

Einleitung

Im Mai 2009 ging folgende Meldung durch die Presse: Mehr als 80 % der Deutschen leiden unter Stress! Das ergab eine repräsentative Befragung von rund 1.000 Personen zwischen 14 und 65 Jahren durch die Techniker Krankenkasse (F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen & Techniker Krankenkasse, 2009). Demnach fühlten sich 50 % der Befragten gelegentlich, 22 % häufig und 10 % ständig gestresst. Dieses Ergebnis unterstreicht, warum Stress oft als neue Volkskrankheit bezeichnet wird. Besonders im Arbeitskontext ist Stress ein zentrales Thema, was wir anhand fünf ausgewählter Befunde verdeutlichen möchten.

(1) Arbeit als eine bedeutende Quelle von Stress. In der Befragung durch die Techniker Krankenkasse (F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen & Techniker Krankenkasse, 2009) nannten die Befragten folgende Ursachen für Stress besonders häufig: finanzielle Sorgen (27 %), die Teilnahme am Straßenverkehr zu Hauptverkehrszeiten (25 %), Konflikte mit dem Partner bzw. der Partnerin, mit Verwandten oder Bekannten (21 %), Hausarbeit (16 %), Kindererziehung (14 %) und die Betreuung kranker oder älterer Angehöriger (10 %). Die dominierende Quelle von Stress lag jedoch in einem anderen Bereich: Für 43 % der Befragten waren die Anforderungen am Arbeitsplatz bzw. in der Ausbildung die Hauptursache für Stress.

(2) Vier von zehn Arbeitnehmenden sind betroffen. In 84 % der deutschen Unternehmen empfinden die Beschäftigten ständig hohen Zeit- und Leistungsdruck. Im Durchschnitt sind in diesen Betrieben 43 % der Belegschaft betroffen. Das zeigt eine repräsentative Befragung von 1.700 Mitgliedern von Arbeitnehmendenvertretungen durch die Hans-Böckler-Stiftung (2009). Dieser Befund deckt sich mit den Ergebnissen einer europaweiten Erhebung: Hier gaben 42 % der mehr als 26.000 Befragten aus 29 europäischen Ländern an, ihre Arbeit als zu anstrengend und belastend zu empfinden (TNS Infratest, 2007).

(3) Enorme Kosten. Arbeitsbedingter Stress gefährdet die Gesundheit. Nach Schätzungen des BKK Bundesverbandes (2008) belaufen sich die jährlichen Kosten für arbeitsbedingte Erkrankungen auf 43,9 Milliarden Euro, wobei etwa drei Viertel der Kosten durch vorübergehende Arbeitsunfähigkeit verursacht werden und 10,5 Milliarden Euro auf krankheitsbedingte Frühberentungen zurückgehen.

(4) Stress und seine Folgen. In Japan haben sich eigenständige Begriffe für die Folgen von arbeitsbezogenem Stress etabliert: Karoshi ist der japanische Begriff für den plötzlichen Tod aufgrund chronischer Überarbeitung, Karojisatsu bedeutet Suizid aufgrund von Überarbeitung. Im Jahre 2005 erlitten 328 japanische Angestellte Karoshi, 42 begingen Karojisatsu (Hiyama & Yoshihara, 2008).

(5) Großes wissenschaftliches Interesse. Wissenschaftlerinnen¹ aus unterschiedlichen Disziplinen wie der Biologie, Medizin, Psychologie, Soziologie, Pädagogik oder der Arbeitswissenschaft beschäftigen sich mit stressbezogenen Fragestellungen. Die Zahl der Publikationen zu diesem Thema wächst stetig: In den Jahren 2000 bis 2005 waren im Bereich der Arbeitspsychologie beispielsweise 37 % der internationalen Publikationen deutschsprachiger Arbeits- und Organisationspsychologinnen dem Thema »Belastungen und Beanspruchungen im Arbeitskontext« gewidmet (Solga et al., 2008).

An wen richtet sich das Buch? Das Buch fasst auf allgemeinverständliche Weise den aktuellen Stand der arbeitsbezogenen Stressforschung zusammen und trägt insofern dazu bei, theoretische und empirische Erkenntnisse für die Praxis nutzbar zu machen. Der Band richtet sich an Berufstätige, die mehr über die Ursachen und Folgen von Stress sowie die Möglichkeiten der Stressbewältigung erfahren wollen. Ferner richtet er sich an Personalverantwortliche, die daran interessiert sind, Rahmenbedingungen kennenzulernen, die das Erleben von Stress erhöhen oder reduzieren.

