

MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

**„Das Wichtige ist permanent überlagert worden durch
das Dringende“**

Der Wandel der Arbeit in beschleunigten Zeiten

verfasst von / submitted by
Alexander Schermann, 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

Inhaltsverzeichnis

Danksagung.....	6
Zusammenfassung/Abstract.....	7
1. Einleitung: Relevanz der Thematik.....	9
2. Theoretischer Hintergrund und Vorannahmen.....	11
3. Methodik.....	14
3.1 Teilnehmer*innen/Stichprobe.....	15
3.2 Bezeichnung der Klient*innen der Interviewten.....	21
3.3 Akquise.....	21
3.4 Die Interviews.....	21
3.4.1 Interviewführung.....	23
3.5 Datenanalyse.....	24
3.6 Selbstreflexion.....	25
4. Ergebnisdarstellung und Diskussion.....	27
4.1 Was zuerst ins Auge fiel – Intensivierung der Arbeit und Zunahme von Arbeitsbelastungen.....	27
4.1.1 Zeitdruck.....	28
4.1.2 Emotionale Belastungen.....	33
4.1.3 Verringerung der Wertschätzung geleisteter Arbeit.....	36
4.1.3.1 Verringerung erlebter Wertschätzung als Folge erhöhter Ansprüche seitens der Angehörigen von Bewohner*innen.....	37
4.1.3.2 Veränderung der Wertschätzung seitens Führungspersonen.....	40
4.2 Was zuerst ins Auge fiel - Veränderungen von Tätigkeitsspielräumen und weiteren Tätigkeitsmerkmalen.....	42
4.2.1 Veränderung des Tätigkeitsspielraumes.....	43
4.2.2 Aufgabenvielfalt und Ganzheitlichkeit.....	46
4.2.3 Lernerfordernis/Weiterbildung.....	48
4.3 Veränderungen formeller Arbeitsverhältnisse und Entgrenzung der Arbeit.....	52
4.4 Was steckt dahinter - Anstöße für Veränderungen.....	56
4.4.1 Erste Triebkraft der Veränderungen: Individualisierung.....	57
4.4.1.1 Individualisierung am Beispiel von flexibilisierter Arbeit.....	58
4.4.2 Zweite Triebkraft der Veränderungen: Rationalisierung.....	61

4.4.2.1 Max Weber und die theoretischen Grundlagen dieser Rationalisierung – Rationalisierung durch Bürokratisierung.....	63
4.4.2.2 Bürokratismus vs. Bürokratisierung.....	66
4.4.2.3 Steigerungszwang und Taylorismus in altem Gewand.....	69
4.4.3 Individualisierung, Rationalisierung und die Folgen am Beispiel erhöhter digitaler Dokumentationsforderung und Umstellung von Mehrbett- auf Einzelzimmer in der Altenpflege.....	72
4.5 Konsequenzen der Veränderungen: Personalfluktuaton und Personalmangel.....	76
4.5.1 Personalfluktuaton.....	77
4.5.2 Personalmangel.....	79
4.6 Langfristige Folgen der sich veränderten Arbeitswelten.....	81
4.6.1 Unsicherheit und Angst.....	82
4.6.2 Sinnverlust.....	85
4.6.3 Gesundheitliche Schäden und Krankheit.....	88
4.6.4 Krankheit und Krankenstand – Krankenstand als Form des Protests?	90
4.7 Folgen veränderter Arbeitsverhältnisse für Klient*innen.....	94
4.7.1 Veränderungen im Umgang mit Angehörigen und deren Ansprüchen.....	96
4.8 Individuelle Bewertung von Veränderungen –	
Einfluss soziodemographischer Merkmale.....	97
4.8.1 Formales Bildungsniveau.....	98
4.8.2 Alter und Geschlecht	99
4.9 Individuelle Bewertung von Veränderungen – Einfluss der Persönlichkeit.....	100
4.9.1 Berufliche Zielorientierung.....	100
4.9.2 Selbstdisziplin und Selbstorganisation.....	101
4.10 Der Einfluss von Technik auf wahrgenommene Veränderungen –	
Technik in der Vermittlerrolle.....	103
4.10.1 Der Technik dunkle Seite – Entfremdung und Überwachung.....	104
4.10.2 Der Technik helle Seite – Arbeitserleichterung und mehr Fairness.....	108
4.11 Was wirkt den als negativ beanspruchend erlebten Veränderungen entgegen–	
arbeitsbezogene Ressourcen.....	109
4.11.1 Ressource soziale Unterstützung.....	110
4.11.2 Ressource Mitspracherecht.....	113
4.11.3 Ressource Berufserfahrung.....	115
5. Conclusio.....	119

6. Einschränkungen der vorliegenden Studie.....	123
7. Zukünftige Forschung.....	124
Literaturverzeichnis.....	126
Abbildungsverzeichnis.....	137
Tabellenverzeichnis.....	138
Anhang.....	139
Anhang A: Interviewleitfaden.....	139
Anhang B: Soziodemographischer Fragebogen - Altenpflege.....	144
Anhang C: Eidesstattliche Erklärung.....	145
Curriculum Vitae.....	146

Danksagung

Zu allererst möchte ich MMag. Dr. Bettina Kubicek für ihre kompetente, freundliche und gewinnbringende Betreuung danken. Auch wären ohne ihre professionelle und wertschätzende Interviewführung die ausführlichen und oftmals sehr persönlichen Erzählungen der Befragten nicht möglich gewesen.

Herrn Professor Dr. Christian Korunka möchte ich für die Vorlesungen und Seminare, die ich bei ihm besucht habe, sehr danken. Ich habe sie ausgesprochen genossen. Die kritische Betrachtung von Veränderungen in der Arbeitswelt, die ich an ihm sehr schätze, findet sich, so meine ich, auch in vorliegender Arbeit wieder.

Danken will ich auch Lisa Wagner, Jessica Wulf und Carolin Korden, mit denen ich in einigen Seminaren eng zusammengearbeitet habe und qualitatives Arbeiten erprobte. Die geführten Debatten waren, trotz oder vor allem auch wegen der unterschiedlichen Meinungen, die da aufeinandertrafen, sehr gewinnbringend. Außerdem machte das Arbeiten mit ihnen Spaß.

Ebenfalls danke ich meiner Lebensgefährtin und Lektorin Nina Binder für ihre Geduld, ihren Rückhalt und ihre Expertise im Bereich der Beistrichsetzung.

Zuletzt gebührt noch besonderer Dank den Interviewpartner*innen, die sich für die vorliegende Untersuchung zur Verfügung gestellt haben. Ich hoffe, dass ich ihren Aussagen, trotz ihrer sehr vielfältigen Einschätzungen und Bewertungen von Veränderungen, interpretativ gerecht geblieben bin.

Zusammenfassung

Die vorliegende Untersuchung beschäftigt sich mit der Analyse von Veränderungen der Arbeitswelt aus berufsbiographischer Sicht. Dazu wurden 71 schon im Vorfeld geführte Interviews mit Arbeitenden aus der Altenpflege, Personalvermittlung, der Bankenbranche und dem Telekommunikationsbereich mithilfe eines Grounded-Theory basierten Ansatzes ausgewertet. Dieser Ansatz erlaubt es, möglichst frei an die inhaltlichen Äußerungen der Interviewpartner*innen heranzugehen und mithilfe dieser eine im Datenmaterial begründete Theorie hervorgehen zu lassen. Mit exemplarischen Interviewaussagen werden Einblicke in wesentliche Veränderungen von Arbeitstätigkeiten und Arbeitsverhältnissen gewährt. Die Veränderungen der Arbeitswelt werden dabei von den Interviewten in vielen Bereichen negativ beanspruchend wahrgenommen. Oftmals ist von einer Arbeitsintensivierung, erhöhten emotionalen Belastungen und verstärktem Zeitdruck die Rede. Aber auch den berichteten positiven Momenten von Veränderungen wie dem verstärkten Bewusstsein über die Wichtigkeit von angemessenen Weiterbildungsangebot oder – neben den Risiken- auch den Chancen von flexiblen Arbeitsverhältnissen werden in vorliegender Analyse Raum gegeben. Ebenfalls werden arbeitsbezogene Ressourcen beschrieben, die Beanspruchungen abfedern können. Als treibende Kräfte der Veränderungen kristallisierten sich Individualisierung und Rationalisierung heraus. Diese beiden Ursachen der Veränderungen sind aufgrund ihrer oftmaligen engen Verwobenheit besonders wirkmächtig. Im Falle der beobachteten Rationalisierung wird dabei vor allem auf das Bürokratiemodell Max Webers rekurriert, da im Datenmaterial starke Parallelen zu diesem zu erkennen waren.

Abstract

Topic of this paper is the analysis of how working environments change from the perspective of working biographies. To this end, 71 one interviews with employees in geriatric nursing, personnel procurement, the banking industry and telecommunications, that had been conducted beforehand, have been analyzed by means of a grounded-theory based method. This method allows an open-minded approach to the interview partners' content-related statements and so to develop a theory that has its roots in the data material. The exemplary use of statements gave insight into the most crucial changes of work activities and employment. These changes in working environment are in many areas perceived as negatively challenging. Very often the interview partners told about work intensification, increased emotional challenge as well as time pressure. Additionally, this paper shows the reported positive impacts of change, such as the awareness of the importance of good vocational training offers or – leaving the risks aside – the chances of flexible employment. This encompasses a description of job resources that may soften the impact of those challenges. It became clear that individualization and rationalization are the main factors of change. These two factors are often closely related and so particularly powerful. The data material concerning rationalization showed strong parallels to Max Weber's model of bureaucracy, which was therefore implemented into this paper.

1. Einleitung: Relevanz der Thematik

Arbeit war und ist ein wichtiges Element menschlichen Daseins. Auf die Umwelt Einfluss zu nehmen, schaffend tätig zu sein, die eigenen Kompetenzen an der Arbeitstätigkeit zu stärken und auch mit anderen Personen während der Arbeitstätigkeit zu interagieren ist für die menschliche Bedürfnisbefriedigung essentiell. Wie Jahoda (1981) beschrieb, kann Arbeit für Menschen neben der manifesten Funktion, der des Gelderwerbs, auch sogenannte latente, nicht immer bewusste, Funktionen erfüllen. Als diese latenten Funktionen nennt sie Zeitstrukturierung, regelmäßige soziale Kontakte außerhalb der Kernfamilie, Bezug zu Zielen und Zwecken, die über die betroffene Person selbst hinausreichen, Identität und Status sowie psychische und physische Aktivierung. Auch war und ist der Prozess der menschlichen Arbeit im Laufe der Geschichte schon immer Veränderungen unterworfen. Etwas ausholend seien hier die Kultivierung von Nutzpflanzen und die damit einhergehende Rückstellung der Jagd zugunsten des Ackerbaus, die industrielle Revolution und ihre Implikationen oder auch die andauernde Blüte der Digitalisierung erwähnt. Über die letzten Jahrzehnte ist die weltweite Veränderung von Arbeitstätigkeiten, insbesondere in den westlichen Volkswirtschaften, geprägt von voranschreitender Automatisierung, Flexibilisierung (Eurofound, 2010a) und der schon erwähnten Digitalisierung (Peneder, Kaniovski & Dachs, 2003). Dabei belegen verschiedenste Studien eine Zunahme von vor allem psychischen Arbeitsanforderungen aufgrund von Arbeitsintensivierung (Kubicek, Paškvan & Korunka, 2014, Kelliher & Anderson, 2010, Green, 2004). Unter Arbeitsintensivierung wird hier nach Paškvan, Kubicek, Prem und Korunka (2016), ein Konstrukt verstanden, das sich durch Forderung nach erhöhter Arbeitsgeschwindigkeit, dem simultanen Ausführen mehrerer Tätigkeiten, sowie reduzierter untätiger Zeit am Arbeitsplatz auszeichnet.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es durch die qualitative Analyse und Interpretation von 71 Interviews, die von Arbeitenden wahrgenommenen Veränderungen ihrer Arbeitstätigkeit - zu untersuchen. Dabei werden Interviews mit Arbeitenden aus vier verschiedenen (Dienstleistungs)-Branchen auf bedeutsame Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Aussagen zur Thematik ausgeleuchtet. Die interpretative Herangehensweise ist die eines adaptierten Grounded-Theory Ansatzes (Glaser & Strauss, 1967/2006, Strauss & Corbin, 1990). Das Ziel dieses Ansatzes ist, aus der Analyse des Datenmaterials eine Theorie hervorgehen zu lassen, welche zugrunde liegende Phänomene der subjektiven Sichtweisen der interviewten Personen erklärt. Die Wichtigkeit dieser Untersuchung ergibt sich aus der Möglichkeit, Aussagen von

Arbeitenden verschiedener Branchen, hinsichtlich Unterschiede und Gemeinsamkeiten bei der Wahrnehmung und Bewertung von Veränderungen zu untersuchen und zu vergleichen.

Liegt der Schwerpunkt der vorliegenden Untersuchung zwar auf Arbeitenden in der Dienstleistungsbranche, kann dennoch angenommen werden, dass gewisse sich herausbildende Grundthemen ebenfalls auch für Arbeitende in anderen Sektoren relevant sind. Da die Mehrzahl der Interviews mit Arbeitenden aus der Altenpflege geführt wurde, ist der – aufgrund der Zunahme der allgemeinen Lebenserwartung und die oftmals auch damit einhergehende Pflegebedürftigkeit älterer Menschen – erhöhte Bedarf an Pflegeeinrichtungen und pflegenden Personen, (European Commission, 2008) ein weiteres Faktum, das die Wichtigkeit einer intensiveren Untersuchung einer Arbeitsintensivierung unterstreicht.

