetzt ist es irgendwie unmittlbarer, also ich habe den Unterschied zwischen Freizeit und Arbeitszeit, der ist total verwischt. Das hängt auch damit zusammen, durch diese Teletage, dann ist es ja nicht so, dass ich dort von 9:00 Uhr bis 17:00 Uhr vor meinem Computer sitze daheim, sondern das ich es ganz anders habe. Also dass ich oft am Wochenende dann etwas schreibe oder was weiß ich, am Nachmittag anfangen und in den Abend hinein und so und insofern kann man schon immer so sagen, das ist sozusagen Arbeitszeit und dann Freizeit ist und durch dieses permanent verbunden sein, das glaube ich macht auch einen Unterschied. Ich weiß auch mittlerweile, dass es nicht so gut ist, dass man leichter ins Burnout kommt, durch so etwas, aber ich habe das Gefühl, ich beobachte es halt für mich.“ (Personalvermittlerin, 54)

Ähnliche Schwierigkeiten wie die Personalvermittlerin, der es Probleme bereitet Arbeits- und Freizeit zu trennen, beschreibt ein Mitarbeiter aus der Informations- und Telekommunikationsbranche. Aufgrund der geforderten hohen Flexibilität seines Berufes, berichtet er darüber, ständig zu arbeiten und erreichbar zu sein, so dass keine befriedigende Abgrenzung zwischen Privat- und Berufsleben aufgebaut werden könne. So wird die Aufgabe sich in seiner Freizeit von der Arbeit abzugrenzen zu einer neuen zusätzlichen Anforderung:

„Also da hast einfach den Abstand zum Unternehmen nicht. Du kannst nicht mehr abschalten. Und das ist in der heutigen Zeit überhaupt extrem gefährlich, glaube ich, und da ist jeder für sich selber gefordert, man ist ständig erreichbar und arbeitet ständig für das Unternehmen. Das ist nicht mehr so in der Arbeitswelt wie in der Vergangenheit.“ (Informations- und Telekommunikationsmitarbeiter, Bereichsleiter, 56)

### ***Sinkendes Engagement durch fehlende Rückmeldung***

Wenn eine hohe Autonomie gegeben ist und keine direkten Leistungskontrollen durch KollegInnen oder Vorgesetzte erfolgen, kann die Rückmeldung über die eigenen

Arbeitsergebnisse sehr gering ausfallen oder gar völlig ausbleiben. Eine Interviewpartnerin aus der Informations- und Telekommunikationsbranche berichtet darüber, wie sich ihre Motivation langsam verringere, da sie weder Kritik noch Wertschätzung bei der Ausübung ihrer Arbeit erlebe. Obwohl sie den hohen Spielraum bei der Auswahl und Ausführung ihrer Arbeit zu schätzen wisse, beeinflusse das geringe Feedback und der fehlende Austausch ihr Engagement und ihre Arbeitsleistung:

„Also das ist einfach blöd so, also, wenn zwischen ich streng mich super doll an und ich streng mich nicht so doll an, kein Unterschied gemacht wird, dann ist es schwierig von der Motivation her. Also klar hat das natürlich Nachwehen, also sicher, wenn ich mich super reinhänge, kriege ich natürlich einen anderen Ruf und das ist ja auch positiv so, der hallt natürlich ein bisschen nach, aber trotzdem wäre irgendeine Reaktion, also man kann ja auch sagen, da war jetzt nicht zu viel aber das fand ich auch voll ok, weil das erste halbe Jahr hat sowieso gereicht für Zwei. Dann ist es ja auch in Ordnung, aber dann wüsste ich zu mindestens, dass das irgendwer mitkriegt, dass das wahrgenommen wird.“ (Informations- und Telekommunikationsmitarbeiterin, 27)

Fehlendes Feedback kann in weiterer Folge zu Orientierungslosigkeit und einer inneren Kündigung der Betroffenen führen. Wenn die MitarbeiterInnen und deren Potenzial unbeachtet bleiben, führt dies auch zu einer Verringerung des Engagements und zu Motivationsverlust. Eine Bankmitarbeiterin beobachtet diesen Zustand bei ihren KollegInnen:

„Das finde ich total schade, weil Betriebe in dieser, ich mein ab einer gewissen Größenordnung, da Reibungsverluste haben, das ist eh klar, aber dass dann halt oft dadurch so viel verloren geht oder die Leute dadurch in die innere Kündigung gehen und dass dann einfach nur noch so runterschieben, das finde ich einfach total schade.“ (Bankmitarbeiterin, 41)

### ***Unzufriedenheit durch Fremdbestimmung***

Obwohl eine hohe Autonomie auf den ersten Blick positiv erscheint, kann sie sich bei genauerer Betrachtung manchmal als *eingeschränkt* und *fremdbestimmt* erweisen. Ein Interviewteilnehmer aus der Informations- und Telekommunikationsbranche berichtet darüber, wie seine bisherige Tätigkeit ungefragt erweitert wurde und er nun vor der Herausforderung stehe, neben seiner eigentlichen Arbeit, die Verantwortung für einen zusätzlichen Bereich zu übernehmen:

„Sobald wir jetzt da fertig sind, muss ich zurückgehen und muss zum Beispiel eine Strategie über ein bestimmtes Produkt von uns jetzt da machen. Ich, ja, bisher gab es immer dafür ein Projekt- oder Produktmanagement, das gibt es auch weiterhin, ja, eh, aber ich werde jetzt beauftragt deren Job zu machen. Eh, deswegen muss ich trotzdem noch meine Vertriebszahlen und die Kosten und so weiterbringen, ja. Ja, meine Tätigkeit wird ausgebaut, unverhofft und ungefragt. Eh und die neue Geschäftsleitung richtet sich viel auf das. Wenn ich das irgendwie nicht hinbringe, dann werde ich der Falsche sein für den Job.“ (Informations- und Kommunikationsmitarbeiter, Teamleader, 46)

Auch im IT-Bereich ergibt sich ein Widerspruch zwischen der Anforderung an eine hohe Flexibilität der MitarbeiterInnen einerseits und den detaillierten Richtlinien und Vorgaben der Unternehmen andererseits. Eine IT-Mitarbeiterin der Bank beschreibt, wie sich ihre Autonomie verringere und sie dadurch das Interesse an ihrer momentanen Tätigkeit verliere. Durch den abnehmenden Freiraum ergeben sich immer seltener Möglichkeiten, um eigene Innovationen und Ideen umzusetzen:

„Auch durch diese ganzen externen Prüfungen und so, wo man ja auch immer sagen muss, ja das hat man und wie gesagt, also das finde ich eigentlich schade, weil eigentlich der Freiraum, den man vor allem in der IT gehabt hat, eigentlich immer weniger wird und dadurch wird es auch irgendwie uninteressanter, weil man immer genau irgendwie einem bestimmten Weg folgen muss, hat man auch irgendwie überhaupt keine Idee, irgendwie was Neues auszuprobieren oder man darf es eigentlich gar nicht, ja? Und das ist irgendwie schade.“ (Bankmitarbeiterin, 34)

### ***Autonomes Arbeiten als Entlastung***

Andererseits bieten eine hohe Flexibilität und Autonomie in der Aufgaben- und Zeiteinteilung auch die Möglichkeit, sich Freiräume zu schaffen, die bei der Bewältigung eines hohen Arbeitspensums *Erleichterung* versprechen. Durch diese selbstbestimmte Arbeitsweise können die Angestellten selbst entscheiden, wie, wann und wo sie arbeiten. Außerdem können durch die gemeinsame Organisation und Planung von Aufgaben und Projekten und durch die Teilung von Verantwortung mögliche Belastungen verringert werden. Diese Freiheiten können sogar zu einer Verbesserung der Lebensqualität beitragen:

„Also es quasi, es muss mal wenigstens einer da sein auf jeden Fall und man macht sich das halt einfach intern aus und pfuscht eigentlich keiner rein, wenn man sagt ich möchte mal dann eben daheimbleiben oder den Urlaub mache ich mir eigentlich alles dort aus.“

Und das ja finde ich eigentlich auch angenehm, weil ich habe es eigentlich immer angenehm gefunden dann im Sommer einfach, wenn es super heiß ist, um zwei zu gehen und noch schwimmen zu gehen und das geht da eben durch die Gleitzeit auch.“

(Bankmitarbeiterin, 34)

### **Zusammenfassung**

Die genannten Schilderungen der Interviewpersonen zeigen, dass sich die Autonomieanforderungen nicht eindeutig als herausfordernd oder bedrohlich einordnen lassen. Ob eine hohe Autonomie als positiv oder negativ bewertet wird, hängt von vielen Faktoren ab. Dem *Job-Demand-Control-Modell* (Karasek, 1979) und dem *Job-Demand-Resources-Modell* (Bakker & Demerouti, 2007) zufolge, wirkt der Handlungsspielraum beziehungsweise die Kontrolle über die eigenen Arbeitstätigkeiten als Ressource in der Bewältigung von Arbeitsanforderungen. Im Gegensatz zu Karasek (1979) und Bakker und Demerouti (2007) bezweifelt Warr (1994) jedoch die ausschließlich positive Wirkung von Autonomie. Er vergleicht in seinem Modell die Auswirkungen der verschiedenen Arbeitsmerkmale mit der *Wirkung von Vitaminen*. Die Einnahme von Vitaminen ist bis zu einem gewissen Grad gesundheitsfördernd, aber nicht darüber hinaus. Bei einigen Vitaminen (zum Beispiel Vitamin A oder D) kann eine zu hohe Dosis sogar gesundheitsschädigend sein. Gewisse Arbeitsmerkmale scheinen ähnliche Eigenschaften wie diese Vitamine zu haben. Ab einem bestimmten Sättigungspunkt kann eine Zunahme der ehemals positiven Anforderungen keine positive Wirkung mehr ausüben und langfristig sogar negative Auswirkungen auslösen.