Wie ist das Buch aufgebaut? Im vorliegenden Buch werden Ursachen und Möglichkeiten der Bewältigung von Stress im Arbeitskontext auf anschauliche Weise dargestellt. Wenn wir von »Arbeit« sprechen, meinen wir die bezahlte, regelmäßige Voll- oder Teilzeitarbeit. Die private Hausarbeit oder ehrenamtliche Tätigkeiten sind nicht Gegenstand der Betrachtung, obwohl selbstverständlich auch in diesen Bereichen Stress auftreten kann (vgl. F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen & Techniker Krankenkasse, 2009). Nach einer Einführung zur Bedeutung von Arbeit erläutern wir, unter welchen Umständen Stress erlebt wird und welche Folgen das nach sich zieht. Wir gehen auf Stressoren ein, die sich durch die Arbeitsaufgabe, die zwischenmenschlichen Beziehungen am Arbeitsplatz und Aspekte des Arbeitskontextes ergeben. Relevant sind hierbei auch Probleme bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder die Angst vor Arbeitsplatzverlust. Neben der belastungsorientierten Frage nach Ursachen und Auswirkungen von Stress berücksichtigt das Buch den Aspekt der Gesundheitsförderung und Vorbeugung. Als Ressourcen bei der Prävention und der Bewältigung von Stress behandeln wir unter anderem Kontrollüberzeugungen, Selbstwert und Optimismus. Der Umgang mit Belastungen wird aus organisationaler Perspektive anhand von Aspekten des Gesundheitsmanagements besprochen. Behandelt werden dabei Arbeitsgestaltung und Arbeitsschutz sowie Mittel der Gesundheitsförderung. Als Maßnahmen für die unmittelbar Betroffenen werden beispielsweise Stressmanagement-Trainings und Entspannungsverfahren vorgestellt und Befunde zu deren Wirksamkeit berichtet.

¹ Zur Erleichterung der Lesbarkeit führen wir im folgenden Text nicht immer beide Geschlechter auf. Wenn nicht anders vermerkt, sind mit weiblichen Formulierungen (z. B. Arbeitnehmerinnen) aber auch Männer gemeint.

Teil I

Stress am Arbeitsplatz: Was ist das?

1 Der Kontext Arbeit

»Arbeit bedeutet atmen für mich; wenn ich nicht arbeiten kann, kann ich nicht atmen!«
Pablo Picasso (1881–1974)

Erwerbsarbeit wird in unserer Gesellschaft als normative Quelle des Lebensunterhaltes betrachtet. Nur wenige Eltern werden ihren heranwachsenden Sprösslingen die Frage stellen, ob sie später einmal arbeiten möchten oder nicht – Zustimmung wird vorausgesetzt (von Rosenstiel, 2006). Neben der Sicherung des Einkommens als Existenzgrundlage hat Erwerbsarbeit in einer um Arbeit zentrierten Gesellschaft auch vielfältige psychosoziale Funktionen:

- ▶ **Einsatz und Entwicklung von Kompetenzen:** Erwerbsarbeit ermöglicht es uns, bestehende Fähigkeiten anzuwenden und neue Fertigkeiten und Kenntnisse zu erwerben. Die erfolgreiche Bewältigung einer Arbeitsaufgabe stärkt die Handlungskompetenz und das Vertrauen in diese.
- ▶ **Zeitstrukturierung:** Erwerbsarbeit ist eine vertraglich vereinbarte, verbindliche und in gesetzten Zeitstrukturen ablaufende Aktivität. An ihr orientieren sich Tages-, Wochen- und Jahresablauf, ja die gesamte Lebensplanung. Welche Bedeutung der zeitstrukturierenden Funktion von Arbeit zukommt, zeigt sich nach Semmer und Udris (2004) unter anderem darin, dass viele zeitbezogene Begriffe wie Freizeit oder Rente nur in ihrem Bezug zu Arbeit definierbar sind: Freizeit ist die Zeit, in der wir nicht arbeiten, Rente ist die Zeit nach der Erwerbstätigkeit.
- ▶ **Kooperation, Integration und Anerkennung:** Der Aufbau stabiler zwischenmenschlicher Beziehungen stellt ein fundamentales Bedürfnis des Menschen dar (Baumeister & Leary, 1995). Erwerbsarbeit erlaubt den Aufbau solcher sozialer Kontakte und die Verwirklichung gemeinsamer Ziele. Durch die Zusammenarbeit mit anderen, die bei den meisten beruflichen Aufgaben vonnöten ist, können wir unsere kooperativen Fähigkeiten schulen und erfahren soziale Anerkennung. Berufstätigkeit und Berufsprestige formen unseren sozialen Status.
- ▶ **Identität und Lebenssinn:** Berufsrolle und Arbeitsaufgabe sind wesentliche Bestandteile unserer Identität (Semmer & Udris, 2004). Wir identifizieren uns als Ärztin, als Verwaltungsangestellter oder Gastronom. Darüber hinaus wirkt die Berufstätigkeit sinnstiftend. Wir haben das Gefühl, einen nützlichen Beitrag für die Gesellschaft zu leisten.
- ▶ **Gesundheit:** Die Erwerbstätigkeit kann eine Quelle für Gesundheit und Wohlbefinden sein. Darauf weisen unter anderem zahlreiche Untersuchungen zur Auswirkung von Arbeitslosigkeit hin. Der Verlust des Arbeitsplatzes führt zu psychischen Belastungen und dem Gefühl der Wertlosigkeit (z. B. Murphy & Athanasou, 1999). Die Gesundheit verschlechtert sich bei Personen, die arbeitslos werden, in aller