Die folgende Arbeit beschäftigt sich mit den Veränderungen der Lohnarbeit. Wenn hier von Arbeit gesprochen wird, ist – so nicht anders gekennzeichnet – immer Lohnarbeit gemeint. Dies ist dahingehend von Wichtigkeit, da die Personen, mit denen Interviews geführt wurden, unter (oftmaliger) Erfordernis des Broterwerbes stehen. Obwohl vom Autor angenommen wird, dass die Beweggründe für die momentane Arbeitstätigkeit der Interviewten nicht allein finanzieller Natur sind und diese Annahme durch die Analyse des Datenmaterials Bestätigung erfährt, ist die Erfordernis Geld zu verdienen, doch ein wesentliches Motiv der Arbeitenden.

Nach der Klärung des theoretischen Hintergrundes und der Methodik erfolgt eine Beschreibung der am häufigsten von den Interviewpartner*innen angesprochenen Themenkomplexe. Anschließend wird auf die Ursachen eingegangen, welche den angesprochenen Veränderungen zugrunde liegen, diese erst ermöglichen und vorantreiben. Danach folgt eine Analyse der Konsequenzen, die sich aus den berichteten Veränderungen ergeben und welche Ressourcen es den Interviewten erlauben, die in vielen Fällen zum negativen hin veränderten Arbeitsbedingungen zu bewältigen. Der Abschluss bildet eine Conclusio, sowie eine Bezugnahme auf die Einschränkungen der Studie und mögliche weitere zukünftige Forschung.

2. Theoretischer Hintergrund und Vorannahmen

Eine Grounded-Theory geleitete Vorgehensweise besteht darin, schon bestehende Theorien, die eine Analyse und Interpretation des Datenmaterials leiten könnten, anfänglich hintanzustellen. Erst im Laufe der Analyse des Datenmaterials soll der schon in vorhandener Literatur existierende theoretische Hintergrund mit dem Datenmaterial verknüpft werden – und nur dann, wenn er sich für eine Interpretation als fruchtbar erweisen sollte. Dieses Vorgehen soll es ermöglichen, dass Daten eine Theorie hervorbringen und nicht von dieser in ein Korsett gezwungen werden. Am Schluss sollte dann im besten Fall eine eigene, am Datenmaterial entwickelte Theorie stehen. Diese Theorie, angesiedelt zwischen "minor working hypotheses of everyday life" und einer umfassenden "all-inclusive grand theory", sollte eine Theorie mittlerer Reichweite sein (vgl. Merton, 1968). Da jedoch Wissenschaftler*innen und deren Forschungsgebiet sich nicht in einem, was die Theorie anbelangt, luftleeren Raum befinden, gestaltet es sich als schwierig, wenn nicht sogar unmöglich, alle theoretischen Annahmen gleich zu Beginn der Analyse auszuklammern. Daher sollen gewisse, aufgrund von vorangehender Lektüre herausgebildete Grundannahmen des Autors hinsichtlich möglicher Ergebnisse der Analyse hier offengelegt werden.

- Die Arbeit und die damit einhergehenden Arbeitsanforderungen haben sich für die Arbeitenden im Laufe ihrer Berufsbiographie verändert.

Mag diese Annahme trivial klingen, ist ihre Offenlegung vonnöten, da rein theoretisch auch eine Stabilität der Arbeitsanforderungen gegeben sein könnte. Diese Annahme wäre jedoch allein aufgrund der individuellen psychischen und physischen Veränderungen, denen Personen im Laufe ihrer Lebensspanne unterworfen sind, sowie dem Voranschreiten technischer und gesamtgesellschaftlicher Prozesse naiv. Es ist also von einer Veränderung auszugehen. Wie das Wechselspiel zwischen geänderten Arbeitsverhältnissen in gesamtgesellschaftlichem Rahmen und dem individuellen Umgang mit diesen Veränderungen gestaltet ist, soll im Rahmen dieser Untersuchung beleuchtet werden.

- Diese Änderungen von Arbeitsanforderungen hängen mit der von Hartmut Rosa (2005) festgestellten sozialen Beschleunigung zusammen.

Wie auch schon im Titel anklingt, ist eine weitere Annahme des Autors vorliegender Arbeit, dass in den Interviews gewisse Beschleunigungsphänomene sichtbar werden. Hartmut Rosas

einflussreiche Theorie der sozialen Beschleunigung erklärt Veränderungsprozesse der Moderne. In Rosas Worten: „Die Erfahrung von Modernisierung ist eine Erfahrung der Beschleunigung“ (Rosa, 2005, S. 51). Beschleunigung als übergeordnetes Konstrukt definiert Rosa als „Mengenwachstum pro Zeiteinheit“ (2005, S. 256). Diese Beschleunigungsprozesse sind in allen gesellschaftlichen Sphären zu beobachten. Dabei werden diese Beschleunigungsprozesse durch drei Motoren der Beschleunigung angetrieben: den Motor der technischen Beschleunigung (beispielsweise durch technologische Fortschritte ermöglichte schnellere Kommunikation), die Beschleunigung des sozialen Wandels (Primat sich ständig neu zu erfinden, Abkehr von vorgegebenen Lebensläufen) sowie die Beschleunigung des Lebenstempos (Realisierung möglichst vieler Handlungsmöglichkeiten in weniger Zeit). Diese Beschleunigungsformen könnten, so wird vom Autor der vorliegenden Studie angenommen, in der einen oder anderen Form im Datenmaterial ersichtlich werden.

- Die Veränderung von Tätigkeitsmerkmalen ist von Arbeitsintensivierung und Belastungssteigerung gekennzeichnet und diese führen zu erhöhten Beanspruchungsfolgen.

An dieser Stelle muss kurz auf die Definition von Belastung bzw. Beanspruchung eingegangen werden, um begriffliche Unklarheiten, die die Lektüre der vorliegenden Arbeit erschweren könnten, aufzuklären. Obwohl von den meisten Interviewten der Begriff Belastung bzw. Beanspruchung deckungsgleich verwendet wird, soll in der vorliegenden Arbeit im Einklang mit Joiko, Schmauder und Wolff (2010, S. 9-10) und gemäß der internationalen Norm DIN EN ISO 10075-1, *psychische Belastung* definiert werden als „Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken“. Unter *psychischer Beanspruchung* ist die „unmittelbare (nicht langfristige) Auswirkung der psychischen Belastung im Individuum in Abhängigkeit von seinen jeweiligen überdauernden und augenblicklichen Voraussetzungen, einschließlich der individuellen Bewältigungsstrategien zu verstehen.“

Um auf den letzten Punkt zurückzukehren, lassen, wie schon erwähnt, Untersuchungen darauf schließen, dass eine Arbeitsintensivierung stattgefunden hat oder noch immer stattfindet (Kubicek, Paškvan, & Korunka, 2014, Kelliher & Anderson, 2010, Green, 2004). Der Autor der vorliegenden Arbeit geht davon aus, dass das Interviewmaterial diese Intensivierung zumindest in Grundzügen bestätigen wird. Vor allem bei den im Altenpflegebereich tätigen Interviewpartner*innen ist aufgrund der in der wissenschaftlichen Literatur festgestellten starken organisationalen Veränderungen der letzten Jahre, wie beispielsweise Personalabbau

(Fläckman, Hansebo & Kihlgren, 2009) oder verstärktem Einsatz von Informationstechnologie wie beispielsweise digitalen Dokumentationssystemen (Pitkääho, Ryyänen & Partanen, 2011), davon auszugehen, dass auch in den vorliegenden Interviews selbst, von einer wesentlichen Steigerung der Belastungen und in weiterer Folge, hier vor allem aufgrund des Personalabbaus, einer Beanspruchung der Arbeitenden die Rede ist. Sind Belastung bzw. Beanspruchung per se nicht negativ konnotiert, wird vom Autor angenommen, dass die personalen Ressourcen der Arbeitenden durch diese Arbeitsintensivierung überbeansprucht werden. Mögliche Folgen dieser Überbeanspruchung sind Krankheit, Verlust der beruflichen Sinnerfüllung oder auch Ausstieg aus dem Beruf.

Die gerade angeführten Punkte haben sich mit theoretischen Annahmen zu möglichen Tendenzen der zu erwartenden Inhalte der Interviews beschäftigt. Während des Prozesses der Analyse selbst, insbesondere während der Kategorienbildung, wurde sich an schon vorhandene theoretische Konzepte von Tätigkeitsmerkmalen angelehnt. Vor allem der Work Design Questionnaire (WDQ, Morgeson & Humphrey, 2006, Stegmann et al., 2010) diente hier als Grundgerüst (jedoch nicht als Korsett), um Aussagen der Interviewten systematisch zu kategorisieren. Der WDQ beinhaltet wiederum Modelle von Tätigkeitsmerkmalen wie das Job-Characteristics Modell (Hackman & Oldham, 1975), oder das Job-Demands-Resources Modell (Bakker & Demerouti, 2007). Der Vorteil dieser a-priori Festlegung gewisser Kategorien von Tätigkeitsmerkmalen, wie beispielsweise Ganzheitlichkeit, liegt in einer besseren theoretischen Einbettung und Nachvollziehbarkeit, bei der gleichzeitig weiterbestehenden Möglichkeit, nicht in diese Schemata passende Aussagen individuell zu kategorisieren oder gegebenenfalls für sich allein stehen zu lassen.

3. Methodik

Die Untersuchung der Interviews wurde mithilfe eines adaptierten Grounded-Theory Ansatzes durchgeführt. Die Grounded-Theory Methodologie (Glaser & Strauss, 1967/2006) erschien für diese Untersuchung aus verschiedenen Gründen als die Methode der Wahl. Im Interesse stehen die Erfahrungen der Teilnehmer*innen mit den erlebten Veränderungen und die Bedeutungen und Interpretationen, die diesen zugeschrieben werden. Aber hier bleibt die Interpretation nicht stehen. Das Ziel war es, durch die berufsbiographischen Erzählungen mögliche Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Erzählenden herauszuarbeiten und somit eine mögliche Theorie, die diese Veränderungen erklären könnte, hervorzubringen. Der Grounded-Theory Ansatz sieht die am Datenmaterial gegründete Theoriegewinnung als Prozess an, der möglichst nicht durch theoretische Vorannahmen in zu starre Bahnen gelenkt werden sollte (Glaser & Strauss, 1967/2006).

Wie weiter oben schon angesprochen, wurden im Vorfeld also keine empirisch zu überprüfenden Hypothesen aufgestellt. Jedoch wurden gewisse (unverbindliche) Vorannahmen offengelegt und versucht, aufgrund dieser Annahmen und dem Vorwissen des Autors in dem theoretischen Feld eine theoretische Sensitivität (Glaser & Strauss, 1967/2006) zu entwickeln. Theoretische Sensitivität bedeutet das Vermögen in theoretischen Begriffen über das Datenmaterial zu reflektieren und theoretisch sensibel an das Datenmaterial heranzugehen. Stellt die Möglichkeit von theoretischer Sensibilität einen positiven Aspekt des Vorwissens des*der Forschenden dar, soll auch nicht der negative Aspekt ausgeklammert werden. Dieser Aspekt bezieht sich auf die mögliche Verschllossenheit des*der Forscher*in gegenüber den aus dem Datenmaterial hervortretenden Themen, Widersprüchen und Beziehungen aufgrund einer erhöhten Aufmerksamkeit oder einer Bestätigungstendenz hinsichtlich der präferierten Theorien des*der Forschenden. Dieser Gefahr wurde versucht mithilfe von Sensibilität gegenüber den eigenen Vorannahmen und Prüfung der entwickelten Konzepte und Kategorien an Gegenbeispielen aus den Daten selbst zu begegnen. Auch erwies sich die Diskussion mit einer parallel am selben Datenmaterial arbeitenden Kollegin als gewinnbringend.

Die Interviewmethode war ein narratives Interview mit einem Set an (Nach)Fragen, wenn der* die Interviewpartner*in ans Ende seiner*ihrer Erzählung gekommen ist. „Das narrative Interview ist das zentrale Mittel der Datengewinnung in der qualitativen Biographieforschung“ (Strübing, 2013, S. 98) und aus der Sicht des Autors der vorliegenden Studie deshalb geeignet, Veränderungen wie sie von den Interviewten erlebt wurden, nachvollziehbar zu machen. Ziel ist es, dass die Interviewpartner*innen ihre Berufsbiographie

so erzählen, wie sie sich ihnen in den Interviewsituationen darstellt und zwar möglichst ohne Suggestion von außen. So wird versucht, mit einem Erzählstimulus die Erzählung eines kompletten Lebensabschnitts auszulösen. Ein Fokus des Autors liegt darauf, die Faktoren zu erkunden, die dazu führen, dass die Veränderungen unterschiedlich wahrgenommen und bewertet werden. Bevor die Stichprobe erläutert wird, sei noch auf den Umstand hingewiesen, dass die vorliegende Arbeit eine sekundäranalytische Auswertung von schon bestehendem Datenmaterial darstellt. Die Interviews selbst wurden von Institutsmitarbeiter*innen geführt (vor allem von Bettina Kubicek) und transkribiert. Der Autor vorliegender Arbeit beschäftigte sich ausschließlich mit der Analyse des Datenmaterials.