In der Altenpflege geht eine hohe Autonomie oft mit der hohen Verantwortung für das Wohlbefinden der HeimbewohnerInnen einher. Bei schwerwiegenden Entscheidungen sind die DiplomkrankenschwesternInnen zumeist auch noch nach den geregelten Arbeitszeiten für ihre KollegInnen erreichbar. Hinzu kommt die Pflicht, alle Vorgänge dokumentieren zu müssen, um volle Transparenz und Sicherheit zu gewährleisten. Durch diese hohe Verantwortung fällt es einigen Pflegekräften schwer, nach der Arbeit gedanklich abzuschalten. Auch in anderen Branchen wird die Abgrenzung von Arbeits- und Freizeit durch verlängerte Arbeitszeiten, hohe Arbeitsbelastungen und eine zunehmende Verantwortung erschwert. Die Telearbeit, die das zeit- und ortsunabhängige Arbeiten ermöglicht, wird überwiegend positiv bewertet. Trotz der positiven Bewertung verursacht die Arbeit von Zuhause aus, die nun zu jeder Zeit möglich ist, Mehrarbeit und ein Verschwimmen der Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit.

Im Bankenbereich und in der Personalvermittlung sind die erhöhten Autonomieanforderungen vor allem in den Führungspositionen anzufinden. Die MitarbeiterInnen der unteren Hierarchieebenen fühlen sich oft, aufgrund der detaillierten

Richtlinien und der starken Ausdifferenzierung von Zielvorgaben, in ihrem Handlungs- und Entscheidungsspielraum eingeschränkt. Gerade im IT-Bereich, in dem hohe Flexibilität benötigt wird, um schnell auf plötzliche Ausfälle und Fehler reagieren zu können, führen die strikten Vorgaben und Regeln zu erschwerten Bedingungen. Zusätzlich ist bei den betroffenen MitarbeiterInnen eine Verringerung der Arbeitsmotivation zu beobachten, da sie aufgrund der erschwerten Bedingungen keine Möglichkeit erhalten, eigene Ideen und Innovationen umzusetzen.

Eine hohe Autonomie wird vor allem dann positiv bewertet und mit positiven Auswirkungen, wie einem gesteigerten Engagement, in Zusammenhang gebracht, wenn die Angestellten die übertragene Verantwortung mit ihrem Team teilen können und der Raum für gegenseitige Absprache und gemeinsame Entscheidungen gegeben ist. Durch diese Eigenständigkeit kann auch in schweren Zeiten, die von hohen Arbeitsbelastungen geprägt sind, Entlastung geschaffen werden. Neuste Forschungsergebnisse unterstreichen die positiven Seiten einer ansteigenden Autonomie, die sich vorteilhaft auf die Arbeitszufriedenheit auswirken und sogar die negativen Auswirkungen unregelmäßiger Arbeitszeiten verringern können (Obschonka & Silbereisen, 2015). Kubicek, Korunka und Tement (2014) zeigen, dass zu niedrige oder hohe Kontrollanforderungen bei Pflegekräften mit einem erhöhten Burnout-Risiko und einem verminderten Engagement in Verbindung stehen. Diese Ergebnisse stützen das Vitamin-Modell von Warr (1994), demnach eine zu hohe oder niedrige Autonomie zu negativen Auswirkungen führen. Passend dazu vermuten Prem, Kubicek, Diestel und Korunka (2016) aufgrund ihrer Ergebnisse, dass sich eine niedrige Autonomie in der Planungs- und Entscheidungsfindung negativ auf das Wohlbefinden der Beschäftigten auswirkt.

### **4.3 Strategien und Ressourcen im Umgang mit den erfassten Arbeitsanforderungen**

Welche Strategien und Ressourcen lassen sich nun im Umgang mit den beschleunigungsbedingten Anforderungen ausfindig machen? Existieren bestimmte Merkmale, die vor einer Erschöpfung und Überlastung durch überhöhte Anforderungen schützen? Von der transaktionalen Stresstheorie ausgehend, hängt die Bewältigung der beschleunigungsbedingten Anforderungen davon ab, ob die jeweilige Situation als herausfordernd oder bedrohlich wahrgenommen wird. Diese Einschätzung basiert auch auf der jeweiligen Ressourcenlage einer Person. Dabei kann zwischen den *individuellen* und den *arbeitsbezogenen Ressourcen* unterschieden werden.

### 4.3.1 Individuelle Ressourcen

*Individuelle Ressourcen* sind die Merkmale einer Person, die im Allgemeinen zu ihrer Widerstandsfähigkeit beitragen und das Gefühl vermitteln, die eigene Umwelt und die Auswirkungen des eigenen Handelns erfolgreich kontrollieren und beeinflussen zu können (Hobfoll, Johnson, Ennis & Jackson, 2003). Zu den individuellen Ressourcen zählen Faktoren, wie eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung, eine optimistische Grundeinstellung und ein hohes Selbstwertgefühl innerhalb der Organisation (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007).

#### *Selbstvertrauen*

Bei einer hohen Verantwortung und der damit einhergehenden Herausforderung, wichtige Entscheidungen treffen zu müssen, kann das *Vertrauen auf die eigenen Fähigkeiten* als eine bedeutende Ressource im Umgang mit erhöhten Arbeitsanforderungen angesehen werden. Gerade in der Krankenpflege, in der eine hohe Verantwortung für das Wohl der PatientInnen getragen wird, ist es bedeutsam die getroffenen Entscheidungen akzeptieren und gegebenenfalls auch verteidigen zu können. Eine Diplomkrankenschwester blickt im Interview auf ihre Berufslaufbahn zurück und stellt dabei fest, dass sie ihre Entscheidungen im Nachhinein nie bereut habe. Sie habe durch ihre Berufserfahrungen gelernt, dass das Grübeln über bereits getroffene Entscheidungen nicht hilfreich sei und dass sie auf ihre eigenen Fähigkeiten vertrauen könne:

„Diese Entscheidungen, aber mit der Zeit glaube ich lernt man das und vertraut auch dann, dass man eh die richtige Entscheidungs- oder man sagt, okay, das habe ich so entschieden und das ist richtig so. Es war ein Lernprozess glaube ich, ist man da Entscheidungen zu treffen und auch dazu stehen und dann auch nicht mehr nachzugrübeln, war es jetzt richtig oder war es nicht richtig, das habe ich dann abgelegt einfach nachzugrübeln oder war es eh richtig. Aber eigentlich passt das immer. Ich habe eigentlich auch wenn ich heute so oft denke, in meinem ganzen Berufsleben nicht irgendeine brenzlige Situation gehabt, dass meine Entscheidungen nicht richtig waren und darum habe ich mich glaube ich im Laufe der Jahre so verlassen, dass das eh so passt, wie ich entscheide und das hat sich dann gebessert.“ (Diplomkrankenschwester, 50)

Dieses *Selbstvertrauen* hängt oft mit den bisherigen beruflichen Erfahrungen zusammen. Demnach führt die erfolgreiche Bewältigung vergangener Herausforderungen, zu einer

zunehmenden Selbstsicherheit bei zukünftigen Entscheidungen und Veränderungen. Diese erfolgreiche Bewältigung bisheriger Anforderungen vermittelt außerdem eine gewisse Ruhe und Gelassenheit im Umgang mit neuen und veränderten Anforderungen:

„Eine gewisse Gelassenheit, wenn ich mal zurückschaue, ist sich immer noch alles ausgegangen. Ganz einfach. Und ich denke mir, das alleine ist schon eine gewisse Entspannung. Jetzt im Sinne von, haha um Gottes Willen, sondern es geht schon, ich kann mich auf meine Leute verlassen und das ist auch ganz wichtig.“  
(Personalvermittler in Führungsposition, 56)

Das Selbstvertrauen bzw. das Vertrauen auf die eigenen Fähigkeiten, welches viele MitarbeiterInnen in den Interviews als eine der wichtigsten Ressourcen nennen, weist starke Parallelen zu dem Konzept der *Selbstwirksamkeitserwartungen* von Bandura (1977) auf. Die Selbstwirksamkeitserwartung beschreibt dabei die Überzeugungen einer Person, dass die eigenen Kenntnisse und Fähigkeiten in einem ausreichenden Maß vorhanden sind, um die bevorstehenden Aufgaben oder Situationen zufriedenstellend bewältigen zu können. Wird diese Theorie nun auf den Arbeitskontext übertragen, wird eine Person mit einer hohen Selbstwirksamkeitserwartung eher dazu in der Lage sein, belastende und stressverursachende Arbeitsaufgaben anzugehen und erfolgreich zu meistern als Personen mit einer niedrigeren Selbstwirksamkeitserwartung. Dies wirkt sich auch auf die Bewältigung zukünftiger Anforderungen aus. In einem engen Zusammenhang dazu stehen die *internen Kontrollüberzeugungen* (Rotter, 1966), die die Überzeugung einer Person beschreiben, Vorgänge steuern und kontrollieren zu können und für die Konsequenzen des eigenen Handelns selbst verantwortlich zu sein.