Regel und verbessert sich umgekehrt bei der Wiederaufnahme einer Arbeit. Den gesundheitsförderlichen Aspekt von Arbeit nehmen augenscheinlich auch viele Erwerbstätige wahr. In einer Telefonbefragung im Auftrag der Initiative Gesundheit und Arbeit von ca. 2.000 Personen im Jahre 2005 waren 81 % der Männer und 88 % der Frauen der Meinung, dass ihre Arbeit sie »fit hält« (Bödecker & Dragano, 2005). Welcher Stellenwert der Arbeit zugewiesen wird, unterliegt ebenso wie die Definition des Arbeitsbegriffes dem jeweiligen Gesellschafts- und Menschenbild einer gegebenen historischen Epoche und der gesellschaftlichen Subkultur (Semmer & Udris, 2004; von Rosenstiel, 2006). Heute nehmen Erwerbsarbeit und Arbeitsfähigkeit eine zentrale Stellung im Leben vieler, vielleicht sogar der meisten Menschen ein, wobei ihr Stellenwert – dem immer wieder proklamierten Wertezerfall zum Trotz – sehr stabil ist (Semmer & Udris, 2004). Unsere Gesellschaft wird durch die Maxime der sogenannten protestantischen Arbeitsethik stark beeinflusst. Um vor anderen und sich selbst etwas wert zu sein, muss man aktiv und erfolgreich sein, etwas leisten. Höchstleistung und Effizienz werden in weiten Teilen unserer Gesellschaft positiv bewertet – ein Umstand, der durch die aktuellen Veränderungen der Arbeitswelt weiter verstärkt wird.

1.1 Aktuelle Entwicklungen in der Arbeitswelt

Entwicklung zur Dienstleistungsgesellschaft

Die Erwerbsarbeit in modernen Gesellschaften unterliegt seit mehreren Jahrzehnten erheblichen strukturellen, technologischen und soziodemografischen Wandlungsprozessen. Aus volkswirtschaftlicher Perspektive vollzieht sich ein Strukturwandel von einer Produktions- hin zu einer Dienstleistungsgesellschaft. Die Bedeutung von Dienstleistungen und der entsprechende Bedarf wachsen stetig. Unmittelbar kundenorientierte Arbeitstätigkeiten und personenorientierte Dienstleistungen nehmen zu. In den meisten europäischen Ländern sind mittlerweile mehr als 50 % der Beschäftigten an Dienstleistungsarbeitsplätzen tätig (Paoli, 1997).

Der Strukturwandel in Richtung wissensintensiver Dienstleistungsberufe geht mit veränderten Anforderungen an Arbeitstätige einher. Im Dienstleistungsbereich ist der kommunikative Austausch ein wesentlicher Bestandteil. Interaktionen in diesem Bereich stellen hohe soziale und emotionale Anforderungen, die in Belastungen umschlagen können. Damit steigt der Bedarf an sogenannten Soft Skills oder Schlüsselkompetenzen (vgl. Schütz & Werth, 2007).

Soft Skills sind gefragt. Personalverantwortliche erwarten heute, dass Mitarbeitende, insbesondere wenn diese in leitender Position tätig werden sollen, neben fachlichen Fähigkeiten in starkem Maße über Eigenschaften wie Teamfähigkeit, Entscheidungsfreude, Erfolgsorientierung, Kommunikations-, Kritik- und Konfliktfähigkeit verfügen (Rose & Heintz, 2004). So zeichnen sich nach Ansicht von Unternehmensvertretern zukünftige Führungskräfte neben fachlicher Kompetenz durch besondere soziale, kommunikative und emotionale Kompetenz wie Eigenmotivation

und Kommunikationsstärke aus (Bauer, 2003; vgl. auch Steinmayr et al., in Vorbereitung). Dass der Bedarf an Soft Skills in den letzten Jahren derart gestiegen ist, wird mit Veränderungen in den Strukturen der Erwerbsarbeit begründet (Moss & Tilly, 1996; vgl. Weinert, 2004). Als Folge der Globalisierung der Wirtschaft, des hohen internationalen Konkurrenzdruckes und flacher werdender Hierarchien haben sich auch die Funktionen, die Führungskräfte erfüllen müssen, verändert. Führungskräfte avancieren immer mehr von der Rat gebenden branchenspezifischen Fachperson zur Mediatorin, zum Coach oder zur Spezialistin für Kommunikation und Konfliktlösung (Weinert, 2004). Ständige Weiterbildung wird gefordert. Des Weiteren gewinnen soziale Kompetenzen aufgrund ständig wechselnder Teams an Bedeutung. Hinzu kommt, dass durch die Einführung von ortsverteilten Arbeitsgruppen und virtuellen Teams, die weitgehend ohne direkte Kommunikation (face-to-face) interagieren, neue kommunikative Kompetenzen erforderlich sind. Beispielsweise ist die Verwendung von Ironie in der E-Mail-Kommunikation mit Schwierigkeiten verbunden, da im Vergleich zur direkten Kommunikation nonverbale Hinweissignale entfallen (vgl. Schütz et al., 2005).

Technischer Fortschritt

Die umfassenden Veränderungen von Arbeitswelt und Gesellschaft werden durch die technische Entwicklung weiter vorangetrieben. Neue Technologien ebnen den Weg für eine Produktion, die weniger physische Arbeit verlangt und gleichzeitig die Beschäftigungsalternativen für Personen mit geringerem Ausbildungsniveau einschränkt. Eine sich rapide entwickelnde Informations- und Kommunikationstechnik trägt zur Virtualisierung und Digitalisierung der Arbeitswelt bei. Das Internet ist zum zentralen Medium avanciert; die Informationstechnologie erlaubt den Ausbau weltweiter Datennetze. Es entwickeln sich kommunikations- und kooperationsorientierte Arbeitsstrukturen, die die Arbeit in inner- oder überbetrieblichen Netzwerken einschließen. Neue Organisationsformen, wie virtuelle Unternehmen, entstehen. Diese elektronischen Netzwerke, in denen Kommunikation und Kooperation medial vermittelt ablaufen, zeichnen sich durch räumlich verteilte, flexible Geschäftsprozesse aus, bei denen Organisationseinheiten, Lieferantinnen und Kundinnen in Abhängigkeit von der aktuellen Marktsituation ständig wechseln (vgl. auch Konradt & Hertel, 2007). Arbeitsaufgaben und -strukturen sind dementsprechend variabel, Mitglieder virtueller Unternehmen nur temporär beschäftigt.