3.1 Teilnehmer*innen/Stichprobe

Befragt wurden 71 Personen aus Dienstleistungsbranchen. Der Fokus auf Dienstleistungsbranchen erfolgte aufgrund der gesellschaftlichen Relevanz, die dieser Arbeitssektor in der Gegenwart aufweist und auch in Zukunft aufweisen wird. Darauf deutet die weltweit rückläufige Zahl der in der Landwirtschaft und Industrie tätigen Menschen hin, die in der zunehmenden Automatisierung dieser Bereiche begründet liegt. Damit einhergehend steigt die Anzahl der im Dienstleistungsbereich beschäftigten Menschen enorm. Diese „Tertiarisierung“ der Wirtschaft ist besonders im westlichen Wirtschaftsraum weit fortgeschritten (Peneder, Kaniovski & Dachs, 2003). So lag die Prozentzahl der im Dienstleistungsbereich beschäftigten Personen in Deutschland 2009 bei über 70% (Statistisches Bundesamt, 2009, S. 7). Aber nicht allein die Beschäftigtenzahl zeugt von der Wichtigkeit dieses Sektors. Beispielsweise steuerte der Tertiärbereich 2015 in Österreich den bei weitem größten Anteil zum Bruttoinlandsprodukt bei: 213 Milliarden Euro im Gegensatz zu 85,8 Milliarden Euro des sekundären und 3,9 Milliarden Euro des primären Sektors (Statistik Austria, 2016). Innerhalb dieser Schwerpunktsetzung auf den Dienstleistungsbereich wurde durch die Stichprobenauswahl versucht, zum einen Personen mit dem Arbeitsschwerpunkt auf personbezogene Tätigkeiten (Personalvermittlung und Altenpflege) sowie Personen mit objektbezogenem Tätigkeitsschwerpunkt (Bankenbereich und Telekommunikation) zu interviewen. Die Unterscheidung zwischen personbezogenen und objektbezogenen Tätigkeiten geht auf Winfried Hacker (2005) zurück und wird hier aufgrund ihrer Nachvollziehbarkeit und begrifflichen Trennschärfe verwendet.

Die sieben in der Personalvermittlung tätigen Interviewten kamen aus einem Betrieb. Sechsenddreißig Interviews wurden mit Angestellten von zehn verschiedenen österreichischen,

öffentlichen Pflegeheimen durchgeführt. Die 19 Bankangestellten waren alle bei einer Bank beschäftigt. Die neun Interviewten aus dem Telekommunikationsbereich kamen aus zwei unterschiedlichen Unternehmen. Hinsichtlich der Geschlechterverteilung ist im Bereich der Altenpflege festzustellen, dass hier traditionell immer noch ein Überhang von weiblichen Arbeitenden besteht. Dementsprechend waren von den 36 Interviewten nur drei männlichen Geschlechts. In den anderen Branchen war das Verhältnis ausgeglichener. Bezüglich des Alters der Interviewpartner*innen hat es sich aufgrund der geringen Aussagekraft eines berechneten Durchschnittsalters nicht als sinnvoll herausgestellt, dieses anzugeben. Die Altersangaben erfolgen aufgrund inhaltlicher Überlegungen in drei Kategorien. Alterskategorie 1 (21-35 Jahre) umfasst Personen, die noch relativ kurz¹ im Berufsleben stehen. In der Alterskategorie 2 (36-51 Jahre) verfügen die Interviewten schon über relativ viel Berufserfahrung. In der Alterskategorie 3 (52-63) wiederum sehen die Interviewten im Regelfall schon auf eine lange Karriere zurück. Durch diese grobe Kategorisierung soll für den*die Leser*in ein besserer Überblick über die Stichprobe ermöglicht werden. In der Analyse des Datenmaterials dienten diese Kategorisierungen dazu, ein Gerüst zu bilden, um Unterschiede zwischen diesen Kategorien einfacher herauszuarbeiten. Die Dauer der Interviews betrug zwischen 40 und 180 Minuten. Tabelle 1 gewährt einen Überblick über die Alterskategorien:

Branche	Kategorie 1 (21-35)	Kategorie 2 (36-51)	Kategorie 3 (52-63)
Personalvermittlung	1 Person	4 Personen	2 Personen
Altenpflege	6 Personen	23 Personen	7 Personen
Bankenbereich	4 Personen	10 Personen	5 Personen
Telekommunikation	2 Personen	6 Personen	1 Person

Tabelle 1. Übersicht der Altersverteilung der Interviewten in den einzelnen Branchen.

Folgend werden die verschiedenen Berufsgruppen der interviewten Personen in der Altenpflege kurz beschrieben. Diese Beschreibung ist deshalb erforderlich, da es für die Nachvollziehbarkeit, der Interpretation des Interviewmaterials wichtig ist, die unterschiedlichen Tätigkeitsbereiche in der Altenpflege zu erklären. Bei den anderen Branchen

¹ Hier liegt die Betonung auf *relativ*, da besonders bei der ersten Kategorie oftmals beträchtliche Erfahrungsunterschiede zwischen Personen die beispielsweise erst zwei Jahre im Berufsleben stehen oder schon 13 Jahre beruflich tätig sind, bestehen. Daher sollen diese Kategorien als eine grobe Einteilung betrachtet werden. Gegebenenfalls werden diese Unterschiede bezüglich der Berufserfahrung in der Interpretation selbstverständlich berücksichtigt.

erwies sich dies nicht in gleichem Maße nötig (einigermaßen selbsterklärende Berufsbezeichnungen wie z.B. „Übersetzerin“), oder möglich (aufgrund von relativ ähnlichem Berufsprofil). Auch aufgrund der Tatsache, dass die Mehrzahl der Interviews mit Arbeitenden in der Altenpflege geführt wurde, ist es sinnvoll, genauer auf deren Tätigkeiten Bezug zu nehmen. Folgend werden die Tätigkeitsprofile in verkürzter Form wiedergegeben, da ein Verständnis der Unterschiede und nicht eine erschöpfende Information über die einzelnen Tätigkeitsprofile angestrebt wird.

Diplomierte Gesundheits- und Krankenpfleger*innen (DGKP) sind für pflegerische Maßnahmen wie Diagnostik, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle des Pflegeprozesses, Gesundheitsförderung und -beratung zuständig. Der mitverantwortete Bereich umfasst beispielsweise die Verabreichung von Arzneimitteln, die Vorbereitung und Verabreichung von subkutanen, intramuskulären und intravenösen Injektionen.

Ebenfalls zum Aufgabenbereich gehört die Pflegeplanung mit Festlegung von pflegerischen Zielen und Entscheidung über zu treffende pflegerische Maßnahmen, die Durchführung der Pflegemaßnahmen, die psychosoziale Betreuung, die Anleitung und Begleitung der Auszubildenden, die Anleitung und Überwachung des Hilfspersonals sowie Mitwirkung an der Pflegeforschung. Zu den Berufspflichten gehören des Weiteren: Dokumentation der Pflege, Verschwiegenheits- und Auskunftspflicht sowie die Melde- bzw. Anzeigepflicht. Die Ausbildung umfasst 3 Jahre (AMS Berufslexikon 2016a).

Seit kurzem ist die Ausbildung zum*zur DGKP eine Hochschulausbildung, was aber für keine der für diese Arbeit interviewten Personen schon relevant war.

Fach- und Diplomsozialbetreuer*innen (FSOB) mit dem Schwerpunkt Altenarbeit (FSOB/A) haben die Aufgabe der umfassenden Begleitung, Unterstützung und Betreuung älterer Menschen und deren Angehörigen sowie die Durchführung von pflegerischen Maßnahmen. Die Ausbildung erfolgt in zwei bis drei Jahren an Fachschulen und umfasst die Qualifikation als Pflegeassistent*in (AMS Berufslexikon 2016b).

Eine weitere Berufsgruppe innerhalb der Alten- und Krankenpflege ist die der **Pflegeassistent*innen** (vormals **Pflegehelfer*innen**). Sie übernehmen die Betreuung pflegebedürftiger Menschen zur Unterstützung von Beschäftigten des gehobenen Dienstes für Gesundheits- und Krankenpflege sowie von Ärzt*innen. Die Ausbildung dauert ein Jahr (1.600 Stunden) und umfasst zur Hälfte theoretische und praktische Anteile (AMS Berufslexikon 2016c).

Heimhelfer*innen, wiederum unterstützen hilfsbedürftige, kranke oder behinderte Menschen aller Altersstufen bei der Haushaltsführung und den Aktivitäten des täglichen Lebens, der Durchführung hauswirtschaftlicher Tätigkeiten und bei der Basisversorgung. Die Ausbildung besteht aus mindestens 200 Stunden Theorie und 200 Stunden Praxis (AMS Berufslexikon 2016d).

Zur besseren Übersicht über die soziodemographischen Daten der Interviewten wird folgend Tabelle 2 vorgestellt:

Person	Alter in Jahren	Geschlecht m/w	Berufsgruppe bzw. Tätigkeit sowie Ausbildung	Dauer im Unternehmen in Jahren	Führungstätigkeit
Personalvermittlung					
1	54 J.	w	Servicebereich - Universität	21	nein
2	56 J.	m	Führungskraft - Universität	25	ja
3	43 J.	w	Führungskraft - Matura	6	ja
4	44 J.	m	Servicebereich - Matura	5	nein
5	43 J.	w	Servicebereich - Matura	3,5	nein
6	51 J.	m	Servicebereich - Matura	25	nein
7	32 J.	w	Servicebereich - Universität	3,5	nein
Altenpflege					
8	55 J.	w	FSOB/A - berufsspez. Ausb.	40	nein
9	49 J.	w	DGKP - berufsspez. Ausb.	22	nein
10	58 J.	w	DGKP - Ausbildung k.A.	10	nein
11	50 J.	w	FSOB/A - berufsspez. Ausb.	25	nein
12	52 J.	w	Pflegassistentin - berufsspez. Ausb.	8	nein
13	62 J.	w	DGKP - Universität/FH	8	ja
14	46 J.	w	DGKP - berufsspez. Ausb.	30	ja
15	53 J.	w	DGKP - berufsspez. Ausb.	24	Ja
16	35 J.	w	FSOB/A - berufsspez. Ausb.	10	nein
17	53 J.	w	DGKP - Matura	0,5	nein
18	45 J.	w	DGKP - Matura	20	nein
19	45 J.	w	Pflegassistentin - berufsspez. Ausb.	23	nein
20	45 J.	w	DGKP - berufsspez. Ausb.	11	Ja
21	47 J.	w	DGKP - berufsspez. Ausb.	12	Ja
22	51 J.	w	Pflegeassistentin - Fachschule	9	Nein
23	46 J.	w	DGKP - berufsspez. Ausb.	18	Ja
24	21 J.	w	FSOB/A - berufsspez. Ausb.	0,5	nein
25	25 J.	w	FSOB/A - berufsspez. Ausb.	5,5	nein
26	41 J.	w	DGKP - berufsspez. Ausb.	10	nein
27	33 J.	w	DGKP - berufsspez. Ausb.	10,5	nein
28	44 J.	w	Pflegassistentin - berufsspez. Ausb.	3	nein
29	48 J.	w	Heimhelferin - Pflichtschule	33	nein
30	37 J.	m	DGKP - Matura	6	Ja
31	22 J.	w	DGKP - berufsspez. Ausb.	1,5	Ja
32	50 J.	w	DGKP - berufsspez. Ausb.	23	Ja
33	41 J.	m	DGKP - berufsspez. Ausb.	6,5	Ja
34	50 J.	w	DGKP - berufsspez. Ausb.	6	Ja
35	44 J.	w	DGKP - Universität/FH	6,5	nein
36	24 J.	m	DGKP - berufsspez. Ausb.	1,5	Ja

Altenpflege					
37	40 J.	w	DGKP - berufsspez. Ausb.	14	nein
38	50 J.	w	DGKP - berufsspez. Ausb.	16	nein
39	44 J.	w	DGKP - Matura	6	ja
40	41 J.	w	DGKP - berufsspez. Ausb.	19	ja
41	37 J.	w	Pflegassistentin - berufsspez. Ausb.	18	nein
42	47 J.	w	Pflegedienstleiterin - Universität/FH	12	ja
43	52 J.	w	DGKP - berufsspez. Ausb.	20	ja
Bankenbranche					
44	39 J.	w	Fachkarrierereposition - Universität	14	nein
45	34 J.	w	Mitarbeiterin - Universität	4	nein
46	48 J.	w	Mitarbeiterin - Universität	16	nein
47	53 J.	w	Mitarbeiterin - Universität/FH	12	nein
48	51 J.	w	Führungskraft - Matura	32	ja
49	51 J.	m	Führungskraft - Universität/FH	25	ja
50	56 J.	m	Führungskraft - Universität/FH	28	ja
51	47 J.	w	Mitarbeiterin - Universität/FH	14	nein
52	45 J.	m	Führungskraft - Matura	14	ja
53	41 J.	w	Mitarbeiterin - Universität/FH	6	nein
54	35 J.	m	Führungskraft - Universität/FH	8	ja
55	55 J.	m	Führungskraft - Universität/FH	4	ja
56	42 J.	m	Fachkarrierereposition - Universität/FH	3	ja
57	42 J.	w	Fachkarriere-position - Universität/FH	5	nein
58	31 J.	m	Mitarbeiter- Universität/FH	5	nein
59	63 J.	m	Fachkarrierereposition - Universität/FH	30	nein
60	41 J.	w	Mitarbeiterin - Universität/FH	21	nein
61	55 J.	m	Mitarbeiter- Universität/FH	27	nein
62	29 J.	m	Mitarbeiter - Universität/FH	6	nein
Telekommunikationsbranche					
63	31 J.	w	Sales & Marketing- Universität/FH	3	nein
64	36 J.	m	Network Planning & Engineering – Matura	6,5	nein
65	27 J.	w	Sales & Marketing - Universität/FH	3,5	nein
66	47 J.	m	Direct Sales Business - Universität/FH	5	ja
67	43 J.	m	Customer Operations - Matura	4,5	ja
68	46 J.	m	Sales/Product-manag. - Fachschule	11	ja
69	46 J.	w	Customer Operations - Universität/FH	8,5	ja
70	38 J.	m	Technology: Network Operations – Matura	13	ja
71	56 J.	m	Bereichsleiter – Ausbildung k.A	34	ja

Tabelle 2. Soziodemographische Daten der Interviewten

3.2 Bezeichnung der Klient*innen der Interviewten

Die Bezeichnung der Interviewten für die Personen, mit denen sie interagieren (bspw. Kund*innen, Bewohner*innen, Klient*innen), ist uneinheitlich. Im Fließtext wird daher die Bezeichnung gewählt, die von den meisten Interviewten der jeweiligen Branchen verwendet wurde. Infolgedessen werden die Klient*innen in der Personalvermittlungsbranche als Kund*innen bezeichnet und die Klient*innen in der Altenpflege als Bewohner*innen. In den Interviews im Banken- und Telekommunikationsbereich wird der Begriff Kunde/Kundin übernommen, da dies die alleinige Bezeichnung für die Interaktionspartner*innen war. In den Zitaten wurde verständlicherweise die individuelle Bezeichnung beibehalten.