### ***Reflexion und Selbsteinschätzung***

Außer dem Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten sind auch die eigene *Selbsteinschätzung* und die regelmäßige *Reflexion* der eigenen Fähigkeiten und des eigenen Verhaltens von großer Bedeutung. Die InterviewteilnehmerInnen berichten, dass es im täglichen Umgang mit KollegInnen, Vorgesetzten, KundInnen und PatientInnen wichtig sei, sein eigenes Verhalten und die Reaktionen seines Gegenübers zu reflektieren. Das beinhaltet auch eine realistische Einschätzung der eigenen Grenzen, um in anspruchsvollen Situationen gegebenenfalls Aufgaben und Verantwortung an KollegInnen übertragen zu können. Ein Diplomkrankenschwäger beschreibt die Gefahren, die durch eine Selbstüberschätzung entstehen können:

„Eigenreflexion. Ich glaube, dass das sehr wichtig ist, dass man selbst weiß, was man kann und was man nicht kann. Vor allem, um sich selbst besser einschätzen zu können, wenn es um gewisse Tätigkeiten geht. Ehm, weil so Selbstüberschätzung sehr gefährlich werden kann und vor allem, weil es bei Konflikten, bei Kritik, sehr wichtig ist, dass man auch was draus lernt und dass man auch Kritik annehmen kann. Also, ich merke das immer wieder auch bei Jün-, ah kann ich gar nicht sagen, eigentlich bei allen Altersgruppen, dass viele, also was zum Beispiel Kritik anbelangt, sehr schwer damit umgehen können, weil sie sich selbst in manchen Situationen so gar nicht wahrnehmen und nie darüber auch nachgedacht haben.“ (Diplomkrankenschwester in Führungsposition, 37)

### ***Optimistische Grundeinstellung***

In manchen Situationen hilft auch das Vertrauen darauf, dass die momentane Situation, die zum aktuellen Zeitpunkt vielleicht kaum überwindbar scheint, nicht von Dauer sein wird. Auch, wenn es Tage oder Wochen gibt, in denen der Zeitdruck und die Arbeitsbelastung besonders hoch sind, hilft eine *optimistische Grundeinstellung* dabei, diese Zeiträume zu überbrücken. Auch in der Forschung existieren Hinweise darauf, dass optimistische Personen stressintensive Phasen besser meistern als Personen, die eine eher pessimistische Grundeinstellung besitzen (vgl. Scheier & Carver, 1985). Im Interview berichtet ein Bankmitarbeiter davon, wie er schon oft in seinem Leben auf plötzliche Probleme gestoßen sei, die sich im Endeffekt aber immer lösen ließen:

„So gesehen, glaube ich, gehe ich an so was mit einem Gefühl von, das gehört halt dazu, heran und so lange es absehbar ist, dass es ein begrenzter Zeitraum ist, ist es auch wirklich kein Problem. Also natürlich ist es in dem Moment dann, wenn man dann auch einmal auf ein Problem stößt, wie es bei so IT-Dingen der Fall ist ((lachend)) und dann einfach nicht lösen kann, ist es unangenehm und ist es Druck, aber letztlich, wenn man es oft genug erlebt hat, dann weiß man auch, irgendwie löst sich dann doch wieder alles oder in der ein oder anderen Form.“ (Bankmitarbeiter in Führungsposition, 35)

Auch in der Pflege, in der teilweise schwere Schicksale erlebt werden, ist es wichtig für MitarbeiterInnen, sich immer eine *positive Einstellung* zu bewahren. Diese optimistische Grundhaltung erleichtert den Umgang mit den PatientInnen und hilft dabei, unter hohen psychischen und physischen Belastungen, nicht den Mut und die Motivation zu verlieren:

„Erstens eine positive Haltung und positive Einstellung. Ich würde einfach sagen, es ist bei uns eine schwere Arbeit, aber eine schöne Arbeit. Man lernt sehr viel daraus, aus



den Menschen, die wir versorgen und aus den Angehörigen. Aber es ist wichtig, dass man wirklich eine positive Einstellung hat zum Leben und auch zum Tod, weil bei uns ist das tägliche Brot auf der Station. Und auch Haltung, auch zu akzeptieren, dass ein Mensch geht und gehen will.“ (Diplomkrankenschwester, 44)

### ***Akzeptanz***

Ein weiterer Aspekt, der bei der Bewältigung erhöhter Anforderungen erleichternd wirken kann, ist die *allgemeine Akzeptanz der jeweiligen Situation*. Dieser Aspekt mag auf den ersten Blick sehr offensichtlich und trivial erscheinen, aber die gegebene Situation einfach anzunehmen, anstatt sie mit hohem Energieaufwand verändern zu wollen, kann dabei helfen, weitere Anstrengungen und Ressourcen zu sparen. Zur Verdeutlichung soll als Beispiel die Erläuterung einer Diplomkrankenschwester verwendet werden:

„Nur ich habe jetzt auch dazu gelernt in den vielen Jahren jetzt, das einfach gewisse Sachen, da kannst du dich noch so hineinsteigern und diskutieren, 100-mal drüber reden, die halt so zu akzeptieren und ich habe gelernt einfach, dass was ich jetzt nicht verändern kann, das ist es einfach so. Und damit komme ich eigentlich ganz gut zurecht damit. Und wie gesagt ich habe in den vielen Jahren jetzt abgewartet und meistens, eh meistens alles nicht so heiß, wie es zuerst-, aber es sind einfach Sachen, sie wollen es reduzieren oder das wollen sie ändern, was der Grund dahinter ist oder wie und was, das ist einfach so, das sind Gegebenheiten und ich glaube ich kann ganz gut damit, das zu akzeptieren. Und bei Sachen, die mich stören, das sage ich, ich sage das einfach. Und darum komme ich ganz gut aus und so war es auch in meiner ganzen Berufslaufbahn, glaube ich.“ (Diplomkrankenschwester, 50)

Die Interviewten schildern, dass sie mit zunehmender Berufserfahrung eine Art von Gelassenheit bestimmten Arbeitssituationen gegenüber entwickeln. So ist beispielsweise die Anforderung, unter erhöhtem Zeitdruck arbeiten zu müssen, zu einem bestimmten Zeitpunkt für die Angestellten unveränderbar. Jedoch lernen viele der betroffenen MitarbeiterInnen sich unter diesen Bedingungen neu zurechtzufinden und sich innerhalb dieser Strukturen eigene Bereiche zu schaffen, die den Umgang mit den erschwerten Bedingungen erleichtern.

### ***Intrinsische Motivation***

Eine weitere Ressource, die auch in als turbulent empfundenen Zeiten stets für ein hohes Engagement sorgt, ist die *intrinsische Motivation*. Viele InterviewteilnehmerInnen berichten von einem hohen Interesse für ihren Beruf und den damit einhergehenden Tätigkeiten. So ist es

für den/die eine/n MitarbeiterIn besonders motivierend, die eigenen technischen Ideen und Innovationen voranzutreiben, während für eine/n andere/n MitarbeiterIn die Leidenschaft für den Beruf in der Arbeit mit Menschen liegt. Ein Diplomkrankenschwester erzählt, wie es ihm an besonders stressigen Tagen Kraft und Energie gebe, sich auf seine eigentliche Motivation zurückzubedenken:

„Weil ich denke mir immer, wenn es mir wirklich nicht gut geht, also wirklich genervt bin, ich überlege dann kurz, warum ich das eigentlich mache und suche mir halt die Momente aus, wo ich dann wieder weiß, naja genau aus dem Grund und deswegen mache ich das, weil sonst, weil für diesen Beruf musst du schon berufen sein, also man muss wirklich, das muss man einfach wollen. Wenn man generell hineingeht und sagt, naja das will ich nicht und ich mag nicht und dann macht man seine Arbeit auch nicht gewissenhaft, meiner Meinung.“ (Diplomkrankenschwester in Führungsposition, 24)

### ***Zusammenfassung***

Zusammenfassend konnten auf Basis der Erzählungen der InterviewpartnerInnen eine Vielzahl an individuellen Ressourcen identifiziert werden, die den Umgang mit erschwerten Anforderungen erleichtern. Zu den wichtigsten Ressourcen zählen ein hohes Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, Ruhe und Gelassenheit aufgrund bisheriger Berufserfahrungen, eine regelmäßige Selbstreflexion und die realistische Selbsteinschätzung eigener Grenzen, eine optimistische Grundeinstellung, die Akzeptanz von gewissen Situationen und eine hohe intrinsische Motivation für den Beruf.

### **4.3.2 Arbeitsbezogene Ressourcen**

*Arbeitsbezogene Ressourcen* wirken unterstützend bei der persönlichen Zielerreichung und beruflichen Entwicklung und reduzieren die negativen Auswirkungen belastender Arbeitsanforderungen (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001). Die Ressourcen beinhalten verschiedene Faktoren, wie die gegebene Autonomie, die Arbeitsplatzsicherheit, ein konstruktives Feedback und die soziale Unterstützung.