Telearbeit. Die Virtualisierung der Arbeit ermöglicht es, dass sie räumlich entfernt vom Standort des Arbeit- oder Auftraggebenden mittels programmgesteuerter Arbeitsmittel ausgeführt werden kann. Als neue Form der Arbeitsorganisation hat sich die Telearbeit etabliert: »Telearbeit ist jede auf Informations- und Kommunikationstechnik gestützte Tätigkeit, die ausschließlich oder zeitweise an einem außerhalb der zentralen Betriebsstätte liegenden Arbeitsplatz verrichtet wird« (Ueberschär, 2007b, S. 310). Bei diesem ausgelagerten Arbeitsplatz kann es sich um einen Computer-Arbeitsplatz in der Privatwohnung (Homeoffice), ein mobiles Büro von Außendienstmitarbeitenden und Servicetechnikerinnen oder ein Satellitenbüro handeln.

Telearbeit hat aus organisationaler Perspektive zahlreiche, vor allem ökonomische Vorteile (z. B. die Einsparung von Büroraum und -ausstattung oder die Option, die regional unterschiedlichen Einkommenstarife zu nutzen). Auch für die Beschäftigten ergeben sich Vorteile, denen allerdings zahlreiche Nachteile gegenüberstehen. Telearbeit im Homeoffice bietet die Möglichkeit, den Arbeitsplatz nach individuellen Wünschen und Bedürfnissen einzurichten (Raumklima, Beleuchtung etc.), birgt aber gleichzeitig die Gefahr einer suboptimalen Gestaltung aus arbeitsmedizinischer bzw. ergonomischer Sicht. Der Vermeidung von Störungen durch Kolleginnen oder von sozialen Konflikten steht die Gefahr der sozialen Isolation gegenüber. Eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben durch flexible Arbeitszeitgestaltung wird durch die Möglichkeit der persönlichen Selbstausschöpfung aufgrund überlanger, unstrukturierter Arbeitstage mit unregelmäßigen Pausen kontrastiert (im Übrigen wird eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben in empirischen Studien eher selten bestätigt; vgl. Ulich, 2004). Trotz erhöhter Eigenverantwortung und Selbständigkeit bei der Aufgabenerfüllung werden Lernmöglichkeiten und berufliche Aufstiegschancen eingeschränkt.

Anpassung an rasche Veränderungen. Auch das Tempo des technischen Wandels verändert sich: Technische Entwicklungen nahmen früher Jahrzehnte in Anspruch, heute ist die Technik bereits nach wenigen Jahren veraltet. Um neue Techniken nutzen zu können, ist es nötig, sich Hard- und Software-Kenntnisse anzueignen und sich fortlaufend mit Weiterentwicklungen vertraut zu machen. Bei der Nutzung des Internets steht man vor der Aufgabe, relevante Information von irrelevanter zu unterscheiden, um nicht von der angebotenen Informationsflut übermannt zu werden.

Globalisierung

Die Globalisierung der Wirtschaft bietet Organisationen neue Chancen, da Kooperationsmöglichkeiten erweitert, neue Märkte und besonders günstige Standorte erschlossen werden können. Globalisierung geht aber auch mit einer Verschärfung des Wettbewerbes einher: Man steht nicht nur in Konkurrenz zu nationalen Unternehmen, sondern zur »ganzen Welt«. Um im globalen Wettbewerb konkurrenzfähig bleiben zu können, wird Effizienz zur obersten Maxime. Wenn sich Organisationen in einer dynamischen Welt stetig weiterentwickeln müssen, um mit der Konkurrenz Schritt zu halten, nimmt das Tempo des sozioökonomischen Wandels zu. Um äußerst schnell und flexibel auf Marktveränderungen reagieren zu können, stehen organisationale Umstrukturierungsprozesse in vielen Bereichen schon fast auf der Tagesordnung. Personalverknappung wird zum Organisationsprinzip. In den letzten drei Jahrzehnten sind in den westlichen Industrieländern Werkschließungen und Massenentlassungen zur alltäglichen Nachricht geworden.

Veränderte Beschäftigungsverhältnisse

Um die Effizienz zu steigern, setzen viele Unternehmen vermehrt auf den Einsatz befristeter Beschäftigter oder Zeitarbeitender. Beschäftigte, die in Zeitarbeit oder mit befristeten Verträgen tätig sind, sind besonderen Belastungen ausgesetzt (Pohlandt

& Pietrzyk, 2007). Sie müssen das Unternehmen, Tätigkeitsbereiche oder Einsatzorte mehr oder minder regelmäßig wechseln. Die zeitlich relativ kurzen Einsätze verhindern die Integration in ein stabiles soziales Gefüge und können dazu führen, dass Karriere- und Entwicklungsperspektiven verlorengehen.