3.3 Akquise

Zur Akquise der Interviewpartner*innen aus der Altenpflege, wurden die Trägerorganisationen von österreichischen Pflegeheimen kontaktiert. In Absprache mit den Verantwortlichen erfolgte die Auswahl der Altenpflegeheime. Es wurden Heime aus fünf verschiedenen österreichischen Regionen ausgewählt. Hier wurde versucht, einen repräsentativen Querschnitt der unterschiedlichen Arten von Altenpflegeheimen zu erheben. Dieser Querschnitt umfasste Regionen, die Größe der Heime und soweit wie möglich die unterschiedlichen Pflegeschwerpunkte (beispielsweise wurde hier auch ein Heim mit integriertem Hospiz ausgewählt). Die jeweilige Heimleitung bestimmte dann, welche Personen am Interview teilnahmen. Möglichst alle Pflegegruppen (DGKP, Pflegehilfen sowie Heimhilfen) sollten abgedeckt werden. Im Falle der anderen untersuchten Branchen erfolgte eine Kontaktaufnahme mit möglichen Interviewpartner*innen aufgrund einer vorhergehenden schriftlichen Umfrage, an der sie im Rahmen eines separaten Forschungsprojekts teilgenommen hatten. Am Ende des Fragebogens konnten die Teilnehmer*innen ankreuzen, ob sie bereit wären, unter Umständen noch an Interviews oder Tagebuchstudien teilzunehmen. War dies der Fall wurden sie kontaktiert und falls die Bereitschaft ihrerseits noch vorhanden war, die Interviews durchgeführt.

3.4 Die Interviews

Die ca. zwischen 40 und 180 Minuten langen Interviews wurden mittels Diktiergerät aufgezeichnet. Alle Interviews wurden vollständig transkribiert und analysiert. Als

Analysewerkzeug wurde das Programm Atlas.ti verwendet, welches sich für qualitative Forschung ausgesprochen gut eignet (vgl. Brito et al., 2017). In Tabelle 3 werden die verwendeten Transkriptionszeichen vorgestellt:

, = 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	

Tabelle 3. Verwendete Transkriptionszeichen

Um die Zugänglichkeit der Interviewzitate für den*die Leser*in vorliegender Untersuchung zu erhöhen, wurden in den meisten Fällen die Transkriptionszeichen in den Zitaten reduziert. Sie wurden nur beibehalten, wenn sie wesentliche Informationen lieferten². Außerdem wurden in den Zitaten sprachliche Unebenheiten wie zum Beispiel Wortwiederholungen oder Laute wie „ähm“ und dergleichen geglättet. Dies erfolgte selbstverständlich nur, wenn kein Sinnverlust damit einherging. Die Beschreibung der zitierten Personen umfasst neben Branche, Alter, Geschlecht und gegebenenfalls Führungstätigkeit, auch die Arbeitsdauer im Betrieb. Diese soll dem*der Leser*in als Anhaltspunkt für die jeweilige Berufserfahrung des*der Arbeitenden dienen. Kurzzitate im Fließtext, die

² Die Wichtigkeit von Transkriptionszeichen für den Forschungsprozess und die Nachvollziehbarkeit für Leser*innen soll hier nicht geschmälert werden. Angestrebt wurde jedoch ein Gleichgewicht von Informationsdichte und Lesbarkeit.

Argumentationsketten stützen sollen werden mit „“ gekennzeichnet. Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird hier, so das Zitat nur wenige Wörter umfasst, von einer Nennung der Interviewten abgesehen. Von „“ zu unterscheiden sind ‚. Letztere bezeichnen Kategorien oder Wortschöpfungen des Autors vorliegender Arbeit. Drei Punkte in eckigen Klammern kennzeichnen Auslassungen. Eckige Klammern dienen auch zur Markierung von Bemerkungen seitens des Autors, welche im Originaltransskript nicht vorkommen. Hervorhebungen in **fetter** Schrift sind immer Hervorhebungen des Autors.

3.4.1 Interviewführung

Jedes Interview begann mit einer kurzen Erläuterung des Interviewablaufs, einer groben Vorstellung des Forschungsvorhabens und einem offenen Erzählstimulus. Dieser wurde wie folgt formuliert:

„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.“

Durch diesen Erzählstimulus sollte es der interviewten Person ermöglicht werden, spontan die ihr am wichtigsten erscheinenden Themen ihrer Berufsbiographie anzusprechen. Während dieser Erzählung wurden nur Verständnisfragen gestellt. Wenn hingegen die Interviewten Fragen stellten, wurde versucht, diese zu klären. Dabei wurde darauf geachtet, mögliche Suggestionen zu vermeiden. Signalisierten die Interviewpartner*innen, dass sie mit ihrer Erzählung am Ende angelangt waren, wurden anhand eines Interviewleitfadens zusätzliche Fragen gestellt. Diesen, im Vorfeld ausgearbeiteten Interviewleitfaden hatten die Interviewenden auch physisch bei sich. Er deckte Themengebiete wie mögliche Veränderungen der Aufgaben, Anforderungen oder auch technische Veränderungen ab. Am Ende des Interviews wurde den Interviewten noch die Möglichkeit gegeben, auf ihnen wichtige Themen, die bisher nicht angesprochen worden waren, einzugehen. Der vollständige Interviewleitfaden befindet sich im Anhang der Arbeit.

3.5 Datenanalyse

In Übereinstimmung mit den Prinzipien der Grounded Theory (Glaser & Strauß, 1967/2006) wurde anfänglich offen kodiert (Kodes=Sinneinheiten). Das heißt, dass nach der anfänglichen Durchsicht des Interviewmaterials bei den ersten zwei Interviews beinahe jeder transkribierte Satz kodiert wurde. Auch wenn sich die Forschungsfrage auf die Veränderungen des Arbeitslebens fokussierte, wurden auch Passagen kodiert, die sich vordergründig wenig auf eine Veränderung bezogen. Dies hatte den Zweck, die Gesamtaussage der Interviews zu erfassen, um so Veränderungen, so diese stattfanden, tiefer analysieren zu können. Auf Basis dieser offenen Codes erfolgte dann das axiale Kodieren. Dies diente dazu, dass sich durch die Ähnlichkeit der Codes und deren Verbindung untereinander erste Konzepte und Kategorien bildeten. So wurde beispielsweise im ersten Interview der In-Vivo-Kode (Worte, welche die interviewte Person selbst verwendet hat): „Das Individuelle stärker sehen ... und nicht mehr (nur) sozusagen das Einteilende und Klassifizierende" erstellt. Das Konzept, das sich in weiterer Folge durch das axiale Kodieren von weiteren Aussagen entwickelte, wurde ‚Standardisierung der Klient*innenkommunikation‘ genannt. Dieses Konzept wurde wiederum mit anderen ähnlichen Konzepten und Codes in Verbindung gesetzt, die dann in weiterer Folge in die Kategorie 'Rationalisierung' eingeordnet werden konnten. Durch das selektive Kodieren wurden weitere Codes, die diese Kategorie bereichern könnten, gezielt in diese eingearbeitet. Parallel zum Kodiervorgang wurden regelmäßig sogenannte Memos - unterschiedlich lange Anmerkungen zu einem bestimmten Interviewteil oder zum Forschungsprozess allgemein-verfasst. Memos sind gewissermaßen verschriftlichte Gedankengänge zum Forschungsprozess, die die Theoriegewinnung unterstützen und es ermöglichen, auf vergangene Beobachtungen zu rekurren. Abbildung 1 soll zur Illustrierung des Kodierprozesses dienen:

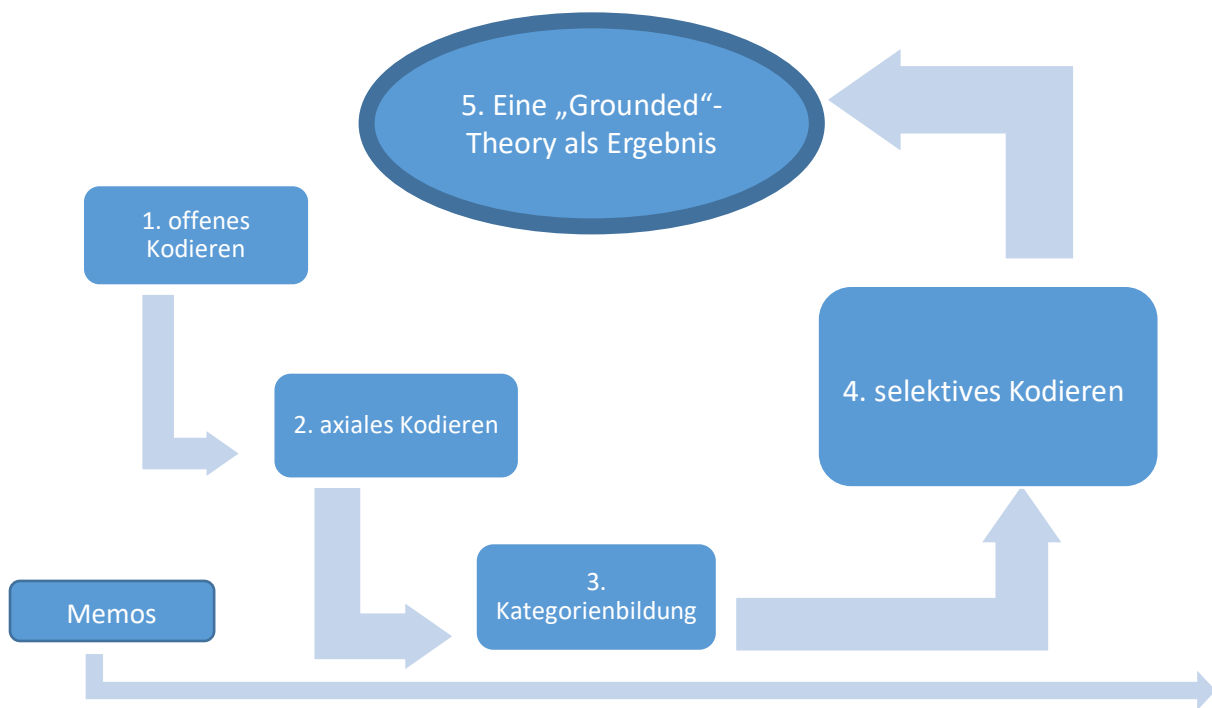


Abbildung 1. Vereinfachte Darstellung des Kodierprozesses. Die Dicke der Pfeile soll die kontinuierliche Anreicherung der sich aus dem Datenmaterial herauskristallisierenden Theorie grafisch darstellen.

3.6 Selbstreflexion

Dem Autor ist bewusst, dass die hier erfolgte Interpretation der Daten nicht die einzige mögliche darstellt. Da die erfolgte Interpretation aber den Anspruch hat, sinnvoll und intersubjektiv nachvollziehbar zu sein, wurden, um dies zu gewährleisten, verschiedene Strategien eingesetzt. Eine Strategie bestand darin, in den Daten gezielt nach Gegenbeispielen zu der vom Auswerter bevorzugten Interpretation zu suchen und auch dementsprechend zu kodieren. Eine Hauptkategorie, die sich aus Gegenbeispielen zu der beobachteten Veränderung der Arbeit ihrer Tätigkeitsmerkmale ergibt, ist die der „Stabilität“. Diese Kategorie diente dazu, berichtete Veränderungen an Aussagen zu prüfen, die Stabilität oder nur sehr geringe Veränderungen hinsichtlich beispielsweise Zeitdruck oder Personalfluktuations beschreiben. Diese Aussagen hinsichtlich geringer Veränderung laufen somit der Grundannahme des Autors entgegen, dass alle untersuchten Branchen von weitreichenden Umwälzungen betroffen sind. Eine kritische Überprüfung dieser subjektiven Grundannahmen am Datenmaterial selbst ist für eine valide Interpretation der Interviews maßgeblich.

Als weitere wichtige Hilfe, um eine Nachvollziehbarkeit der Interpretation zu gewährleisten, stellte sich die Beratschlagung mit einer parallel am gleichen Datenmaterial, jedoch mit unterschiedlicher Fragestellung, arbeitenden Kollegin heraus. Diese fortwährende

Beratschlagung war aus dem Grund relevant, weil das Grounded-Theory-basierte Analysieren eine laufende Interpretation des Datenmaterials darstellt. Hierbei war es wichtig, dass die intersubjektive Nachvollziehbarkeit erhalten blieb und zwar nicht für den einzelnen Forschenden allein, sondern auch für mögliche zukünftige Leser*innen. Der Einbezug unterschiedlicher Perspektiven oder Wertvorstellungen sollte also die Nachvollziehbarkeit der Kategorien- und Thesenbildung bestmöglich gewährleisten. Auch die Betreuerin vorliegender Masterarbeit, Bettina Kubicek, war hier eine große Hilfe. Dadurch dass sie die meisten Interviews selbst führte und in Gesprächen dem Autor vorliegender Arbeit ihre Eindrücke von den Geführten Interviews vermittelte, sowie einen Zugriff auf ihr Forschungstagebuch ermöglichte, wurden die sich herauskristallisierenden Thesen vorliegender Arbeit zusätzlich kritisch hinterfragt.