### ***Soziale Unterstützung***

Während der Analyse der Interviews stellte sich heraus, dass die *Unterstützung durch KollegInnen* und die Zusammenarbeit im Team bei vielen MitarbeiterInnen als ein entscheidender Faktor bei der Bewältigung hoher Arbeitsanforderungen fungiert. Durch die

gegenseitige Unterstützung können die KollegInnen sich gegenseitig jeden Tag aufs Neue motivieren und eine wichtige Stütze im stressigen Arbeitsalltag bilden:

„Ich kann das nicht ausdrücken, aber, wenn ich mich schlecht fühle durch irgendeine Belastung und ich komme her und treffe nette Kollegen, das motiviert mich eigentlich am meisten. Innovationen und Arbeitskollegen, das Umfeld, sehr wichtig, ja. Das sind für mich die zwei wichtigsten Faktoren im Arbeitsleben.“ (Informations- und Telekommunikationsmitarbeiter, Bereichsleiter, 56)

Zu der gegenseitigen Unterstützung zählt auch die Vertretung von KollegInnen bei Krankenständen, die Übernahme von Aufgaben bei hohen Belastungen und die Teilung von Verantwortung. Außerdem haben die KollegInnen bei Sorgen und Ängsten ein offenes Ohr und helfen mit Verständnis und Aufmunterung dabei, Unmut und Verärgerung zu bewältigen. Eine Diplomkrankenschwester berichtet darüber, wie ihr Team stets zusammenhalte und sich immer gegenseitig unterstütze:

„Also wir verstehen uns untereinander irrsinnig gut, es wird viel gelacht und es ist alles irgendwie, alles sehr, ja. Jeder haltet zusammen. Also, wenn wer ausfällt, dann ist das kein Problem, wenn wer einspringt oder man kann Sorgen loswerden, wenn man dann nicht mehr will oder, wenn man sich ärgert, das kommt halt natürlich auch vor, dass man sagt, ‚ach, ich kann heut so gar nicht mit dem. Geh bitte, kannst mir du den vielleicht machen?‘ oder man kann in andere Gruppen gehen.“ (Diplomkrankenschwester in Führungsposition, 45)

Zusätzlich zu der Unterstützung durch KollegInnen, kann auch der Rückhalt und die *Unterstützung durch Vorgesetzte* sehr motivierend wirken. Eine Mitarbeiterin berichtet über ihre Chefin, die stets ihr Team nach außen hin verteidige, selbst wenn ihren MitarbeiterInnen Fehler unterliefen. Diese Unterstützung wird von den Angestellten sehr geschätzt und führt zu einer Stärkung des Gemeinschaftsgefühls:

„Eben sie verteidigt uns nach außen oder auch wenn intern was bei uns etwas nicht ganz ideal gewesen ist, wenn ich wieder sage, ‚du musst bei dem Termin dabei sein, weil wir haben echt Stress mit irgendeiner Abteilung?‘, dann kommt sie auch mit und stellt sich vor uns. Also das ist wirklich gut und das hat auch ihre bisherige Vorgesetzte auch genauso gemacht. Und dadurch haben wir natürlich als solches auch einen ziemlichen Rückhalt in der Firma und das ist wirklich gut.“ (Informations- und Telekommunikationsmitarbeiterin, 27)

### ***Produktives und partizipatives Arbeitsklima***

Ein guter Zusammenhalt im Team und die Unterstützung durch Vorgesetzte trägt auch zu einem *produktiven Arbeitsklima* bei. Wenn alle MitarbeiterInnen gemeinsam daran arbeiten gute Ergebnisse zu liefern, steigert dies auch die Motivation und das Zugehörigkeitsgefühl innerhalb der Gruppe. Dieses partizipative und produktive Arbeitsklima ermöglicht außerdem eine schnelle Reaktion auf unvorhergesehene Aufgaben und Änderungen, da alle MitarbeiterInnen an einer gemeinsamen Umsetzung der Arbeit interessiert sind:

„Was ich auch noch sehr positiv erlebt habe, ist, wie das Engagement, das finde ich extrem, also wie produktiv da alle dran sind und ich habe immer das Gefühl bei jedem Meeting, dass jeder am gleichen Strang zieht und jeder will irgendwie das Beste für das Unternehmen und wir müssen irgendwie schaffen. Also, wenn wir jetzt eine Idee haben und das Marketing hat leider sehr oft irgendwelche Ideen, die sehr spät kommen und sehr überraschend sind und dann versuchen aber wirklich die anderen Abteilungen, also Kundenservice, IT, das zu unterstützen und dann sagen, ‚naja es wäre super gewesen, wenn ihr das vor zwei Monaten eingefallen wäre, aber wie kriegen wir das jetzt hin‘. Also dass man wirklich daran arbeitet.“ (Informations- und Telekommunikationsmitarbeiterin, 31)

Paškvan et al. (2016) testen die Rolle des Arbeitsklimas in Zusammenhang mit der Arbeitsintensivierung. Sie kommen zu dem Ergebnis, dass ein partizipatives Arbeitsklima, welches den MitarbeiterInnen die Möglichkeit bietet sich an Entscheidungen zu beteiligen, als eine wichtige Ressource in der Bewältigung des Arbeitsalltags angesehen werden kann.

### ***Feedback, Anerkennung und Wertschätzung***

Als besonders positiv und motivierend wurde das *Feedback beziehungsweise die Rückmeldung in Bezug auf die eigenen Arbeitsleistungen* empfunden. An hektischen Tagen, an denen möglicherweise auch noch schwerwiegende Entscheidungen anstehen, kann ein positives Feedback durch KollegInnen oder Vorgesetzte sehr motivierend wirken. Auch die *Anerkennung* und *Wertschätzung* der eigenen Arbeit durch KundInnen, PatientInnen oder Angehörige kann ein Antrieb und Motor bei der Bewältigung anstrengender Aufgaben sein. Die Rückmeldung über die eigene Arbeitsleistung kann dabei auf unterschiedliche Weise erfolgen. In der Altenpflege beispielsweise kann eine positive Rückmeldung durch ein direktes Lob oder die Dankbarkeit der HeimbewohnerInnen und deren Angehöriger geäußert werden. Das Feedback über die erfolgreiche Bewältigung einer herausfordernden Arbeitsaufgabe kann

allerdings auch indirekt, durch die gesundheitlichen Fortschritte, die ein/e BewohnerIn macht, beobachtet werden:

„Also zum Beispiel, wenn man neue Bewohner bekommt oder zum Beispiel oft ein Danke für irgendwelche Tätigkeiten. Also das ist schon Freude genug, muss ich sagen. Nicht immer nur Kritik und wenn man sich für irgendetwas rechtfertigen muss, sondern einfach mal Lob und Danke von Angehörigen oder von Bewohnern selbst hört, oder wenn man sieht, wie ein Bewohner aufgenommen wird, dass man dann einfach wieder die Fortschritte sieht, egal ob jetzt physisch oder psychisch. Also zum Beispiel eine Bewohnerin haben wir jetzt bekommen, die kann jetzt sogar wieder gehen und ist immobil gekommen. Also das sind dann natürlich so Situationen, wo man sich mit den Bewohnern und den Angehörigen mitfreut.“ (Diplomkrankenschwester in Führungsposition, 22)

### ***Autonomie in der Aufgaben- und Zeiteinteilung***

Eine *hohe Autonomie in der Aufgaben- und Zeiteinteilung* wurde ebenfalls als ein entlastendes Merkmal angesehen. Sowohl bei der eigenen Tagesplanung, als auch bei der Organisation von Aufgaben im Team scheint eine hohe Autonomie dabei zu helfen die Arbeitsbelastungen zu verringern. Durch die Flexibilität in der Aufgaben- und Zeiteinteilung können die MitarbeiterInnen leichter auf unvorhergesehene Ereignisse reagieren, da sich die Möglichkeit bietet, Aufgaben umzuverteilen und so neue freie Ressourcen zu schaffen:

„Also es gibt eben die Dinge, die in unserer eigenen Autonomie sind, das machen wir uns einfach wirklich aus, da schauen wir einfach wer hat am meisten Zeit, wer bringt es am besten unter und dadurch, dass wir jetzt eben ein bisschen ein aufgestocktes und junges Team sind haben wir sehr viel Flexibilität und man springt auch immer wieder gegenseitig ein.“ (Bankmitarbeiterin, Fachkarriere, 39)

### ***Priorisierung der Tätigkeiten***

Die Interviewpersonen berichteten darüber, dass eine *Priorisierung von Tätigkeiten* bei der Bewältigung großer Arbeitsmengen dazu beitrage, Wichtiges von Unwichtigem unterscheiden zu können. Die Priorisierung beinhaltet die Entscheidung darüber, welche Arbeitsaufträge und Aufgaben zuerst bearbeitet werden müssen und welche Dinge warten können, eventuell auch bis zum nächsten Arbeitstag. Diese Fähigkeit zur Unterscheidung und Priorisierung von Aufgaben scheint eine wichtige Strategie bei der Bewältigung von hohen Arbeitsbelastungen zu sein:

„Wenn jemand das nie gelernt hat irgendwie Dinge zu priorisieren, Wichtiges von weniger Wichtigem zu unterscheiden und Dinge auch sein zu lassen und sich nicht einen Kopf zu machen, wenn man es nicht schafft, weil man es nicht schaffen kann, also die klassische Postkorbübung, dann hat der natürlich mehr Stress dadurch [...].“  
(Informations- und Telekommunikationsmitarbeiter, Teamleader, 43)

### ***Vielfalt der Tätigkeiten***

Eine hohe Abwechslung bei der Bewältigung der täglichen Arbeitsaufgaben, trägt dazu bei, dass die MitarbeiterInnen neue und wechselnde Anforderungen positiver wahrnehmen und sie als Herausforderung annehmen. Hackman und Oldham (1976) definieren die *Aufgabenvielfalt* als das Ausmaß in dem die Durchführung einer Tätigkeit die Anwendung verschiedener Kenntnisse und Fähigkeiten verlangt (Hackman & Oldham, 1976) und bestimmen sie in ihrem *Job-Characteristics-Modell* zu einem entscheidenden Faktor bei der Entstehung von Arbeitsmotivation. Speziell in der Pflege scheint die Gestaltung von komplexen Aufgaben eine Möglichkeit darzustellen, um die MitarbeiterInnen vor Erschöpfung und Burnout zu schützen (Kubicek & Korunka, 2015b). Im Interview berichtet eine Krankenpflegerin darüber, wie sie jeden Tag unterschiedlichste Aufgaben ausführe und Freude an der Vielfalt der Tätigkeiten empfinde, da sie sich niemals langweile. Diese Komplexität und Diversität der Aufgaben führt zu einer positiven Bewertung und der erfolgreichen Bewältigung zukünftiger Anforderungen:

„Ja die Abwechslung. Es ist nicht, obwohl es eh fast jeden Tag dasselbe ist, aber es ist trotz allem jeden Tag anders. Es ist trotz allem für mich nicht jeder Tag gleich. Vielleicht für die Pflegehelfer wieder anders als für mich als Diplomierte. Es ist dort wieder eine Wunde dazugekommen, es sind wieder andere Herausforderungen, brauche ich bei dem jetzt eine Matratze. Nein, es ist einfach trotz allem jeder Tag für mich spannend, glaube ich. Und vor allem es ist jetzt ja immer mehr auch die Angehörigen. Wir haben vielmehr mit den Angehörigen zu tun. Es sind sehr viele Gespräche und ja. Nein, ich finde trotz allem immer wieder abwechslungsreich und in die verschiedensten Bereiche, was ich zu tun habe, also für mich ist es nicht fad, kein Tag ist für mich gleich oder fad.“ (Diplomkrankenschwester, 50)

### ***Zusammenfassung***

Abschließend sollen die hier genannten arbeitsbezogenen Ressourcen und Strategien noch einmal zusammengefasst werden. Als wichtigste Faktoren nennen die interviewten MitarbeiterInnen dabei eine hohe Unterstützung durch KollegInnen und Vorgesetzte, eine gute Teamarbeit, ein partizipatives und produktives Arbeitsklima, ein konstruktives Feedback über

die eigene Arbeitsleistung, die Anerkennung und Wertschätzung der eigenen Arbeit, eine hohe Autonomie bei der Aufgaben- und Zeiteinteilung, die Priorisierung von Arbeitsaufgaben und eine hohe Aufgabenvielfalt.

## 5 Diskussion

Im folgenden Diskussionsteil werden die wichtigsten Ergebnisse noch einmal zusammengefasst. Dabei liegt ein besonderer Schwerpunkt auf möglichen Grenzen der unternommenen Untersuchung, da sich die Limitationen qualitativer Forschung nicht einfach anhand quantitativer Gütekriterien bestimmen lassen. Zum Abschluss werden Hinweise für die Durchführung von weiterführenden Studien genannt.

### 5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

In vorliegender Arbeit bestand das Hauptinteresse darin, neue Arbeitsanforderungen, deren Folgen, sowie Ressourcen und Strategien im Umgang mit ihnen, aus Sicht der Beschäftigten näher zu erforschen. Dazu wurden 71 qualitative Interviews mit MitarbeiterInnen aus der Altenpflege, der Bankenbranche, dem Informations- und Telekommunikationsbereich und der Personalvermittlung geführt. Zur Auswertung diente der explorative und auf vorhergehende Hypothesen verzichtende Ansatz der *Grounded Theory*. Im weiteren Verlauf der Auswertung erfolgte eine Fokussierung auf die Arbeitsintensivierung und die steigenden Autonomie- und Lernanforderungen, da sich diese Konstrukte als wesentlich bei der Analyse des Datenmaterials herausgestellt haben.

Die *Arbeitsintensivierung* wurde von vielen InterviewteilnehmerInnen als negativ und belastend wahrgenommen. Betroffene MitarbeiterInnen berichteten, dass der erhöhte Zeit- und Leistungsdruck langfristig zu einer Verschlechterung der physischen und psychischen Gesundheit führen könne. Durch die Vertretung krankgeschriebener KollegInnen, verlängerte Arbeitszeiten und ständige Erreichbarkeit wird es den ArbeitnehmerInnen zunehmend erschwert, sich vom Arbeitsalltag abzugrenzen und gedanklich "abzuschalten". Eine fehlende Abgrenzung wirkt sich auch negativ auf die übrige Freizeit aus. Die dringend benötigte Erholung nach der Arbeitszeit wird daher immer öfter zur Seltenheit. Die Spezialisierung der Aufgabenbereiche in der Pflege, die Ausdifferenzierung von Zielvorgaben und Richtlinien im Banken- und Personalbereich und die ansteigende Arbeitsgeschwindigkeit in der Informations- und Telekommunikationsbranche führen außerdem zu einer verminderten Motivation und erhöhten Frustration der MitarbeiterInnen. Die eigentlich erlernte Tätigkeit kann nicht mehr zufriedenstellend ausgeführt werden und die Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit wird angezweifelt. Bisherige empirischen Untersuchungen berichten ebenfalls über die negativen Auswirkungen der Arbeitsintensivierung, die das Risiko einer emotionalen Erschöpfung



erhöhen und die Arbeitszufriedenheit verringern (Green, 2001, 2004b; Korunka et al., 2015; Kubicek et al., 2013; Paškvan et al., 2016).

Die *Lernanforderungen* wurden von den meisten Interviewpersonen als herausfordernd und bereichernd wahrgenommen. Die positiven Aspekte dieser Anforderungen steigern die Motivation der Angestellten und führen langfristig zu einer höheren Arbeitszufriedenheit. Außerdem kann die richtige Anwendung des neu erlernten Wissens bei der Bewältigung von neuen Arbeitsaufgaben und der Prävention von gesundheitsgefährdenden Folgen helfen. Zusätzlich wurde der gegenseitige Wissens- und Informationsaustausch als eine wichtige und willkommene Abwechslung im Gegensatz zum routinierten Arbeitsalltag angesehen. Empirische Untersuchungen belegen den positiven Einfluss der Lernanforderungen auf die Arbeitszufriedenheit (Korunka et al., 2015; Kubicek et al., 2013; Obschonka et al., 2012) und eine förderliche Wirkung auf die Kreativität und Motivation der Erwerbstätigen (Glaser et al., 2015). Auch wenn es aufgrund der Analyse der Interviews und der Ergebnisse bisheriger empirischer Studien den Anschein hat, intensiviertere Lernanforderungen könnten hauptsächlich als vorteilhaft und bereichernd eingeordnet werden, wird ebenfalls deutlich, dass die positiven Aspekte intensiverer Lernanforderungen gefährdet sind, wenn das Gelernte aufgrund des erhöhten Zeit- und Leistungsdrucks nicht mehr in den Arbeitsalltag integriert werden kann.

Auch bei den *Autonomieanforderungen* weisen die neusten Forschungsergebnisse eine höhere Arbeitszufriedenheit und eine Verringerung der negativen Auswirkungen von unregelmäßigen Arbeitszeiten nach (Obschonka & Silbereisen, 2015). Die Schilderungen der Interviewpersonen zeigen jedoch ein differenzierteres Bild. Die Anforderungen lassen sich aufgrund der unterschiedlichen Aussagen der interviewten MitarbeiterInnen nicht eindeutig als herausfordernd oder bedrohlich einordnen. Ob eine hohe Autonomie als positiv oder negativ bewertet wird, hängt dabei von einer Vielzahl an Faktoren ab. In der Altenpflege geht eine hohe Autonomie oft mit der hohen Verantwortung für das Wohlbefinden der HeimbewohnerInnen einher. Bei schwerwiegenden Entscheidungen sind die DiplomkrankenschwesternInnen zumeist auch noch nach den geregelten Arbeitszeiten für ihre KollegInnen erreichbar. Hinzu kommt die Pflicht, alle Vorgänge dokumentieren zu müssen, um volle Transparenz und hohe Sicherheit zu gewährleisten. Durch diese hohen Verantwortungen fällt es einigen Pflegekräften schwer nach der Arbeit gedanklich abzuschalten. Auch in anderen Branchen wird die Abgrenzung von Arbeits- und Freizeit durch verlängerte Arbeitszeiten, hohe Arbeitsbelastungen und eine zunehmende Verantwortung erschwert. Im Bankenbereich und in der Personalvermittlung sind die erhöhten Autonomieanforderungen vor allem in den Führungspositionen anzutreffen. Die MitarbeiterInnen der unteren Hierarchieebenen fühlen sich oft, aufgrund der detaillierten

Richtlinien und der starken Ausdifferenzierung von Zielvorgaben, in ihrem Handlungs- und Entscheidungsspielraum eingeschränkt. Gerade im IT-Bereich, in dem eine hohe Flexibilität benötigt wird, um schnell auf plötzliche Ausfälle und Fehler reagieren zu können, führen die strikten Vorgaben und Regeln zu erschwerten Bedingungen. Zusätzlich ist bei den betroffenen MitarbeiterInnen eine Verringerung der Arbeitsmotivation zu beobachten, da sie aufgrund der zahlreichen Einschränkungen keine Möglichkeit dazu erhalten, eigene Ideen und Innovationen umzusetzen. Eine hohe Autonomie wird vor allem dann positiv bewertet und mit positiven Auswirkungen wie gesteigertem Engagement in Zusammenhang gebracht, wenn die Angestellten die übertragene Verantwortung mit ihrem Team teilen können und der Raum für eine gegenseitige Absprache und gemeinsame Entscheidungen gegeben ist. Eine hohe Autonomie kann unter diesen Bedingungen als Ressource gewertet werden, da durch die selbständige Aufgaben- und Zeiteinteilung auch in arbeitsintensiveren Zeiten Entlastung geschaffen werden kann.

Durch die Interviews wurden jedoch nicht nur aktuelle Arbeitsanforderungen und deren Folgen erfasst, sondern auch ein Fokus auf die *individuellen und arbeitsbezogenen Ressourcen* gelegt, die im Umgang mit diesen Anforderungen von Relevanz sind. Ein hohes Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, eine regelmäßige Selbstreflexion, Optimismus und hohe intrinsische Motivation spielen eine entscheidende Rolle im Arbeitsalltag und bei der Bewältigung bevorstehender Herausforderungen. Auch die arbeitsbezogenen Ressourcen, die sich durch eine hohe soziale Unterstützung, ein partizipatives Arbeitsklima, regelmäßige Rückmeldung und Wertschätzung, ausgeprägte Autonomie bei der Aufgaben- und Zeiteinteilung durch Priorisierung von Tätigkeiten und hohe Aufgabenvielfalt auszeichnen, können zusätzliche Unterstützung während eines stressigen Arbeitsalltags bieten.