Zeitarbeit gewinnt an Bedeutung. Wenn Arbeitgebende (z. B. eine Zeitarbeitsfirma) einem Nutzerunternehmen Arbeitskräfte zur Arbeitsleistung überlassen, liegt Zeitarbeit vor (Ueberschär, 2007a). Diese Beschäftigungsform, die auch als Leiharbeit, Arbeitnehmerüberlassung oder Personalleasing bezeichnet wird, gewinnt in Deutschland zunehmend an Bedeutung (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2005), da sie für Unternehmen zahlreiche Vorteile bietet. Die Beschäftigung von Zeitarbeitenden wirkt als Personalpuffer, mit dem auf die jeweilige Auftragslage und saisonale oder konjunkturelle Schwankungen flexibel reagiert werden kann. Zudem liegt das Einkommen von Zeitarbeitenden im Durchschnitt unter dem von Beschäftigten in Normalarbeitsverhältnissen (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2005).

Für Zeitarbeit als Beschäftigungsform ist eine kurze Einarbeitungszeit charakteristisch. Den Beschäftigten werden vorzugsweise einfache, repetitive Teilaufgaben übertragen, die geringe Lernanforderungen stellen. Daraus kann Unterforderung resultieren. Hinzu kommt, dass Zeitarbeitende nur geringe Chancen haben, an betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2005). Die unzureichende Nutzung vorhandener und die fehlende Formation neuer Kompetenzen kann zu Dequalifikation führen und das Vertrauen in die eigenen Kompetenzen schwächen. Die Chancen auf dem Arbeitsmarkt verschlechtern sich dadurch langfristig, die Beschäftigungsfähigkeit wird eingeschränkt. Zeitarbeit kann zudem sowohl die seelische als auch die körperliche Gesundheit beeinträchtigen. In einer von Pohlandt und Pietrzyk vorgestellten Studie (2007) wiesen Zeitarbeitende im Vergleich zu Personen in unbefristeter Beschäftigung ein 6,5-fach höheres Risiko für das Erleben von somatischen Beschwerden auf.

Es soll jedoch nicht unerwähnt bleiben, dass Zeitarbeit auch aus Sicht der Arbeitnehmenden positive Aspekte hat: Sie kann Erwerbslose wieder in den ersten Arbeitsmarkt bringen und erfüllt damit eine wichtige Überbrückungsfunktion. Darüber hinaus wird ihr häufig die Funktion eines Probearbeitsverhältnisses zugewiesen. Im Mittel werden etwa 30 % der Zeitarbeitenden von den Entleihbetrieben auf Dauer übernommen (Ueberschär, 2007a).

Gesundheitliche Folgen. Teilzeitarbeit kann ebenso wie Zeitarbeit mit einer Verschlechterung der Gesundheit und des Wohlbefindens assoziiert sein. In einer Längsschnittstudie aus den USA (Wethington & Kessler, 1989) ergaben sich bei den Untersuchungsteilnehmerinnen höhere Depressionswerte über einen Zeitraum von drei Jahren, wenn sie ihre Vollzeitbeschäftigung (35 Stunden oder mehr pro Woche) zugunsten von Teilzeitarbeit (zwischen 10 und 19 Stunden pro Woche) aufgaben oder Hausfrauen wurden. Eine Abnahme der Depressionssymptome während des gleichen Zeitraumes war bei Frauen zu beobachten, die von einer Beschäftigung als Hausfrauen (nicht erwerbstätig oder unter zehn Stunden pro Woche beschäftigt)

zu Teilzeitarbeit (zehn bis 34 Stunden pro Woche) oder zu Vollzeitbeschäftigung wechselten.

Anstieg der Arbeitsplatzunsicherheit

Aus zu erhaltender Wettbewerbsfähigkeit und Effizienzwahn resultiert eine Dynamik, in der Entwicklungen (etwa von Arbeitsmarkt, Branchen und Organisationen) kaum zu prognostizieren sind. Intransparenz ist die Folge. Die Stabilität von Beschäftigungsverhältnissen wird mehr und mehr in Frage gestellt. Unsicherheit, Misstrauen und Hilflosigkeitsgefühle verstärken sich, die Angst vor Arbeitslosigkeit wächst.

Definition

Arbeitsplatzunsicherheit: Angst, die Arbeit zu verlieren (De Witte, 1999).

Es besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass Arbeitsplatzunsicherheit nur dann auftritt, wenn es sich um einen unfreiwilligen Arbeitsplatzverlust handelt (Sverke & Hellgren, 2002). Neben der Angst, die Arbeit zu verlieren, kann unter Arbeitsplatzunsicherheit auch die Angst gelten, einige subjektiv bedeutsame Aspekte der Arbeit (z. B. Karrierechancen, beruflicher Handlungsspielraum, Lohnstufe) zu verlieren (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984; Sverke & Hellgren, 2002). Die meisten wissenschaftlichen Untersuchungen zum Thema konzentrieren sich jedoch auf die Angst vor dem Arbeitsplatzverlust (Sverke et al., 2002).