Der Autor hat aufgrund der langjährigen Beschäftigung mit Psychologie im Allgemeinen und der Arbeitspsychologie im Speziellen, ein gewisses Vorwissen und auch Vorannahmen bezüglich der Datenauswertung. Diese wurden reflektiert und in der Einleitung weitestgehend offengelegt. Durch das Bewusstsein und die Reflexion dieses Wissens wurde versucht, möglichst offen an die Interviews und die Datenanalyse zu gehen. Dass diese Reflexion möglicherweise ihre Grenzen an den eigenen Wertvorstellungen findet, ist jedoch nicht (immer) vollständig auszuschließen.

Hingewiesen sei noch einmal darauf, dass, obwohl der Autor seine Vorannahmen schon vor der Erhebung der Daten explizit gemacht hat, dies nicht bedeutet, dass in der Datenerhebung eine Hypothesenprüfung forciert wurde. Dies würde den Prinzipien der Grounded Theory widersprechen. Eine Erwartungshaltung war jedoch zugegebenermaßen zumindest im Hintergrund vorhanden.

4. Ergebnisdarstellung und Diskussion

4. 1 Was zuerst ins Auge fiel –

Zunahme von Arbeitsbelastungen und Intensivierung der Arbeit

Im Folgenden bis zum Kapitel *Veränderungen formeller Arbeitsverhältnisse und Entgrenzung der Arbeit* werden Themen skizziert, die von Anfang an bei der Analyse des Interviewmaterials hervorstachen. Querverbindungen zum entsprechenden theoretischen Hintergrund, in den diese Ergebnisse eingebettet werden, sind zwar vorhanden, da es hier aber nicht vorrangig um die Interpretation gehen soll, werden sie noch weitgehend ausgeklammert. Hier soll es vor allem darum gehen, den Forschungsprozess für den*die Leser*in nachvollziehbar zu machen. Dabei kommen auch die Interviewten ausgiebig selbst zu Wort.

Die nachfolgende Abbildung soll zum Verständnis des Grundgerüsts der Arbeit beitragen. Diese Abbildung wird mit fortschreitender Entfaltung des Modells um die im jeweiligen Kapitel angesprochenen Themenblöcke ergänzt.



Abbildung 2. Das Grundmodell der Untersuchungsergebnisse. Mit fortschreitender Präsentation der Untersuchungsergebnisse werden die hier noch transparenten Themenblöcke sukzessive ergänzt.

4.1.1 Zeitdruck

„Es hat überhaupt nie das gegolten, was wichtig gewesen wäre und das Wichtige ist permanent überlagert worden durch das Dringende.“ (Personalvermittlerin, 54 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 21 Jahre)

Die Interviewte bringt hier zum Ausdruck, was sich von Anfang der Analyse durch das gesamte Interviewmaterial gezogen hat. Das Empfinden, dass das „Dringende“ das „Wichtige“ überlagert, weist auf einen gewissen Missstand hin, der von vielen Interviewten empfunden wird. Dieser Missstand - das Zukurzkommen von als essentiell empfundenen Tätigkeiten - wird von der überwältigenden Mehrheit der Interviewten mit einem empfundenen Zeitmangel in Verbindung gebracht. Dieser Zeitmangel hat sich laut der überwältigenden Mehrheit der untersuchten Interviewaussagen im Laufe der Zeit wesentlich verstärkt. Branchenspezifische Ausformungen dieses Zeitdrucks sind zu beobachten. So wird im Personalvermittlungsbereich und der Altenpflege der Zeitdruck durch eine immer rigorosere Forderung des Einhaltens streng kontingentierter Zeitfenster in der Beschäftigung mit Kund*innen oder Bewohner*innen verstärkt. In diesen Branchen liegt dies zum einen in der Personalreduktion und zum anderen in der Erhöhung der Kund*innen bzw. Bewohner*innenzahl begründet. Im Bankenbereich und vor allem in der Telekommunikationsbranche wird gesteigerter Zeitdruck oftmals mit in die Höhe geschraubten Zielvorgaben in Verbindung gebracht. Eine qualitative Steigerung der Arbeitsleistung, die ebenso ein Grund für einen erhöhten Zeitaufwand sein könnte, wird von den Interviewten nicht berichtet. Es kommt zwar vielfach zu einer qualitativen Veränderung der Arbeitstätigkeit, beispielsweise im Altenpflegebereich aufgrund veränderter Aufgabenbereiche der einzelnen Berufsgruppen, in der Personalvermittlung aufgrund der fortlaufend erhöhten Standardisierung des Kund*innenkontakts. Diese qualitative Veränderung wird aber größtenteils nicht im Sinn einer Entwicklung hin zur besseren Arbeitsqualität erlebt, sondern ganz im Gegenteil ist die Veränderung oftmals sehr negativ konnotiert.

Im Altenpflegebereich wird oftmals von einer zunehmenden Anzahl an zu Pflegenden, bei gleichbleibendem oder sinkendem Personalstand gesprochen. Diese berichtete Entwicklung steht im Einklang mit Literatur die ebenfalls eine Veränderung in der Branchenorganisation hin zu geringerem Personalstand in Pflegeheimen feststellt (Fläckman, Hansebo & Kihlgren, 2009, Zeytinoglu et al., 2007). Dieser Zeitdruck führt unter anderem dazu, dass in einigen Fällen Pausen (z.B. Mittagspausen) nicht mehr in Anspruch genommen werden, da keine Zeit dafür vorhanden ist.

Ein immer wieder hervortretender Punkt der Interviews ist die erhöhte Dokumentationsanforderung, die an das Pflegepersonal gestellt wird. Die Dokumentation im Altenpflegebereich dient zur verbesserten Transparenz von durchgeführten Interaktionen mit den Bewohner*innen. Dadurch wird auch eine weitere Planung von Pflegeleistungen ermöglicht. Auch ist die Dokumentation unabdingbar für ein gleichermaßen hohes Informationsniveau aller Personen, die sich im Umgang mit den Bewohner*innen befinden, seien es nun Heimhelfer*innen oder Ärzt*innen. Hier kam es in den letzten Jahren zur Umstellung auf digitale und somit, so die Intention, effizientere Dokumentation. Die überwiegende Zahl der Interviewten empfindet diese digitalisierte Dokumentation als belastend. Zum einen deshalb, weil die Umstellung selbst oftmals eine zusätzliche, schwer zu bewältigende Anforderung darstellt, zum anderen wird die digitalisierte Dokumentation aber auch per se als zeitintensiver und umständlicher wahrgenommen.

Anfänglich wurde in der Kodierung zwischen Zeitmangel und Zeitdruck analytisch differenziert. Dies hatte den Zweck, die Möglichkeit eines positiv empfundenen Zeitdrucks aufgrund des sich einstellenden Erfolgserlebnisses bei Bewältigung widriger Arbeitsbedingungen offenzulassen. Dieser positive Zeitdruck würde dann im Gegensatz zu einer belastenden Langeweile stehen. Mit Zeitmangel wurde kodiert, wenn die Aussagen eindeutig negativ konnotiert waren. Eine tendenziell positive oder gar eindeutig positive Bewertung von Zeitdruck war hingegen kaum vorhanden, daher wurden beide Codes zum Code Zeitdruck³ zusammengefasst aber die Möglichkeit zur differierenden Kategorisierung offen gelassen. Denn gelegentlich lässt sich an den Daten doch ein positiver Effekt von (temporärem) Zeitdruck zeigen, wenn von positiven Herausforderungen aufgrund der Arbeitsdichte gesprochen wird. Ein Beispiel:

„Also es war so wirklich ein bisschen, eine echt große Herausforderung und Druck unter dem man dann sozusagen auch gut und auch letztlich erfolgreich gearbeitet ein Erfolgserlebnis bedeutet hat, um den Preis natürlich einer schon großen schon nervlichen Belastung. Herausforderungen die sozusagen fördernd wirkten und dann auch zum Erfolg geführt haben, aber ewig hätte man das Tempo so nicht halten können.“ (Bankangestellte, 54 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 12 Jahre)

³ Zeitdruck deshalb da mit dem Mangel an Zeit, meist Druck einhergeht der wiederum vor allem negativ bewertet wird.

Trotz der möglichen positiven Effekte von Zeitmangel, wie sie im vorherigen Absatz anklingen, sollen nun aber die negativen Bewertungen des zunehmenden Zeitdrucks in den Blick genommen werden. Diese Bewertungen herrschen im gesamten Interviewmaterial vor. Im folgenden Zitat berichtet eine DGKP vom empfundenen Zeitdruck:

„Und da haben wir wirklich Freiräume gehabt- viele Freiräume mit den Leuten auch was zu machen. Ich meine jetzt spielt sich alles hinaus auf das Ehrenamt natürlich, was ja positiv ist, eh, **aber wenn du deine einzelne Tätigkeit so schnell machen musst mit den alten Leuten, das widerspricht eigentlich der Grundlage, dass ein alter Mensch für alles länger braucht.**“ (weibliche DGKP, 58 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 10 Jahre)

Im Telekommunikationsbereich steht der erlebte Zeitdruck in Verbindung mit Zielvorgaben, die laut vieler Interviewter immer höher geschraubt werden. Umsätze und Gewinne müssen ständig gesteigert werden um die eigene Beschäftigung innerhalb des Unternehmens zu rechtfertigen. Hier gibt es starke Parallelen zu Hartmut Rosas Beschleunigungstheorie (2005, 2003) und seinem Konzept der dynamischen Stabilisierung (2016).

Zusammengefasst besagt das Konzept der dynamischen Stabilisierung, dass:

„[. . .] eine Gesellschaft dann modern ist, wenn sie sich nur (noch) dynamisch zu stabilisieren vermag, wenn sie also systematisch auf Wachstum, Innovationsverdichtung und Beschleunigung angewiesen ist, um ihre Struktur zu erhalten und zu reproduzieren.“ (Rosa, 2016, S. 673)

Dieses Prinzip ist laut Rosa vor allem modernen kapitalistischen Organisationen immanent (jedoch nicht auf diese beschränkt). Diesem Prinzip unterworfenen Organisationen sind nur durch immer höhere Effizienz- und Gewinnsteigerungen in der Lage, sich selbst zu erhalten. Im Interviewmaterial selbst fanden sich immer wieder Aussagen, die dieses Prinzip bestätigten. Hervorzuheben ist hier jedoch, dass in der Telekommunikationsbranche das Ausmaß der Veränderung hinsichtlich höherer Belastungen nicht wie im Altenpflegebereich oder der Personalvermittlungsbranche als akut eingeschätzt wird, sondern von einer

unumgänglich hohen Veränderungsrate gesprochen wird, die man entweder akzeptiert oder anderenfalls nicht in der Branche arbeiten kann.

„[. . .] ich glaube an der grundsätzlichen Arbeitsbelastung, kann man einfach wenig ändern und man kann auch wenig daran ändern, dass Telekommunikation eine schnelle Industrie ist, also ich kann dieses Tempo nicht raus nehmen.“
(Arbeitender in der Telekommunikationsbranche, 46 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 11 Jahre, Führungskraft)

In diesem Zusammenhang ist auch auf Studien hinzuweisen, die darauf hindeuten, dass Belastungen durch Zeitdruck sich im Banken und Telekommunikationsbereich seit 2005 auf hohem Niveau eingependelt haben (Eurofound, 2010b). Möglich ist auch, dass dieser Beschleunigungsmaxime in nicht kapitalistischen Organisationen (hier öffentliche Altenpflegeheime) eher mit Misstrauen begegnet wird als in auf strikt monetären Gewinn orientierten Unternehmen. Dies kommt daher, dass die persönliche Zielerreichung von pflegend Tätigen größtenteils nicht von einer Steigerung des Gewinns und/oder Senkung von Kosten abhängig gemacht wird. Das primäre Erfolgserlebnis besteht hier in der gelungenen Interaktion mit dem*der Bewohner*in.

„Ein Zeitdruck ist immer schlecht für einen jeden, nicht nur für uns in der Pflege, sondern ist egal in jedem Bereich, ja. Das einzige Problem ist, dass wir in der Pflege nicht mit Dosen arbeiten und nicht mit Papieren, sondern mit Menschen. Und das kann sehr belastend sein. Aber wie gesagt, können wir nur machen mit den Mitteln, die uns gegeben werden.“ (weibliche DGKP, 44 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 6,5 Jahre)

Dies wird später unter dem Punkt *Berufliche Zielorientierung* noch genauer erläutert.