## **5.2 Limitationen**

Im Fokus der Darstellung der Grenzen dieser Untersuchung steht die Generalisierbarkeit qualitativer Forschung. Die Beschreibungen der Interviewten über die Anforderungen und deren Folgen stellen individuelle Sichtweisen und Erfahrungen dar, die nicht auf die allgemeine Population oder spezifische Gruppen übertragbar sind. Trotz der begrenzten Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse geben die Aussagen der Befragten einen tiefen und umfassenden Einblick in ihre alltäglichen Erlebnisse und Erfahrungen im Umgang mit erhöhten Arbeitsanforderungen. Obwohl die Einschätzungen über die Veränderungen der Arbeitsanforderungen und deren Intensitäten sich individuell unterscheiden, sind diese

subjektiven Empfindungen nicht unbedingt als nachteilig anzusehen. Von der transaktionalen Stresstheorie ausgehend, stellt die Bewertung einer Situation einen entscheidenden Faktor für die weiteren Folgen dar. Daher ist die jeweilige Einschätzung der befragten MitarbeiterInnen durchaus von einer hohen Relevanz.

Eine weitere Einschränkung der Verallgemeinerbarkeit ist durch die subjektive Analyse und Interpretation qualitativer Forschung gegeben. Interpretationen können durch vorherrschende Denkmuster und individuelle Einstellungen in eine vorgegebene Richtung gelenkt werden. Außerdem erschwert die *Grounded Theory* durch ihren relativ breiten und offenen Zugang die Erlernbarkeit dieser Methode. Gerade für die Übergänge zwischen den unterschiedlichen Phasen des Kodierens und für die Abstraktion und Zusammenführung der Kategorien gibt es kaum einheitliche methodische Vorgehensweisen. Auch das Prinzip der theoretischen Sättigung, wonach die Datensammlung und Auswertung erst abgeschlossen ist, wenn keine neuen Aspekte mehr zur Theorie hinzukommen, konnte in dieser Studie nicht eingehalten werden. Trotz dieser Einschränkungen wurde durch eine genaue Beschreibung des Analyseverfahrens und die präzise Darstellung der Ergebnisse durch ausführliche Interviewpassagen eine höchstmögliche Transparenz und Überprüfbarkeit geschaffen. Um den Auswertungsprozess objektiver zu gestalten, erfolgte außerdem ein regelmäßiger Austausch und Vergleich der Interpretationen mit einem Kommilitonen, der den gleichen Datensatz analysierte. Auch wenn die *Grounded Theory* schwer zu erlernen ist, wurde die offene und explorative Vorgehensweise bewusst gewählt. Diese Methode ermöglicht es während der Analyse neue Themenschwerpunkte zu setzen, die bei einer vorhergehenden Kategorienbildung nicht in den Fokus gelangt wären.

Weitere Einschränkungen ergeben sich aufgrund der Stichprobe dieser Untersuchung. Obwohl die Verteilung des Alters und des Ausbildungsgrades durchaus variiert, sind deutlich mehr weibliche als männliche Interviewpersonen vertreten, was unter anderem darauf zurückzuführen ist, dass der Pflegeberuf hauptsächlich von Frauen gewählt wird. Frauen könnten unter Umständen die intensivierten Anforderungen anders wahrnehmen, bewerten und bewältigen als männliche Personen. Auch wenn die TeilnehmerInnen aus unterschiedlichen Branchen stammen, arbeitet fast die Hälfte der InterviewpartnerInnen im Pflegebereich, während nur ein sehr kleiner Teil der Stichprobe in der Personalvermittlung tätig ist. Dies könnte dazu führen, dass die Meinungen und Einschätzungen der KrankenpflegerInnen, die Wahrnehmungen anderer InterviewteilnehmerInnen überdecken. Zusätzlich wurde während der Zeit der Interviewdurchführung ein digitales Dokumentationssystem im Pflegebereich eingeführt. Diese Einführung der neuen Dokumentationssoftware ging mit einer erhöhten

Arbeitsbelastung für die Pflegekräfte einher, da der Umgang mit dem neuen System gänzlich neu erlernt werden musste. Daher liegt der Gedanke nahe, dass die Arbeitsintensivierung während dieser Zeit als besonders hoch und belastend eingeschätzt wurde. Um jedoch eine Überrepräsentation von bestimmten Gruppen zu vermeiden, wurden die Zitate der InterviewteilnehmerInnen abwechselnd, in Abhängigkeit von Branche, Alter oder Geschlecht, im Ergebnisteil präsentiert, um dadurch stets verschiedene Wahrnehmungen aus unterschiedlichen Perspektiven zu erhalten. Durch das Prinzip des permanenten Vergleichs der *Grounded Theory* wurden bereits während des Kodierens die unterschiedlichen Eindrücke der Interviewpersonen zueinander in Bezug gesetzt und auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede hin analysiert.

Ein weiterer Kritikpunkt ist in Bezug auf den Erhebungszeitraum der Interviews zu nennen, der bereits über drei Jahre zurückliegt. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass sich während dieser Zeitspanne Veränderungen an den Bedingungen und Folgen der untersuchten Arbeitsanforderungen ergeben haben. Inzwischen könnten andere Belastungen und Ressourcen im Fokus der Erwerbstätigen stehen als zu der Zeit der Interviewdurchführung. Um diese Aspekte im Blick zu behalten, wurden die Ergebnisse dieser qualitativen Arbeit mit aktuellen Forschungsergebnissen verglichen.

In dieser Studie wurde großen Wert darauf gelegt den Kerngedanken der intersubjektiven Überprüfbarkeit, bei der Darstellung qualitativer Ergebnisse, durch die Verwendung von ausführlichen Zitaten der unterschiedlichen Interviewpersonen hervorzuheben. Die Beschreibungen über die Veränderungen der Arbeitsanforderungen wurden dadurch immer im Kontext der Befragten wiedergegeben und durch den Vergleich der unterschiedlichen Branchen aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet. Dieses Vorgehen soll für den LeserInnen eine möglichst hohe Transparenz und Nachvollziehbarkeit gewährleisten.

### **5.3 Ausblick auf zukünftige Forschung**

Auch wenn in dieser Arbeit bereits MitarbeiterInnen unterschiedlicher Branchen interviewt wurden, könnte dieser Aspekt in Zukunft noch weiter vertieft werden. Durch die Interviews wurden ausschließlich Erwerbspersonen aus dem Dienstleistungssektor erfasst, von Interesse wären auch andere Wirtschaftssektoren. Außerdem sind in dieser Studie nur Personen vertreten, die sich in einem angestellten Dienstverhältnis befinden, zusätzlich könnten selbständige Berufstätige interviewt werden, bei denen eventuell andere Anforderungen und Belastungen im Fokus stehen als bei den angestellten MitarbeiterInnen.

Zukünftige Untersuchungen könnten sich außerdem genauer mit dem Thema der Autonomie auseinandersetzen. Bis jetzt existieren kaum Studien zu den steigenden Autonomieanforderungen und es ist noch nicht eindeutig geklärt, bis zu welchem Punkt Autonomie noch als Ressource gewertet wird und ab wann sie zu einer Überforderung führt.

Die Anwendung von Längsschnittstudien könnte außerdem bei der Erfassung von langfristigen Entwicklungen und Folgen der Anforderungen nützlich sein. Dabei sollten über einen möglichst langen Zeitraum viele Befragungszeitpunkte erfolgen, um Veränderungen und Zusammenhänge besser erfassen zu können.

Um das Problem der fehlenden Generalisierbarkeit qualitativer Forschung zu umgehen, eignet sich der Einsatz quantitativer Studien mit einer generalisierten Stichprobe. Generell scheint eine Kombination von qualitativen und quantitativen Verfahren vorteilhaft, um die Anforderungen in vollem Umfang erfassen zu können.

Des Weiteren sollten zukünftige Studien einen Fokus auf die Ressourcen im Umgang mit belastenden Anforderungen setzen, um Maßnahmen zur Prävention von negativen Auswirkungen setzen zu können.

## **5.4 Fazit**

Auch wenn die Anforderungen, deren Folgen und Umgangsweisen mit ihnen sich zwischen Personen und Branchen unterscheiden, können doch Gemeinsamkeiten und Parallelen entdeckt werden. So wird die Arbeitsintensivierung zumeist negativ bewertet und kann langfristig mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen einhergehen. Durch das hohe Arbeitstempo, das Wegfallen von Pausen und das Gefühl, ständig "unter Strom" zu stehen, verringert sich die Motivation und das Interesse am eigenen Beruf, da die eigentliche Tätigkeit mehr und mehr in den Hintergrund rückt. Im Gegensatz dazu wird die Möglichkeit sich weiterzubilden und neue Fähigkeiten zu erlernen zumeist als Bereicherung beschrieben und kann sogar vor negativen Folgen schützen. Unzufriedenheit tritt nur dann ein, wenn keine Zeit zur Umsetzung des Gelernten bleibt und das zusätzliche Wissen auf diese Weise keinen Nutzen mehr verspricht. Hohe Autonomie bietet den Erwerbepersonen die Möglichkeit, sich die Arbeitszeit und die eigenen Aufgaben selbstständig einzuteilen. Wenn jedoch keine KollegInnen oder Vorgesetzten zur Unterstützung oder Teilung der Verantwortung vor Ort sind, dann kann die Selbstständigkeit zu einer Überforderung führen und die Abgrenzung zwischen Beruf und Privatleben zu einer zusätzlichen Anforderung heranwachsen.