In zwei repräsentativen Umfragen des wissenschaftlichen Institutes der AOK berichtete jede zweite Person der 2.000 Befragten über Angst, den Job zu verlieren (Zok, 2008). Diese Angst ist subjektiv stark belastend, auch wenn sie nicht unbedingt eine realistische Einschätzung der tatsächlichen Gefährdung des Arbeitsplatzes widerspiegelt. Arbeit ist ein wichtiger Faktor zur Befriedigung ökonomischer und sozialer Bedürfnisse. Die wahrgenommene Bedrohung des Arbeitsplatzes führt zu einer Frustration dieser Bedürfnisse und impliziert den potentiellen Verlust von finanziellen und sozialen Ressourcen (Sverke et al., 2002). Daraus lässt sich intuitiv ableiten, dass Sorgen um den Arbeitsplatz mit negativen Emotionen und eingeschränktem Wohlbefinden einhergehen. Auch empirisch lassen sich negative Konsequenzen von Arbeitsplatzunsicherheit nachweisen (Überblick bei De Witte, 1999; Sverke & Hellgren, 2002; Sverke et al., 2002). Sorgen um den Arbeitsplatz beeinflussen das psychische Wohlbefinden, stehen beispielsweise mit Angst und Depression in Zusammenhang. Die allgemeine Lebenszufriedenheit ist reduziert. Zudem geht Arbeitsplatzunsicherheit mit psychosomatischen und physiologischen Beschwerden einher, wenngleich die Zusammenhänge hier geringer sind als zu psychischer Gesundheit.

Für viele Beschäftigte stellt die zunehmende Arbeitsplatzunsicherheit eine Motivation zu kontinuierlicher Weiterbildung dar. Im November 2008 befragte das Institut für Lernsysteme (ILS) eine repräsentative Stichprobe von 1.000 Personen zwischen 20 und 60 Jahren zu ihren Weiterbildungsplänen angesichts der Wirtschaftskrise (ILS, 2008). Über ein Drittel der Befragten gab an, seit Beginn der Finanzkrise ver-

stärkt über eine berufliche Weiterbildung nachzudenken, um als Arbeitskraft attraktiv zu bleiben. In der Altersgruppe zwischen 20 und 29 Jahren waren es sogar 47 %. Nach den Ursachen für das verstärkte Weiterbildungsinteresse befragt, gab jede zweite befragte Person an, dass Arbeitnehmende, die sich regelmäßig weiterbilden, künftig weniger um ihren Arbeitsplatz fürchten müssen als Personen, die das nicht tun.

Arbeitsplatzunsicherheit hat nicht nur aus Sicht der Beschäftigten, sondern auch aus organisationaler Perspektive weitreichende Folgen. Die Angst vor dem Arbeitsplatzverlust beeinträchtigt die Arbeitsleistung (Gilboa et al., 2008). Ferner wirkt sie sich auf Einstellungen gegenüber der Arbeit und der Organisation aus. So geht Arbeitsplatzunsicherheit mit geringerer Arbeitszufriedenheit und tätigkeitsbezogener Anstrengungsbereitschaft (Job Involvement) einher. Mittelfristig steht sie mit einer geringeren Bindung an die Organisation (Commitment) und eingeschränktem Vertrauen in Zusammenhang; langfristig ist sie mit der Absicht, die Organisation zu verlassen, assoziiert. Die Intention von Beschäftigten, die Arbeitsstelle zu wechseln, ist aus organisationaler Perspektive besonders problematisch: Typischerweise verlassen die am besten qualifizierten Mitarbeitenden, also Personen, die am attraktivsten auf dem Arbeitsmarkt und gleichzeitig am wertvollsten für die Organisation sind, zuerst die Organisation (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984; Sverke et al., 2002).

Systematische Forschung zur Arbeitsplatzunsicherheit gibt es erst seit den 1980er Jahren (Sverke et al., 2002). Die meisten Studien zum Thema haben ein querschnittliches Design, d. h. sie erheben die erlebte Arbeitsplatzunsicherheit und ihre potentiellen Folgen zum selben Zeitpunkt. Deshalb wissen wir noch vergleichsweise wenig über die langfristigen Effekte von Arbeitsplatzunsicherheit. Außerdem können wir keine Aussagen über Kausalzusammenhänge treffen. Findet man einen Zusammenhang zwischen Arbeitsplatzunsicherheit und Arbeitszufriedenheit, kann man nicht abschließend klären, ob die Arbeitsplatzunsicherheit zu geringerer Arbeitszufriedenheit führt oder ob Beschäftigte, die weniger zufrieden sind, mehr Unsicherheit erleben.

Schlechte Arbeitsbedingungen. Um ihre Arbeit nicht zu verlieren, nehmen Beschäftigte bei Arbeitsplatzunsicherheit eventuell Arbeitsbedingungen in Kauf, die durch hohe Belastungen, geringe Qualifikationsanforderungen und schlechte Bezahlung charakterisiert sind (Bamberg et al., 2003). Die Gefahr einer Dequalifikation durch fehlende Entwicklungsmöglichkeiten wächst, die Chancen auf dem hart umkämpften Arbeitsmarkt sinken zunehmend. Andere Beschäftigte werden aus Angst vor dem Arbeitsplatzverlust ein exzessives Arbeitsverhalten an den Tag legen und damit auf lange Sicht ihre Gesundheit und Erwerbsfähigkeit gefährden.

Arbeit trotz Krankheit: Präsentismus. In Phasen wirtschaftlichen Rückganges ist ein Absinken des Krankenstandes zu beobachten (Weiherl et al., 2007). Wenn der arbeitsbezogene Druck steigt und die Angst vor einem Arbeitsplatzverlust wächst, gehen viele Personen auch dann noch zur Arbeit, wenn sie gesundheitliche Beeinträchtigungen oder Beschwerden erleben. Die Anwesenheit am Arbeitsplatz trotz Krankheit wird als Präsentismus bezeichnet.