Allen Branchen gemeinsam ist aber, dass von den meisten Interviewten der Zeitdruck als etwas sehr Belastendes empfunden wird. Im Personalberatungsbereich und in der Altenpflege verunmöglicht dieser Zeitdruck die als nötig erachtete intensive Auseinandersetzung mit dem*der Klient*in. Wird der Zeitdruck von Arbeitenden in den hier untersuchten objektzentrierten Dienstleistungsbranchen (Bankenwesen und Telekommunikation) zwar nicht in gleich hohem Ausmaß als belastend empfunden, verhindert

er aber oftmals eine für ein befriedigendes Erfolgserlebnis benötigte Tiefenbeschäftigung mit der Arbeitstätigkeit. Als Beispiel soll dieses Zitat dienen:

„[. . .] oder ich fühle da immer einen Wettlauf, sozusagen mit der Zeit. man ist auf der einen Seite unter Druck, die Projekte abzuschließen, auf der anderen Seite braucht man Zeit, äh, um Dinge wachsen zu lassen. Man kann sie nicht ewig wachsen lassen, aber man muss auch um die Zeit kämpfen, diesem Wachstum Zeit und Raum zu geben. Und das ist etwas, was sich (2) möglicherweise (3) zunehmend zum Negativen (2) ändert.“ (Bankangestellter, 63 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 30 Jahre)

Der Eindruck soll aber hier nicht entstehen, dass die Arbeitenden in den objektzentrierten Dienstleistungsbranchen, ausschließlich die Erfüllung der Arbeitstätigkeit durch den Zeitdruck beeinträchtigt sehen. Folgendes Zitat des Interviewten, der weiter oben von der Unumgänglichkeit eines Zeitdrucks in der Branche gesprochen hat, soll dies unterstreichen:

„Ich weiß nicht, irgendwann, ((lacht)), es ist ok für mich ich kann mit dem allen leben, aber irgendwann muss trotzdem, irgendwann ist halt die Grenze erreicht sage ich mal. Aber es interessiert auch wirklich niemanden, es interessiert wirklich niemand. Wir sind alle doch gute Leute in dem Umfeld und eh wie gesagt auch der neue Chef da ist auch ein Mensch und so weiter, **aber trotzdem sich jeder bemüht oder so was, da noch ein Mensch zu sein, ist das - geht sich das einfach mit der Zeit dann nicht mehr aus.**“ (Arbeitender in der Telekommunikationsbranche, 46 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 11 Jahre, Teamleader)

Wurde soeben die zunehmende Belastung durch den Wettlauf mit der Zeit angesprochen, geht es im folgenden Kapitel um emotionale Belastungen. In diesem Kapitel wird dann auch deutlich werden, wie emotionalen Belastungen durch den eben angesprochenen Zeitdruck oder den ‚Wettlauf gegen die Zeit‘ verstärkt werden.

4.1.2 Emotionale Belastungen

Folgend wird das in den Interviews oftmals vorkommende Thema der emotionalen Belastung und in weiterer Folge der negativen Beanspruchung durch die Arbeitstätigkeit erörtert.

„[. . .] und dann verstirbt der. Und dann machst halt, versuchst halt nach Außen so ganz ruhig zu sein und entspannt. Und „Omm“, nicht? Innen reißt’s dich schon so. Dass du weißt, ok ich mein. Du setzt dich jetzt zu denen hinein, eine Viertelstunde. Und machst den Nachlass und das weitere Prozedere. Und versuchst dann ein bisschen ein Entlastungsgespräch [mit den Angehörigen – Anmerkung des Autors (A. d. A.)] zu führen“ (weibliche DGKP, 47 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 12 Jahre, Führungskraft)

Das vorangegangene Beispiel dient als kurzer Einblick, mit welchen emotionalen Herausforderungen Arbeitende konfrontiert sein können. Es ist hier sinnvoll zwei Arten der emotionalen Belastung zu unterscheiden.

Zum einen die emotionale Belastung durch Gefühlsarbeit im personbezogenen Dienstleistungsbereich (Personalvermittlung und Altenpflege) und der emotionalen Belastung durch Schicksale der Klient*innen oder allgemeiner emotional belastender Ereignisse am Arbeitsplatz. Als Gefühlsarbeit bezeichnet wird hier die Modulation der eigenen Gefühle oder allein die nach außen hin vermittelten Gefühle zur Änderung der Befindlichkeit des*der Klient*in (vgl. Hochschild, 1983). Wenn es zur Differenz zwischen empfundenen und in der Interaktion erwünschten Gefühlen kommt, spricht man von emotionaler Dissonanz (Rafaeli & Sutton, 1987). Diese emotionale Dissonanz belastet und kann sich erheblich negativ auf den Gesundheitszustand der davon betroffenen Arbeitenden auswirken. So zeigen Nerdinger und Röper (1999) oder Hülshager und Schewe (2011), dass emotionale Dissonanz verstärkt zu Burnout führen kann (zu Burnout siehe auch: Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Im Fokus dieses Kapitels stehen hier der Personalvermittlungsbereich und die Altenpflege. In diesen Branchen sind die eben angesprochenen emotionalen Zustände der Klient*innen selbst Arbeitsgegenstand. Auch wird durch Literatur belegt, dass emotionale Dissonanz besonders über die verschiedensten sozialen Dienstleistungsberufe hinweg einen belastenden und beanspruchenden Faktor darstellt (Kammeyer-Mueller et al., 2013).

Laut den Interviewaussagen ist außerdem der Aspekt der emotionalen Belastung durch die Schicksale der Klient*innen, abseits emotionaler Dissonanz, im Bereich der Personalvermittlung und der Altenpflege eindeutig höher. Im Personalvermittlungsbereich ist dies die Existenzangst und Hoffnungslosigkeit von schwer- oder unvermittelbaren Klient*innen, mit denen die Arbeitenden täglich konfrontiert sind. Durch die zunehmende Anzahl direkt betreuter Klient*innen sind die Arbeitenden mit einer sehr hohen Dichte von individuellen Schicksalen konfrontiert die im Wettlauf gegen die Zeit abgehandelt werden müssen, ohne dass Phasen geringerer Belastung einer Erholung dienen könnten. Pointiert formuliert dies folgende Interviewte:

„Die Arbeitslosigkeit steigt auch, die zu verwaltenden Personen werden mehr von den zu Betreuenden kann man bei manchen Kollegen gar nicht mehr sprechen, weil die einfach so viel haben, dass es keine Betreuung mehr ist, das sind Dinge die durchaus belasten.“ (Personalvermittlerin, 43 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 3,5 Jahre)

Sind der Altenpflegebereich und hier auch der Personalvermittlungsbereich beide der sozialen Dienstleistungsbranche zugehörig, ist hier doch auf die unterschiedliche Klientel hinzuweisen. Die Arbeit in der Altenpflege ist im Gegensatz zum Personalvermittlungsbereich unter anderem gekennzeichnet durch den schwierigen Umgang mit vermehrt kranken und hier speziell dementen Personen. Dies führt dazu, dass der Beruf des*der Pfleger*in kognitiv besonders fordernd und physisch sowie emotional anstrengend erlebt wird (de Jonge, van Vegchel, Shimazu, Schaufeli & Dormann, 2010). Als ein entscheidender Faktor bei der Bewältigung der Einzelschicksale von Klient*innen wird hier der ‚natürliche Verlauf der Dinge‘ genannt. Einige Interviewte berichten explizit von der Sinnhaftigkeit, alte Menschen die am „Ende des Weges“ angelangt sind, in ihren letzten Tagen begleiten zu können und deren Leiden so weit wie möglich zu lindern. Deutlich wird diese Sinnschöpfung, wenn die Interviewten von ihren Hospizerfahrungen erzählen. Sie berichten, dass Sterbebegleitung für sehr junge Menschen, ungleich beanspruchender erlebt wird. In diesen Fällen ist von einem natürlichen Verlauf nicht mehr die Rede und der Fokus verschiebt sich von der Sinnhaftigkeit auf das eigene Erleben von (meist temporären) emotionalen Krisen aufgrund dieser beanspruchenden Erfahrungen.

Ein zusätzlicher Faktor, der die emotionale Beanspruchung von Arbeitenden erhöhen kann, ist die verstärkte Belastung im Falle einer Führungstätigkeit, vor allem im

Altenpflegebereich. Diese Beanspruchung rührt daher, dass sowohl in der Interaktion mit Bewohner*innen bzw. deren Angehörigen, als auch im Umgang mit Kolleg*innen angepasste Emotionen gezeigt werden müssen. Die Vorbildfunktion verlangt, dass explizit und implizit den Kolleg*innen freundlich und selbstsicher gegenübergetreten werden soll, ungeachtet der wahren emotionalen Befindlichkeit.

„Also mein Körper tut eh mit aber wie gesagt Warnsystem war im Dezember, hat mein Arzt schon gesagt und wenn es nicht geht dann bleibst daheim ja und das wollte ich vermeiden. Das war wirklich Vorstufe [zum Burnout, A .d .A.] [. . .] **wobei ich denke, in meiner Funktion ja da musst du immer höflich freundlich nett sein ja. Ich meine, es ist so und das kostet schon auch Kraft oder?**“ (weibliche DGKP, 53 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 24 Jahre, Führungskraft)

Hier ist zu erwähnen, dass diese erhöhte Beanspruchung unterschiedlich stark zum Tragen kommt, je nachdem in welchem Ausmaß Führungskräfte dann wirklich Kontakt zu den jeweiligen Gruppen haben.

Bei Arbeitenden in der Bankenbranche erwies sich emotionale Belastung nicht als saliente Kategorie. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass hier die Arbeitstätigkeit kaum von Emotionsarbeit geprägt ist. Auch in der Telekommunikationsbranche wurden emotionale Belastungen durch die Arbeit nur am Rande erwähnt. Erwähnt werden hier vor allem Erfahrungen mit Callcenterarbeit, welche sich für die Interviewten durch hohe emotionale Anforderungen auszeichnet. Bezüglich Callcenterarbeit stehen diese Interviewaussagen im Einklang mit aktueller Literatur, die feststellt, dass eine Beschäftigung im Callcenter zu hoher psychischer Beanspruchung aufgrund emotionaler Dissonanz führen kann (vgl. Zapf, Isic, Bechtholdt & Blau, 2003).

Hier muss erwähnt werden, dass emotionale Belastungen zwar vor allem im sozialen Dienstleistungsbereich ein Thema sind, dies aber nicht heißen soll, dass in anderen Branchen diese nicht auch vorkommen. Auch wenn Emotionsarbeit vor allem in personbezogenen Tätigkeiten geleistet wird, sind emotionale Belastungen auch in anderen Berufszweigen ein Thema. Im hier untersuchten Datenmaterial wird von emotionaler Beanspruchung erzählt, die beispielsweise durch Mobbing oder Sinnverlust der Tätigkeit hervorgerufen wird. Hat die Kategorie Mobbing keine ausreichende theoretische Anreicherung durch das Interviewmaterial

erfahren, wird der Sinnverlust später noch unter dem Punkt ‚Konsequenzen von Veränderungen‘ angesprochen.

Diese eben angesprochenen emotionalen Beanspruchungen wirken bis ins Privatleben nach. Dabei kommt es für die Arbeitenden zu einem Zwiespalt. Zum einen verspüren sie das Bedürfnis mit privaten Bezugspersonen über belastende Erlebnisse zu reden, zum anderen wollen sie die Angehörigen durch die Erzählungen selbst nicht belasten. Die andere Möglichkeit, nämlich sich mit Kolleg*innen über die belastenden Ereignisse auszutauschen und hier Rückhalt zu erfahren, wird dabei, wie noch anhand des Interviewmaterials später erläutert, als zunehmend schwerer realisierbar wahrgenommen.

Sollen hier nur die wesentlichen ersten Eindrücke vom Leidensdruck der Interviewten vermittelt werden, wird auf die Gründe möglicher Veränderungen in diesem Bereich später expliziter rekurriert. Diese Veränderungen, die von den Interviewten hinsichtlich der emotionalen Belastungen beschrieben werden, liegen vor allem begründet in der Raffung und der zunehmenden Standardisierung der sozialen Interaktion mit den Klient*innen. Dieser erhöhte Zeitdruck führt zu eindeutig erhöhten emotionalen Belastungen. Auf die Folgen dieser Überbeanspruchung, wie Burnout und Sinnverlust, wird dann im Punkt „Konsequenzen“ eingegangen.

4.1.3 Verringerung der Wertschätzung geleisteter Arbeit

Um das hier behandelte Konstrukt ‚Wertschätzung‘ begrifflich einzuordnen und seine Relevanz für Arbeitende zu untermauern, ist Wertschätzung theoretisch eingebettet in das Effort-Reward-Imbalance-Modell von Siegrist (1996). Dieses erweitert das Job-Demand-Control-Modell von Karasek (1979) dahingehend, dass neben der Analyse von Tätigkeitsmerkmalen auch die Rolle von Belohnungen bezüglich der ausgeübten Tätigkeit mit einbezogen wird. Sogenannte Gratifikationskrisen entstehen dann, wenn die bei einer Tätigkeit eingesetzten Anstrengungen und erbrachten Leistungen nicht den erwarteten Belohnungen (Gratifikationen) entsprechen, das Verhältnis also unausgewogen ist. Das Modell unterscheidet dabei zwischen monetären Belohnungen (Entgelt), Belohnung durch Wertschätzung und Belohnungen in Form von gewährtem Aufstieg oder gewährter Arbeitsplatzsicherheit. Wenn es zu einem Ungleichgewicht kommt, können daraus negative Folgen für die Gesundheit resultieren. Empirisch überprüft wurde das Modell und dessen Annahmen beispielsweise durch Siegrist et al. (2004) selbst, aber auch durch Metastudien von Stansfield und Candy (2006) oder van Vegchel, de Jonge, Bosma und Schaufeli (2005). In der vorliegenden Analyse liegt der

Fokus vor allem auf der Belohnung durch Wertschätzung, wobei andere Arten der Belohnung ebenfalls Erwähnung finden.