Diese Anforderungen haben gemeinsam, dass sie bis zu einem gewissen Maß überwindbar (Arbeitsintensivierung) oder sogar förderlich (Lern- und Autonomieanforderungen) sein können. Wenn die Anforderungen jedoch einen zu hohen Ausprägungsgrad erreichen oder die organisatorischen Rahmenbedingungen und individuellen Ressourcen nicht ausreichend zur Verfügung stehen, können negative Auswirkungen, welche die Gesundheit und das Privatleben der MitarbeiterInnen gefährden, die Folge sein. Diese Beobachtungen weisen Parallelen zu dem bereits im Ergebnisteil erwähnten Vitamin-Modell (Warr, 1994) auf. Genauso wie die Überdosierung einiger Vitamine zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen kann, können laut Warr (1994) auch einige Arbeitsmerkmale diese Wirkungen erzeugen. Um die MitarbeiterInnen vor diesen negativen Folgen zu schützen, sollten Unternehmen ein besonderes Augenmerk auf neue Arbeitsanforderungen und deren Besonderheiten setzen. Hier scheinen das Erlernen von nützlichen Strategien für einen erfolgreicherer Umgang, die Bereitstellung und Stärkung von individuellen und arbeitsrelevanten Ressourcen und eine regelmäßige Rückmeldung und Unterstützung durch KollegInnen und Vorgesetzte vielversprechende Ansätze zu sein, um in Zukunft Überlastungen zu vermeiden und das Wohlbefinden der MitarbeiterInnen zu stärken.

## Literaturverzeichnis

- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309–328.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84 (2), 191–215.
- Blossfeld, H.-P., Buchholz, S., Hofäcker, D., Hofmeister, H., Kurz, K. & Mills, M. (2007). Globalisierung und die Veränderung sozialer Ungleichheiten in modernen Gesellschaften. Eine Zusammenfassung der Ergebnisse des GLOBALIFE-Projektes. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 59 (4), 667–691.
- Böhm, A. (2013). Theoretisches Codieren: Textanalyse in der Grounded Theory. In U. Flick, E. von Kardoff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (10. Aufl., S. 475–485). Reinbek: Rohwohlt.
- Cascio, W. F. (2003). Changes in workers, work and organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Hrsg.), *Industrial and organizational psychology* (Handbook of psychology, Bd. 12, S. 401–422). Hoboken, NJ: Wiley.
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V. & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among US managers. *Journal of Applied Psychology*, 85 (1), 65–74.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 499–512.
- Fischer-Rosenthal, W. & Rosenthal, G. (1997). Warum Biographieanalyse und wie man sie macht. *Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie*, 17 (4), 405–427.
- Flick, U., von Kardoff, E. & Steinke, I. (2013). Was ist qualitative Forschung? Einleitung und

- Überblick. In U. Flick, E. von Kardoff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (10. Aufl., S. 13–29). Reinbek: Rohwohlt.
- Franke, F. (2015). Is work intensification extra stress? *Journal of Personnel Psychology*, 14 (1), 17–27.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago, IL: Aldine.
- Glaser, J., Seubert, C., Hornung, S. & Herbig, B. (2015). The impact of learning demands, work-related resources, and job stressors and on creative performance and health. *Journal of Personnel Psychology*, 14 (1), 37–48.
- Green, F. (2001). It's been a hard day's night: The concentration and intensification of work in late twentieth-century Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 39 (1), 53–80.
- Green, F. (2004a). Why has work effort become more intense? *Industrial Relations*, 43 (4), 709–741.
- Green, F. (2004b). Work intensification, discretion and the decline in well-being at work. *Eastern Economic Journal*, 30 (4), 615–624.
- Green, F. & McIntosh, S. (2001). The intensification of work in Europe. *Labour Economics*, 8 (2), 291–308.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16 (2), 250–279.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N. & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84 (3), 632–643.
- Hopf, C. (2013). Qualitative Interviews – ein Überblick. In U. Flick, E. von Kardoff & I.



- Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (10. Aufl., S. 349–360). Reinbek: Rohwohlt.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24 (2), 285–308.
- Korunka, C. & Kubicek, B. (2013). Beschleunigung im Arbeitsleben – neue Anforderungen und deren Folgen. In G. Junghanns & M. Morschhäuser (Hrsg.), *Immer schneller, immer mehr – Psychische Belastungen bei Wissens- und Dienstleistungsarbeit* (S. 17–39). Wiesbaden: Springer VS.
- Korunka, C., Kubicek, B., Paškvan, M. & Ulferts, H. (2015). Changes in work intensification and intensified learning: Challenge or hindrance demands? *Journal of Managerial Psychology*, 30 (7), 786–800.
- Kubicek, B. & Korunka, C. (2015a). Current trends and developments in approaches to job demands. *Journal of Personnel Psychology*, 14 (1), 4–7.
- Kubicek, B. & Korunka, C. (2015b). Does job complexity mitigate the negative effect of emotion-rule dissonance on employee burnout? *Work & Stress*, 29 (4), 379–400.
- Kubicek, B., Korunka, C. & Tement, S. (2014). Too much job control? Two studies on curvilinear relations between job control and eldercare workers' well-being. *International Journal of Nursing Studies*, 51 (12), 1644–1653.
- Kubicek, B., Korunka, C. & Ulferts, H. (2013). Acceleration in the care of older adults: New demands as predictors of employee burnout and engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 69 (7), 1525–1538.
- Kubicek, B., Paškvan, M. & Korunka, C. (2015). Development and validation of an instrument for assessing job demands arising from accelerated change: The intensification of job demands scale (IDS). *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24 (6), 898–913.

- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York, NY: Springer.
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P. & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48 (5), 764–775.
- Loon, M. & Casimir, G. (2008). Job-demand for learning and job-related learning: The moderating effect of need for achievement. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (1), 89–102.
- Lübbe, H. (1996). *Zeit-Erfahrungen. Sieben Begriffe zur Beschreibung moderner Zivilisationsdynamik*. Stuttgart: Franz Steiner.
- Obschonka, M. & Silbereisen, R. K. (2015). The effects of work-related demands associated with social and economic change on psychological well-being: A study of employed and self-employed individuals. *Journal of Personnel Psychology*, 14 (1), 8–16.
- Obschonka, M., Silbereisen, R. K. & Wasilewski, J. (2012). Constellations of new demands concerning careers and jobs: Results from a two-country study on social and economic change. *Journal of Vocational Behavior*, 80 (1), 211–223.
- Olsen, K. M., Kalleberg, A. L. & Nesheim, T. (2010). Perceived job quality in the United States, Great Britain, Norway and West Germany, 1989–2005. *European Journal of Industrial Relations*, 16 (3), 221–240.
- Parent-Thirion, A., Biletta, I., Cabrita, J., Vargas, O., Vermeylen, G., Wilczynska, A. & Wilkens, M. (2016). *Sixth European working conditions survey*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Paškvan, M., Kubicek, B., Prem, R. & Korunka, C. (2016). Cognitive appraisal of work intensification. *International Journal of Stress Management*, 23 (2), 124–146.
- Pongratz, H. J. & Voß, G. G. (2003). From employee to ‘entreplooyee’. Towards a ‘self-entrepreneurial’ work-force? *Concepts and Transformations*, 8 (3), 239–254.

- Prem, R., Kubicek, B., Diestel, S. & Korunka, C. (2016). Regulatory job stressors and their within-person relationships with ego depletion: The roles of state anxiety, self-control effort, and job autonomy. *Journal of Vocational Behavior*, 92 (1), 22–32.
- Przyborski, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2008). Grounded-Theory-Methodologie. In A. Przyborski & M. Wohlrab-Sahr (Hrsg.), *Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch* (S. 184–217). München: Oldenbourg.
- Pyöriä, P. (2005). The concept of knowledge work revisited. *Journal of Knowledge Management*, 9 (3), 116–127.
- Rosa, H. (2005). *Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstruktur in der Moderne*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 33 (1), 1–28.
- Scheier, M. F. & Carver, C. S. (1985). Optimism, coping and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology*, 4 (3), 219–247.
- Schütze, F. (1983). Biographieforschung und narratives Interview. *Neue Praxis*, 13 (3), 283–293.
- Steinke, I. (2013). Gütekriterien qualitativer Forschung. In U. Flick, E. von Kardoff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (10. Aufl., S. 319–331). Reinbek: Rohwohlt.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1996). *Grounded Theory: Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Ulferts, H., Korunka, C. & Kubicek, B. (2013). Acceleration in working life: An empirical test of a sociological framework. *Time & Society*, 22 (2), 161–185.

- Van den Broeck, A., De Cuyper, N., De Witte, H. & Vansteenkiste, M. (2010). Not all job demands are equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the job demands-resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19 (6), 735–759.
- Voß, G. G. (1998). Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 31, 473–487.
- Voß, G. G. & Pongratz, H. J. (1998). Der Arbeitskraftunternehmer: Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 50 (1), 131–151.
- Warr, P. (1994). A conceptual framework for the study of work and mental health. *Work & Stress*, 8 (2), 84–97.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14 (2), 121–141.

## Anhang A – Interviewleitfaden

### Ablauf:

Zuerst einmal möchte ich mich dafür bedanken, dass Sie sich heute für das Gespräch Zeit genommen haben.

Bevor wir mit dem Interview starten, möchte ich noch kurz etwas zum Forschungsprojekt und zum Ablauf des Interviews sagen. In dem Forschungsprojekt geht es um Veränderungen in der Arbeit. Wir wollen untersuchen, ob und inwiefern sich die Tätigkeiten und Anforderungen in der PFLEGE über die letzten Jahre oder Jahrzehnte verändert haben. Dazu würde ich Sie bitten, dass Sie mir Ihren beruflichen Werdegang erzählen und erläutern, inwiefern sich Ihre Arbeitstätigkeit bzw. die Anforderungen, die im Laufe Ihrer beruflichen Karriere an Sie gestellt wurden, verändert haben.