In zwei bundesweiten, repräsentativen Umfragen durch das wissenschaftliche Institut der AOK (Zok, 2008) wurden in den Jahren 2003 und 2007 jeweils 2.000 gesetzlich krankenversicherte Arbeitnehmende im Alter zwischen 16 und 65 Jahren zu ihren Einstellungen und ihrem Verhalten bei Krankheit befragt. Im Jahre 2007 gaben 62 % der Befragten an, im vergangenen Jahr zur Arbeit gegangen zu sein, obwohl sie sich krank gefühlt hatten (im Jahr 2003: 71 %). 33 % berichteten, nach ärztlicher Behandlung gegen den Rat der Ärztin ihrer Arbeit nachgegangen zu sein (im Jahr 2003: 30 %). Beschäftigte, die in ihrem Unternehmen Entlassungen erlebt hatten, gaben deutlich häufiger an, sich bei gesundheitlichen Problemen nicht krankgemeldet zu haben (2003: 78 %; 2007: 79 %).

Die Entscheidung, krank arbeiten zu gehen, begründeten die Befragten häufig mit »zu viel Arbeit« (2003: 50 %; 2007: 43 %). Darüber hinaus spielte die »Angst um den Arbeitsplatz« eine Rolle. Im Jahre 2007 gaben 62 % der Befragten an, bei Krankmeldungen berufliche Nachteile zu befürchten (2003: 65 %). Als weitere Gründe dafür, trotz Krankheit bei der Arbeit präsent zu sein, benannten die Befragten »Pflichtgefühl, Verantwortung« und »die Vermeidung von Ärger mit Kollegen« (Zok, 2008). Das deutet an, dass neben konjunkturellen Faktoren auch berufsspezifische Aspekte einen Einfluss auf die Präsentismusrate haben. Präsentismus tritt besonders oft in Berufen auf, in denen eine Mitverantwortung für andere Personen besteht (etwa im medizinischen oder pädagogischen Bereich; vgl. Aronsson et al., 2000) oder eigene Arbeitsaufgaben bei Abwesenheit unerledigt bleiben und nicht von Kolleginnen übernommen werden (Weiherl et al., 2007). Darüber hinaus spielen gesellschaftliche Aspekte eine Rolle: Beispielsweise werden körperliche Ursachen anscheinend eher als Grund für ein Fernbleiben vom Arbeitsplatz akzeptiert als psychische Probleme. Das mag dazu führen, dass einige Personen trotz enormer psychischer Beeinträchtigungen nicht zuhause bleiben.

Die Folgen von (dauerhaftem) Präsentismus können sehr negativ sein: So beeinträchtigt Präsentismus den Gesundheitszustand der betroffenen Personen und kann Krankheitssymptome verstärken. Kivimäki et al. (2005b) berichten, dass die Anzahl von neu auftretenden Herzerkrankungen bei Beschäftigten, die trotz eines problematischen Gesundheitszustandes keine Fehlzeiten aufweisen, doppelt so hoch ist wie bei Beschäftigten mit ähnlichem Gesundheitszustand, aber einem moderaten Level an Fehlzeiten. Neben Auswirkungen auf die Gesundheit kann Präsentismus auch erhebliche ökonomische Folgen haben, z. B. durch Produktivitätseinschränkungen (vgl. Leidig, 2006; Weiherl et al., 2007).

Diskontinuität der Arbeit

In einer dynamischen Arbeitswelt ist die individuelle Berufsbiografie weniger durch stabile und kontinuierliche Beschäftigungsverhältnisse, sondern vor allem durch Diskontinuität charakterisiert (vgl. Dundler & Müller, 2006). Die Erwerbsbiografie wird zum Flickenteppich, Phasen der Erwerbsarbeit, der (Weiter-)Qualifizierung und der Erwerbslosigkeit lösen sich ab.

Intensivierung der Arbeit

Die anhaltenden Restrukturierungsprozesse in den Unternehmen führen zu einer Intensivierung der Arbeit. Wer eine Rationalisierungswelle im Unternehmen »überlebt«, ein sogenannter Survivor ist, muss mehr Arbeit mit weniger Ressourcen bewältigen. In vielen Fällen wächst der Zeitdruck. Gleichzeitig verlängern sich die täglichen Arbeitszeiten. Die Komplexität der Arbeit nimmt zu, es kommt zu einer Verdichtung von Informationen, Arbeitsinhalten und -abläufen. Nach Untersuchungen des wissenschaftlichen Institutes der AOK in bundesdeutschen Unternehmen fühlt sich ein Drittel der 32.000 Befragten von Hektik, Zeitdruck, hohem Arbeitstempo und zu großen Arbeitsmengen stark belastet (Vetter & Redmann, 2005).

Flexibilisierung

Flexible Organisationen setzen flexible Mitarbeitende voraus – hinsichtlich der Arbeitszeit, des Arbeitsplatzes und der Aufgaben. Die Arbeitszeit der Organisationsmitglieder ist nicht mehr an Wochentage oder Tageszeiten gebunden, sondern an der aktuellen Auftragslage orientiert. Die Arbeit erfolgt unter Umständen nicht an einem angestammten Arbeitsplatz. Wechselnde Arbeitsorte bei konstantem Wohnort, wechselnde Wohnorte bei konstantem Arbeitsort oder das Pendeln zwischen Arbeits- und Wohnort erfordern räumliche Flexibilität (vgl. Schneider et al., 2002). Organisationsmitglieder müssen ferner auch bereit und in der Lage sein, häufig wechselnde bzw. neuartige Aufgaben zu übernehmen.