Fehlende Wertschätzung und hier insbesondere die negative Veränderung über die Jahre hin zu weniger Wertschätzung, wird von vielen Interviewten angemerkt. Diese fehlende Wertschätzung kommt auf mehreren Ebenen zu tragen. Im Altenpflegebereich spielt hier die Veränderung hin zu höheren Ansprüchen vonseiten der Angehörigen der Bewohner*innen eine Rolle. In den anderen Branchen wird vor allem die Wertschätzung vonseiten der Führungskräfte angesprochen.

4.1.3.1 Verringerung erlebter Wertschätzung als Folge erhöhter Ansprüche seitens der Angehörigen von Bewohner*innen

Im Altenpflegebereich so die Interviewten, sind erhöhte Ansprüche vonseiten der Angehörigen der Bewohner*innen zwar nicht per se ein Grund für geringere Wertschätzung. Konkret äußern sich diese Ansprüche jedoch oftmals in der Forderung einer stärker personalisierten Pflege des*der betreffenden Bewohners*in, ohne aber, so die Mehrzahl der Interviewten, die veränderten Arbeitsbedingungen zu berücksichtigen. Infolgedessen wird die Kommunikation mit den Angehörigen als schwieriger und beanspruchender erlebt. Hier wird von vermehrten Konflikten zwischen Altenpfleger*innen und Angehörigen der Bewohner*innen berichtet. Auch erzählen die Interviewpartner*innen von einem im Zunehmen begriffenen Kontrollverlangen vonseiten der Angehörigen. Wird den Forderungen der Angehörigen nicht Folge geleistet, kann dies in Einzelfällen die Androhung juristischer Schritte nach sich ziehen. Folgendes Beispiel soll zur Illustration dienen, wie sich die den Pflegenden entgegengebrachte Wertschätzung von Seiten der Angehörigen verändert hat:

„[. . .] dass irgendwie früher schon mehr unsere Arbeit auch gewürdigt worden ist. Ja. Dass viele gekommen sind und sagen ‚wir bedanken uns für die gute Pflege‘. Also dass, dieser Teil schon einmal reduzierter ist, **und eigentlich nur noch wenn was gesagt wird, oft was Negatives ist, was man hört. Also es ist jetzt nicht allgemein und es ist nicht bei allen so**, aber es ist (1) es ist irgendwie weniger geworden. Es ist normal. Das was wir bieten, das ist normal und da sagen sie auch gar nichts. Und wenn irgendwas einmal nicht so ist, dann kommen sie. Ja und das, das war früher irgendwie (2) anders noch, ja.“(weibliche DGKP, 46 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb:18 Jahre, Führungskraft)

Als möglicher Grund, warum die Ansprüche der Angehörigen sich verändern, werden auch das schlechte Gewissen und Schuldgefühle genannt, unter denen die Angehörigen leiden. Diese Schuldgefühle rühren daher, nicht selbst für die Angehörigen zu sorgen und deren Pflege anderen Personen zu übertragen. Diese Problematik wird auch in folgendem Zitat deutlich:

„Also, auch die Angehörigen zu beraten, zu begleiten. Und auch ihnen sehr viel Druck wegzunehmen. Vor allem die Thematik bei Langzeitpflege so dieses Schuldgefühl zu haben ich gebe jetzt meine Mama, meinen Papa, Oma, Opa ins Heim.“ (männlicher DGKP, 37 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 6 Jahre, Führungskraft)

Dieser mit den Schuldgefühlen einhergehende, aufgestaute Leidensdruck könne dazu führen, dass Personen scheinbare Unzulänglichkeiten in der Pflege ihrer Angehörigen empfinden und infolgedessen die Unzufriedenheit mit diesen Unzulänglichkeiten sich in Form von Vorwürfen an die Pflegenden entlädt. Die Interpretation dieser Erwähnung des möglicherweise vorhandenen Schuldgefühls gestaltet sich sehr schwierig, da dies eine heikle und möglicherweise kontroverse Thematik anspricht. Die folgende Beschreibung und Interpretation der Veränderung in diesem Bereich geht auch von diesem Punkt weg, hin zu einer festgestellten Tendenz der*die Pflegenden alleinig als Dienstleister*in zu sehen. Diese Tendenz wird auch stark durch die Daten untermauert. Bei der Auseinandersetzung mit den Interviews tritt hierbei klar zu Tage, dass vonseiten der Angehörigen die Pflegenden verstärkt als zu funktionierende Service-Erbringer gesehen werden. In diesem Zusammenhang sind auch Interviewabschnitte interessant, in denen einerseits die Rede ist vom Geld, das ja von den Angehörigen und zu Pflegenden gezahlt wird und man dadurch automatisch einen Anspruch auf umfassende und individuelle Pflegeleistungen erwirbt und andererseits der Ungeduld, die manche Angehörigen empfinden, wenn ihren Forderungen nicht unmittelbar nachgegangen wird. Als Beispiel:

„[. . .] vor allem die Angehörigen, diese Ungeduld. Also jemandem heutzutage jemandem nett zu sagen, bitte in fünf Minuten! Das wird ignoriert. Die stehen herinnen in der Tür und das besprechen wir jetzt und sofort. Und jetzt da den richtigen Mittelweg zu finden ohne da jetzt irgendwie böse zu werden. Also dieses Fordern, ich finde schon, dass das mehr wird. **Ich fordere ein, weil ich**

**zahle dafür und deswegen möchte ICH meine Betreuung und meine
Beratung JETZT und nicht in fünf Minuten oder in zehn Minuten“**

(männlicher DGKP, 37 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 6 Jahre,
Führungskraft)

Wird zwar von allen Pflegenden, egal mit welcher Ausbildung und Position überzeugend geschildert, dass diese Pflegeleistungen auf möglichst hohem Niveau erbracht werden und sich nie die Frage stellt, ob der Anspruch auf eine ideale Pflege etwas anderes als selbstverständlich ist, wird dem Grund „man zahlt ja dafür“ mit Frustration begegnet. Die damit einhergehende Forderung der Unmittelbarkeit der Dienstleistung läuft dem Selbstverständnis der Pflegenden entgegen, Pflegeleistungen losgelöst von monetären Verbindlichkeiten zu erbringen. Eine Interpretation wäre, dass Pflegeleistungen, von den zu Pflegenden, aber noch stärker von deren Angehörigen zunehmend einen Warencharakter annehmen (zu Warencharakter: Marx, 1867/1968, S.85ff.). Diese Bewertung der eigenen Tätigkeit vor allem unter dem Gesichtspunkt einer „Ware“ wird als fehlende Wertschätzung der eigenen Arbeit und Person wahrgenommen und ist ein belastender und negativ beanspruchender Faktor.

Von fehlender Wertschätzung von Seiten der Bewohner*innen, trotz tendenziell höherer Ansprüche, wird, so sei hier hervorgehoben, kaum berichtet. Dies könnte damit erklärt werden, dass die Bewohner*innen, im Gegensatz zu ihren Angehörigen, durch den täglichen Kontakt mit den Pflegenden mit den intensivierten Anforderungen, die an diese gestellt werden, oftmals weitaus vertrauter sind und dadurch leichter die Perspektive des Pflegepersonals einnehmen können. Hier soll nicht unerwähnt bleiben, dass die Erhöhung der Ansprüche von Angehörigen und Bewohner*innen auch positive Elemente enthalten kann. Dieser Punkt wird von Pflegenden erwähnt, die damit den berechtigten Anspruch auf Wahrung der Würde von Bewohner*innen feststellen.

Auch bedeutet diese tendenzielle Veränderung hin zu höheren Ansprüchen nicht zwangsläufig, dass die veränderte Kommunikation mit den Angehörigen per se zu einem belasteteren Umgang mit diesen führt. Zur Sprache kommen nämlich die Sinnhaftigkeit und die Hilfe, die von einer gelungenen Einbindung von Angehörigen ausgehen kann. Denn die Erhöhung der Ansprüche kann dazu führen, dass auch die Angehörigen selbst höhere Ansprüche an sich selbst stellen, welche zu einer verstärkten Kommunikation mit ihren Familienangehörigen und dem Pflegepersonal führen können. Diese Interaktion zwischen Pflegenden, Klient*innen und Angehörigen wird von den Interviewten als wichtiges Element einer guten Pflege gesehen. Sei es durch den Informationsgewinn hinsichtlich der individuellen

Bewohner*innenbiographie oder auch durch die Vertrautheit und den liebevollen Umgang, den die Angehörigen den Bewohner*innen entgegen bringen können.

4.1.3.2 Veränderung der Wertschätzung seitens Führungspersonen

Inwieweit sich die Wertschätzung seitens Führungspersonen – falls überhaupt – sich geändert hat, ist schwierig festzustellen. Zum einen berichten die Interviewten von einem Wandel weg von einem autoritären hin zu einem eher partizipativ geprägten Führungsstil. Durch diese empfundene Interaktion auf Augenhöhe fühlen sich die Interviewten stärker wertgeschätzt als wenn die Führungsperson eher distanziert und/oder bestimmend agiert. Es gibt aber auch Hinweise auf eine Veränderung bezüglich zunehmend fehlender Wertschätzung.

In folgendem Zitat kommt zur Geltung, dass Frustration mit den allgemeinen Bedingungen oder dem System selbst sich auf die Wahrnehmung einer veränderten Wertschätzung niederschlägt.

„Ich habe es ehrlich gesagt einfach satt. Was ich gelernt habe ist, wir hatten bei [. . . – anonymisierter Betrieb, A. d. A.], **die haben einfach genommen genommen genommen und da war es vollkommen wurscht ob ich an einem Herzinfarkt sterbe oder in irgendeinem Land erschossen werde, es ist einfach wurscht.** Ich habe Schulkollegen, die haben Gehirnschlag, die haben Magengeschwüre, die haben Herzprobleme und ich sage das zahlt sich einfach nicht aus.“ (Arbeitender in der Telekommunikationsbranche, männlich, 47 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 5 Jahre, Führungskraft)

Was die interviewten Personen über alle Branchen hinweg als der empfundenen Wertschätzung abträglich erfahren, ist eher die rigorose Unterordnung ihrer selbst unter die übergeordneten Organisationsziele oder Ziele höherer Führungsebenen. Dies wird auch durch das vorhergehende Zitat unterstrichen, da in diesem Fall der Interviewte selbst eine Führungsposition innehat, die Vorgaben höherer Ebenen nicht gutheißt aber auch nichts gegen diese unternehmen kann. Dieser beanspruchende Faktor einer rigorosen Unterordnung, kann zwar in manchen Fällen durch Führungskräfte abgefedert werden. Oft aber sind sie nicht in der Lage Belastungen zu puffern, da sie selbst den Organisationsmaximen vollständig unterworfen sind und diese auch an die Mitarbeiter*innen weitergeben müssen. Diese Unumgänglichkeit kann als fehlende Wertschätzung vonseiten der Führungskräfte wahrgenommen werden.

Fehlender Handlungsspielraum bei der Ausübung von Führungstätigkeiten ändert jedoch nichts an der Wahrnehmung vieler Interviewter, dass unmittelbare Vorgesetzte in vielen Fällen aufgrund der starken Internalisierung von übergeordneten Organisationszielen keine Pufferfunktion wahrnehmen wollen. Folgendes Zitat soll dies illustrieren:

„Es wird einfach Urlaub eingeteilt. Kommt zu mir „weisst du ich habe da eine Woche Urlaub eingeteilt“. „Ich will den Urlaub gar nicht. Kann man den denn einteilen?“. Kann sie nicht. Sie macht es aber trotzdem. Sie teilt ihn ein und fragt nicht. Und sagt, und das ist auch, „Der Pflegedienstleiter hat gesagt (2) wir müssen Urlaub abbauen. Urlaub gehört abgebaut. Und das kann ich nur jetzt, weil nächstes Jahr-„ Und da ist die nächste angstmachende Aussage. Nächstes Jahr sind wir noch weniger Leute. Jetzt muss man sich das vorstellen. Jetzt sind wir eh schon am Limit. „Nächstes Jahr sind wir noch weniger, da können wir den Urlaub gar nicht mehr abbauen. Also müsst ihr ihn heuer abbauen und jetzt schaue ((schlägt auf den Tisch)) ich, dass ich euch euren noch gebe.“ Der kann sich den Urlaub nicht aussuchen.“ (weibliche FSOB/A, 55 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 40 Jahre)

Schwierig zu differenzieren, aber sich durchaus aus den Interviews herauskristallisierend, ist der Unterschied zwischen persönlicher Wertschätzung und der Wertschätzung der Fähigkeiten und Arbeitsleistung der betreffenden Person. Dies ist deshalb so schwer auseinanderzuhalten, da die Fähigkeiten zur Erbringung der Arbeitsleistung, so geht es aus dem Interviewmaterial hervor, sehr eng verwoben sind mit der eigenen Identität. Die Wertschätzung der Arbeitsleistung ist dann zugleich die Wertschätzung der eigenen Person. Mag diese Beobachtung trivial klingen, finden sich in den Interviews jedoch oftmals Aussagen, die auf die angesprochenen verschiedenen Arten der Wertschätzung hinweisen.

„[. . .] also ich hab prinzipiell schon das Gefühl, **dass ich sehr geschätzt werde**. von den Vorgesetzten **.auch meine Arbeit.**“ (Arbeitende in der Telekommunikationsbranche, 31 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 3 Jahre)

Auch wenn im letzten Zitat eine hohe empfundene Wertschätzung erkenntlich wird, lässt sich zusammenfassend sagen, dass die empfundene entgegengebrachte Wertschätzung im Rückgang begriffen ist. Sei es aufgrund erhöhter Ansprüche seitens der Angehörigen oder

erhöhter Ansprüche von Führungskräften, ohne die Rahmenbedingungen der Arbeitenden mit einzubeziehen. Gründe, die für diesen Rückgang verantwortlich sein könnten, werden im Kapitel *Veränderungen im Umgang mit Angehörigen und deren Ansprüchen* ausführlicher diskutiert.