Während Sie Ihre Berufsbiographie erzählen, werde ich nur zuhören und mir Notizen machen, zu Bereichen, die ich noch genauer besprechen möchte. Erst wenn Sie alles für Sie Wichtige erzählt haben, stelle ich Ihnen Fragen.

Haben Sie zum Projekt oder zum Ablauf noch Fragen?

*Fragen beantworten*

### Einstiegsfrage:

Dann würde ich Sie bitten, dass Sie mir Ihren bisherigen beruflichen Werdegang ausführlich erzählen. Wie ist es gekommen, dass Sie hier arbeiten und was hat sich im Laufe der Zeit verändert? Sie können dafür ruhig ausholen und alles erzählen, was für Sie wichtig ist.

*Anhaltspunkte:*

- *Beginn: Erste Arbeitsstelle, kann auch ein Praktikum sein.*
- *Welche **Tätigkeiten** haben Sie jeweils ausgeführt und welche **Anforderungen** wurden dabei an Sie gestellt?*
- *Wie haben sich die Tätigkeiten und Anforderungen über die Zeit verändert?*

*Nachfragen:*

- *Auf die genannten beruflichen Phasen eingehen und nachfragen, was dort genau gemacht wurde und welche Veränderungen es gab.*
  - *Sie haben erzählt, dass Sie am Anfang in XY gearbeitet haben. Wie sah da ihre Tätigkeit aus, was wurde von Ihnen in der Arbeit gefordert?*
  - *Was hat sich in der Zeit, in der sie dort gearbeitet haben verändert?*

- *Was ist heute im Vergleich zu damals anders. Z.B. in Bezug auf die Tätigkeiten, die Sie ausführen oder die Anforderungen und Erwartungen in Ihrer Arbeit.*
- *Wie erleben Sie diese Veränderungen?*

**Externe Nachfragen (wenn darauf nicht bereits eingegangen wurde):**

- Was haben Sie als die **wichtigsten Veränderungen** an Ihrem Arbeitsplatz bzw. hier im Haus wahrgenommen, seitdem Sie hier arbeiten?
  - *Wie sind Sie davon betroffen?*
  - *Welche Auswirkungen haben diese Veränderungen auf Ihre Arbeit?*
- Wie haben sich die **Aufgaben**, die Sie erledigen müssen, in den letzten Jahren verändert?
  - *Wie erleben sie das?*
  - *Wie gehen sie damit um?*
  - *Welche Aufgaben haben sich verändert und inwiefern?*
  - *Sind neue Aufgaben dazugekommen?*
  - *Gibt es Aufgaben, die Sie heute nicht mehr machen müssen, weil sie etwa von anderen Personen übernommen wurden?*
  - *Sind es mehr Aufgaben geworden (quantitativ)*
  - *Machen Sie jetzt mehr unterschiedliche Aufgaben (breiter gefächert)?*
- Wie haben sich die **Anforderungen in Ihrer Arbeit** über die Zeit verändert?
  - *Wie erleben sie das?*
  - *Wie gehen sie damit um?*
- Hat sich die **Zusammenarbeit** mit Ihren KollegInnen oder auch mit Ihren Vorgesetzten in den letzten Jahren etwas verändert?
  - *Wenn ja, inwiefern/in welcher Weise?*
  - *Wie erleben Sie das?*
  - *(Wie gehen Sie damit um?) (Beispiel/e erfragen)*
- Hat sich in den letzten Jahren die Stimmung im Haus verändert?
  - *Wenn ja, inwiefern/in welcher Weise?*
  - *Wie erleben Sie das?*
  - *(Wie gehen Sie damit um?) (Beispiel/e erfragen)*
- Hat sich in den letzten Jahren **im Team** auf der Station **etwas verändert?** (Arbeitsplatzwechsel)
  - *Im Vergleich zu früher, finden heute häufiger Wechsel in Ihrer Arbeitsgruppe/im Team statt?*

### Externe Nachfragen (Konkrete Veränderungen):

Ich habe nun noch Fragen zu ganz konkreten Veränderungen. Mich interessiert, ob Sie in diesen Bereichen in den letzten Jahren Veränderungen erlebt haben oder nicht und wie Sie mit diesen Veränderungen umgegangen sind.

- Wie sieht das mit dem **Lernen und dem Wissen** in Ihrer Arbeit aus? Ist das noch wie früher, oder hat sich da etwas verändert?
  - *Wie erleben Sie das?*
  - *Wie gehen Sie damit um?* (Beispiel/e erfragen)
  
- Hat sich im Bereich der **technischen Geräte oder Technologien** (Programme etc.), die Sie in der Arbeit einsetzen, in den letzten Jahren etwas verändert?
  - *Inwiefern sind Sie davon betroffen?*
  - *Wie haben Sie diese Veränderung erlebt?*
  - *Wie hat sich Ihre Arbeit durch XY verändert?*
  - *Wie gehen Sie damit um?* Beispiel/e erfragen)
  
- Hat sich im Bereich der **Kommunikationsmittel** (Telefon, Fax, Email), die Sie in der Arbeit einsetzen, in den letzten Jahren etwas verändert?
  - *Inwiefern sind Sie davon betroffen?*
  - *Wie haben Sie diese Veränderung erlebt?*
  - *Wie hat sich Ihre Arbeit durch XY verändert?*
  - *Wie gehen Sie damit um?* Beispiel/e erfragen)
  
- Wie sieht das mit der **Flexibilität** aus? Inwiefern ist das in Ihrer Arbeit notwendig?
  - *Wie hat sich das über die Zeit verändert?*
  - *Wie erleben Sie das?*
  - *Wie gehen Sie damit um?* (Beispiel/e erfragen)
  
- Flexibel sein, bedeutet manchmal auch **außerhalb der Dienstzeit erreichbar** zu sein? Wie ist das bei Ihrer Arbeit?
  - *Wie hat sich das über die Zeit verändert?*
  - *Wie erleben Sie das?*
  - *Wie gehen Sie damit um?* (Beispiel/e erfragen)
  
- Wenn Sie auch außerhalb der Dienstzeiten erreichbar sind, wie machen Sie das dann mit der **Abgrenzung von Arbeit und Freizeit**?
  - *Hat sich das über die letzten Jahre verändert?*
  - *Wie erleben Sie das?*

- *Wie gehen Sie damit um?* (Beispiel/e erfragen)
- Wie sieht das mit der **Notwendigkeit** aus, **selbständig und eigenverantwortlich zu arbeiten**. Inwiefern ist das in Ihrer Arbeit notwendig?
  - *Wie hat sich das über die Zeit verändert?*
  - *Wie erleben Sie das?*
  - *Wie gehen Sie damit um?* (Beispiel/e erfragen)
- Wie ist das mit dem **Zeitdruck bei Ihrer Arbeit**?
  - *Wie äußert sich das?* (Multitasking, Verdichtung, länger arbeiten, kürzere Pausen)
  - *Hat sich da bei Ihrer Arbeit etwas verändert?*
  - *Wie erleben Sie das?*
  - *Wie gehen Sie damit um?*
- Bei manchen Arbeiten muss man sehr **konzentriert sein** und darf sich **nicht ablenken lassen** bei anderen Arbeiten ist das nicht so schlimm. Wie ist das bei Ihrer Arbeit?
  - *Hat sich in diesem Bereich etwas verändert?*
  - *Wie erleben Sie das?*
  - *Wie gehen Sie damit um?* (Beispiel/e erfragen)
- Wie sieht es mit der **Arbeitsplatzsicherheit** bei Ihrer Arbeit aus?
  - *Hat sich da etwas verändert?*
  - *Wie erleben Sie das?*
  - *Wie gehen Sie damit um?*
- Welche **Stärken** sind heute notwendig, um Ihre Arbeitsaufgaben erfüllen zu können?
  - *Wie war das früher; waren da andere Stärken nötig?*
  - *Wie erleben Sie das?*
  - *Wie gehen Sie damit um?* (Beispiele erfragen)

### Zukunft:

Wenn Sie jetzt noch in die Zukunft schauen,

- Welche Pläne haben Sie für Ihren **weiteren Berufsweg**?
- Was meinen Sie, welche Anforderungen werden in der Zukunft aus Sie zukommen?
  - *Wie bereiten Sie sich auf diese Anforderungen vor?*
  - *Wie gehen Sie damit um?* (Beispiel/e erfragen)



**Ausstieg:**

Gibt es sonst noch etwas, das Sie für wichtig halten und uns gerne erzählen möchten?

Falls wir etwas für unsere Arbeit Wichtiges vergessen haben zu erfragen, dürfen wir Sie telefonisch noch einmal kontaktieren?

*(gegebenenfalls Telefonnummer notieren)*

**Anhang B – Transkriptionszeichen**

|             |  |
|-------------|--|
| ,           | = kurzes Absetzen  |
| .           | = Pause (unter 1 Sekunde)  |
| (4)         | = Dauer einer Pause in Sekunden  |
| ((lachend)) | = Kommentar der/des Transkribierenden                                    |
| nein        | = betont   |
| NEIN        | = laut   |
| „nein“      | = leise  |
| viell-      | = Abbruch  |
| Jja=ja      | = schneller Anschluss  |
| ( )         | = Inhalt der Äußerung ist unverständlich                                 |
| (sagte er)  | = unsichere Transkription  |
| //mhm//     | = Überlappung mit Äußerungen des/der Interviewten bzw. der Interviewerin |
| ja so war   | = gleichzeitiges Sprechen ab „so“  |

Ich verstehe