Die kontinuierliche Veränderung von (Personal-)Strukturen, Aufgabenbereichen sowie räumlichen und zeitlichen Bedingungen erfordert eine andauernde (auch psychische) Anpassungsleistung aufseiten der Beschäftigten. Im Umgang mit immer wieder neuen Kolleginnen und Vorgesetzten ist beispielsweise hohe soziale Anpassungsfähigkeit erforderlich. Um neuen Arbeitsinhalten und der zunehmenden Komplexität der Arbeit gewachsen zu sein, besteht die Notwendigkeit, lebenslang zu lernen. Der Qualifikationsdruck wächst. Flexibilität wird aber nicht nur von den Erwerbstätigen selbst verlangt, sondern auch von deren Partnern und Kindern. Diese müssen Belastungen durch Wochenendarbeit oder berufsbedingte Umzüge ertragen und kompensieren (vgl. Kap. 4.3.3).

Individualisierung

Flexibilisierung geht mit Individualisierung einher. Die Beschäftigten sind vermehrt für sich selbst und die eigene berufliche Laufbahn verantwortlich und müssen ihre Arbeitskraft selbständig vermarkten (vgl. Voß & Pongratz, 1998). Die Arbeitswelt bietet ungeahnte Freiheiten und eine Vielzahl von Handlungsalternativen. Die Entscheidung für eine Alternative setzt zunehmend Eigeninitiative und Selbständigkeit voraus – und ist mit Risiken verbunden. Im Rahmen dieser Entwicklung werden auch die Kosten des eigenen Handelns individualisiert. Wer selbständig Entscheidungen trifft, muss die Konsequenzen seiner Wahl selbst tragen.

Im Zuge der Individualisierung gehen zudem der Einfluss gesellschaftlicher Institutionen und die Bedeutung von Traditionen zurück (Bamberg et al., 2003). Soziale

Netzwerke verlieren an Stabilität. Wer ständig den Wohnort wechselt, verliert wichtige soziale Kontakte.

Zum Weiterdenken

Der optimale Erwerbstätige in der heutigen Arbeitswelt

Angst, seinen Arbeitsplatz zu verlieren, hat er nicht. Die muss er nicht haben, denn er ist informiert. Er verfolgt die Entwicklungen des Unternehmens, bei dem er beschäftigt ist, ebenso aufmerksam wie die aktuellen Tendenzen auf dem Arbeitsmarkt und schreibt Bewerbungen, bevor der erste seiner Kollegen aus Rationalisierungsgründen entlassen wird. Zudem muss er nicht befürchten, keine neue Stelle zu finden oder den Anforderungen eines anderen Berufes nicht gewachsen zu sein, denn: Er kann alles; egal, ob Tischler, Pilot, Buchhalter oder Hals-Nasen-Ohren-Arzt. Er ist für alle Eventualitäten gewappnet. Er bildet sich nämlich weiter, immer und überall: in den Pausen bei der Arbeit, beim Autofahren und im Fitnessstudio (das er fünfmal in der Woche besucht: er hat gehört, dass Sport gesund hält), bei seinen zahlreichen Hobbys (Paragleiten, Angeln etc.); und natürlich bei der gemeinnützigen Arbeit (die er an zwei Wochentagen leistet: soziales Engagement ist in jedem Lebenslauf unerlässlich). Auch ein Auslandseinsatz ist kein Problem: Er spricht sieben Sprachen fließend (das Ergebnis zahlloser Auslandsaufenthalte, die übrigens im Lebenslauf sehr gut aussehen) und erlernt gerade eine achte.

Hat er dann einmal wieder seinen Arbeitsplatz oder seinen Beruf gewechselt und einen weiteren befristeten Vertrag unterschrieben, lebt er sich schnell im neuen Job ein. Er kommt sofort blendend mit den neuen Kolleginnen und Vorgesetzten zurecht. Das liegt an seinen hervorragenden sozialen Kompetenzen. Diese helfen ihm auch im Umgang mit Kundinnen weiter. Aufgebrachte und unfreundliche Kundinnen kennt er nicht. Denn sein Credo lautet: Der Kunde ist König. Kundenwünsche werden sofort und bedingungslos erfüllt. Er gibt seinen Kunden sogar seine private Telefonnummer. Sie können ihn bei Unklarheiten oder Problemen gern anrufen, auch nachts. Er wird sich dadurch nicht gestört fühlen, denn: Er schläft nicht. Nachts ist schließlich die beste Zeit, den Haushalt zu führen, neue Rezepte zu probieren (eine ausgewogene Ernährung erhält ebenso gesund), das aktuelle Zeitgeschehen zu verfolgen und seinem Nebenerwerb nachzugehen. Er schraubt zuhause die Teile von Kugelschreibern zusammen. Außerdem denkt er darüber nach, eine eigene Internetfirma zu gründen. Wie er das Internet liebt, wie jede neue Technik! Wer will, kann sich bei ihm umfassend über die neuesten technischen Entwicklungen informieren. Natürlich auch nachts.

Seine Familie kommt mit seinem aufregenden Lebensstil gut zurecht. Er hat nämlich keine. Sicher, er war verheiratet und ist Vater von Zwillingen, aber er hat festgestellt, dass das Familienleben für ihn nicht funktioniert. Die Reibungsverluste sind einfach zu groß. Zudem sind die Kinder wie ein Klotz am Bein, wenn er mal wieder berufsbedingt in eine andere Stadt umzieht.