Beschäftigte sich dieses Kapitel mit der Wertschätzung als Gratifikation für die Arbeitstätigkeit wird in folgendem Kapitel speziell auf Veränderungen der Tätigkeitsmerkmale selbst Bezug genommen.

4.2 Was zuerst ins Auge fiel – Veränderungen von Tätigkeitsspielräumen und weiteren Tätigkeitsmerkmalen

Im folgenden Abschnitt wird das Konzept des *Tätigkeitsspielraums* (Ulich, 2011) verwendet. Dieser *Tätigkeitsspielraum* beschreibt die Möglichkeiten, auf die eigenen Arbeitsbedingungen und Abläufe Einfluss zu nehmen. Hierbei unterscheidet man zwischen Entscheidungs-, Gestaltungs- und Handlungsspielraum. Unter Entscheidungsspielraum wird das Ausmaß der Entscheidungskompetenzen und Autonomie, Arbeitsaufgaben selbst festzulegen und abzugrenzen, verstanden. Gestaltungsspielraum umfasst die Möglichkeit zur selbstständigen Gestaltung von Vorgehensweisen bei einer Arbeitstätigkeit (Variabilität von Teiltätigkeiten). Handlungsspielraum bezeichnet die Freiheitsgrade bei der Ausführung und zeitlichen Organisation von Arbeitshandlungen (Flexibilität).

Des Weiteren werden die von vielen Interviewpartner*innen erlebten Veränderungen von einigen weiteren Tätigkeitsmerkmalen beschrieben. Dabei lehnen sich die hier beschriebenen Tätigkeitsmerkmale an das einflussreiche Job-Characteristics-Modell von Hackman und Oldham, (1975) an. Zu den Tätigkeitsmerkmalen gehören hierbei: *Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit der Aufgabe, Wichtigkeit der Aufgabe, Autonomie und Rückmeldung*. Eine ganzheitliche Abdeckung aller Aspekte dieser Tätigkeitsmerkmale, wie sie auch Oldham im Job-Characteristics Survey (1975) oder Morgeson und Humphrey (2006) in ihrem Work-Design-Questionnaire anstreben, ist aufgrund fehlender Valenz in den Interviews nicht möglich. Außerdem würde eine vollständige Erläuterung der im Datenmaterial vorhandenen Hinweise auf eine Veränderung der einzelnen Tätigkeitsmerkmale den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Die hier beschriebenen Veränderungen ausgewählter Tätigkeitsmerkmale sollten sich jedoch als suffizient erweisen, die Hauptergebnisse dieser Untersuchung zu belegen und zu beschreiben.

4.2.1 Veränderung des Tätigkeitsspielraumes

Die Analyse zeigte klar, dass bei unterschiedlichen Ausformungen je nach Branche Tätigkeitsspielräume auch im Allgemeinen geringer werden. Bei Diplomkrankenschwestern führt ein anscheinend gegebener hoher Tätigkeitsspielraum aufgrund höherer Entscheidungsbefugnisse und Führungsverantwortung gegenüber dem unterstellten Pflegepersonal oftmals nicht automatisch zu einem real empfundenen höheren Tätigkeitsspielraum. Gründe dafür liegen in der Zunahme von negativ bewerteten Delegierungsanforderungen der Diplomkrankenschwestern sowie in der damit einhergehenden Verringerung des Kontaktes mit den Bewohner*innen. Dieser Prozess liegt unter anderem in der Ausdifferenzierung und Spezialisierung des Berufes begründet. Diese Auffächerung wird von vielen Interviewten, wegen der empfundenen Einengung des persönlich als ideal empfundenen Tätigkeitsspielraumes als negativ bewertet.

Die Ausdifferenzierung dieser Berufsgruppe hinsichtlich festgelegter Kompetenzen hat also tiefgreifende Veränderungen der Tätigkeit zur Folge. So wird von vielen diplomierten Gesundheits- und Krankenschwestern berichtet, dass ihre Aufgaben immer mehr im administrativen Bereich liegen. Die wahrgenommene Verminderung des Tätigkeitsspielraumes liegt darin begründet, dass die Veränderung des Berufsbildes von der großen Mehrheit der DGKP dahingehend negativ beurteilt wird, dass die Aufgaben, wegen der die Arbeitenden sich für den Beruf entschieden haben, immer weniger werden. Obwohl mit größerer Verantwortung und scheinbar erweiterten Handlungsmöglichkeiten ausgestattet, nehmen die DGKP eine Einschränkung ihres Entscheidungsspielraumes wahr. Ein Beispiel:

„[. . .] ich meine, man arbeitet schon miteinander. Das will ich jetzt gar nicht sagen. muss ja auch so sein. Aber es ist, es ist mehr (1) geteilt. Ja? Und es ist ganz extrem. **Und wenn man jetzt Stationsschwestervertretung macht, oder die Arbeit der Stationsschwester, wenn ich in diesem Bereich dann bin. Dann bin ich wie gesagt 90% nur noch am Computer. Da kann ich mich fast gar nicht wegbewegen** (...) aber es geht gar nicht anders. Man hat Bestellungen. Materialbestellungen, Medikamente, Essenbestellungen. Das wird alles nur am Computer gemacht. Die ganzen Telefongespräche. Dann Arztvisiten werden abgearbeitet am Computer. Das heißt, man kommt dort einfach nicht weg.“
(weibliche DGKP, 47 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 12 Jahre, Führungskraft)

Auch spielt der permanent empfundene Zeitdruck eine gewichtige Rolle bei der empfundenen Reduktion von Tätigkeitsspielräumen (hier vor allem bei Handlungs- und Entscheidungsspielräumen):

„[...] eine eigene Entscheidung ist so gar nicht mehr erwünscht. Nur so diese Selbstständigkeit, Eigenständigkeit ist schon im Laufe der Jahre ein bisschen verloren gegangen. (2) Und eben, weiß ich nicht, wenn mich einer erwischt dann irgendwo mit einem Bewohner, da muss man aufpassen sitzt man ja nicht 3 Minuten zu lange und ja. Das was früher gern gesehen wurde jetzt eher schwierig.“
(weibliche DGKP, 44 Jahre alt, Führungskraft, Arbeitsdauer im Betrieb: 11 Jahre)

Aus dem vorhergehenden Zitat geht klar hervor, dass der Zeitdruck, dem die Pflegenden unterworfen sind, dazu führt, dass die Arbeitstätigkeiten, die von den Arbeitenden präferiert werden und die für die Berufswahl eigentlich ausschlaggebend waren, zugunsten weniger sinnerfüllender Tätigkeiten, wie beispielsweise Administration, zurückgestellt werden müssen. Deutlich wird, dass Tätigkeitsspielräume durch die nur oberflächlich erweiterte Autonomie und Verantwortung nicht erhöht werden. Man ist zwar innerhalb des Arbeitsbereichs einigermaßen selbstverantwortlich und autonom, der Arbeitsbereich selbst ist jedoch eingengt.

Aber nicht allein DGKP berichten von negativen Veränderungen aufgrund dieser Ausdifferenzierung des Berufes. Im Ausmaß, wie die Verantwortung für gewisse Arbeiten (Medikamente verabreichen, Verbände legen etc.) nun allein im Tätigkeitsbereich der DGKP liegt, wird durch diese Verantwortungsabgabe an die DGKP auch die Vielfalt der und die Ausübung von vormals als bereichernd angesehenen Tätigkeiten für andere im Pflegebereich Beschäftigten eingeschränkt. Dies trifft zwar nicht immer auf alle Interviewten zu, da es durchaus Pflegende gibt, die mit dieser Verantwortungsabgabe gut zurechtkommen, die Mehrzahl der interviewten Personen im Altenpflegebereich empfindet diese Ausdifferenzierung jedoch als ausgesprochen belastend. Kam oder kommt es zu einer Verringerung der Verantwortung bei nichtdiplomierten Pflegenden, ist die Verantwortung über Pflegeabläufe und Dokumentation, welche die DGKP übernehmen sollen, wie schon angedeutet, im Zunehmen begriffen. Dabei empfindet die Mehrzahl der DGKP diese erhöhte Verantwortung nach dem Durchlaufen einer Gewöhnungsphase als beruflich und persönlich durchaus bereichernd. Herauszustreichen ist jedoch, dass die erhöhte, positiv bewertete Verantwortung über gewisse Tätigkeitsbereiche nicht ausschließt, dass der Tätigkeitsspielraum in anderen Bereichen stark eingeschränkt ist.

Vom persönlichen Wert übertragener Verantwortung und der damit einhergehenden Arbeitszufriedenheit berichtet folgende Aussage einer Pflegeassistentin, die noch bis vor kurzem eine Tätigkeit ausübte, bei der sie keinerlei Verantwortung für die zu Pflegenden hatte:

„Ich meine vorher hat man zwar auch mit den Bewohnern reden können, aber Sie haben immer dann gesagt: Könnten Sie mir nicht helfen bei dem und dann hat man immer sagen müssen: Das darf ich nicht machen. Und die Leute: So ein Blödsinn. Warum eigentlich? Ja, wenn irgendwas ist, bin ich schuld. Ja, jetzt denke ich mir gar nichts dabei, jetzt mache ich das und es gefällt mir voll, es taugt mir.“ (Pflegerassistentin, 44 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 3 Jahre)

Die eben angesprochenen verringerten Tätigkeitsspielräume erweisen sich auch dahingehend für Fehlbeanspruchungen förderlich, da, wie durch Untersuchungen (Zapf, Seifert, Schmutte, Mertini & Holz, 2001; Alarcon, 2011) gezeigt wurde, die emotionale Dissonanz, denen Pflegenden ausgesetzt sind, durch einen hohen Tätigkeitsspielraum abgefedert werden kann.

In der Banken- und Telekommunikationsbranche liegen die Dinge aufgrund des differierenden Berufsbildes etwas anders. Hier wird zwar größtenteils von hohen Tätigkeitsspielräumen und flachen Hierarchien berichtet und die Tendenz Richtung einer Reduktion von Handlungsspielräumen ist im Gegensatz zur Personalberatungsbranche und der Altenpflege weniger stark ausgeprägt. Gleichzeitig ist aber auch nicht die Rede von einer Entwicklung hin zu größeren Tätigkeitsspielräumen. Es fällt auf, dass trotz oftmals hoher Tätigkeitsspielräume viele Interviewpartner*innen einen Arbeitswandel empfinden: Die Tätigkeit entwickelt sich von einer vormaligen hochmotivierenden Pioniertätigkeit hin zu einer Arbeit, die auch aufgrund von Überwachung von „strikten Abläufen die man ausführen MUSS“ geprägt wird. Zwei Beispiele:

„Da ist es eher so, dass **durch die Möglichkeiten der neuen Technologien eine Überwachung stattfindet, die Eigenverantwortung ja eigentlich unterbindet in vielen Punkten.** Und auch die Leute demotiviert glaube ich eigenverantwortlich initiativ zu sein. Man hat dann ja auch gar nicht mehr die Zeit dann, **wenn man ein Telefonat nach dem anderen reinkriegt und auch gewisse Vorgaben hat, was man leisten soll, gemessen wird, wie sind die**

Kollegen im Durchschnitt und wie schneidet man selber ab. Also, da erlaubt man sich glaube ich nicht mehr so viel Eigenverantwortung zu übernehmen, weil das ja mit Mitdenken und Zeitressourcen verbunden ist oft sich zu überlegen wie man vielleicht was besser machen könnte oder so.“ (Arbeitende in der Telekommunikationsbranche, 46 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 8,5 Jahre)

„Also, wie ich in die [. . . - anonymisierter Betrieb, A. d. A.] gekommen bin, hat es keine Selbstbestimmung gegeben. Da war eben das ganze Gegenteil. 1999 mit der Euroeinführung hat sich das schlagartig geändert. **So Pioniertätigkeit, sehr viel Selbstbestimmung und so. Und das ist einfach kontinuierlich im Laufe von zehn Jahren hat das so schleichend abgenommen und ist dann durch eine große Umstrukturierung dann halt schlagartig weniger geworden.**“ (Bankangestellte, 47 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 14 Jahre)

Diese negativ empfundene Ausdifferenzierung und Routinisierung weg von bereichernden hohen Tätigkeitsspielräumen, so sei hier vorgegriffen, kann als ein Teil der später noch behandelten, über alle Branchen hinweg zunehmenden Rationalisierung und Bürokratisierung angesehen werden. Dabei ist zu bemerken, dass die weiter oben schon erwähnten, in manchen Fällen mit flacheren Hierarchien einhergehenden hohen Tätigkeitsspielräume weiterhin parallel zur Entwicklung von zunehmend routinisierten Tätigkeiten bestehen. Es besteht aber hier die Gefahr, dass, sollten diese hohen Handlungsspielräume der Rationalisierungserfordernis nicht mehr genügen, auch durch die Zuhilfenahme erweiterter technischer Möglichkeiten („Überwachung verhindert Eigenverantwortlichkeit“) eine Reduktion dieser Tätigkeitsspielräume eingeleitet werden könnte.

4.2.2 Aufgabenvielfalt und Ganzheitlichkeit

In Übereinstimmung mit der deutschen Version des in der Einleitung angesprochenen Work Design Questionnaire (Morgeson & Humphrey, 2006, Stegmann et al., 2010) wird hier als Aufgabenvielfalt die Bandbreite an unterschiedlichen Aufgaben, die an einem Arbeitsplatz anfallen, bezeichnet. Der Terminus Ganzheitlichkeit wiederum bezeichnet das Ausmaß, in dem die Arbeit das Erstellen von vollständigen, in sich abgeschlossenen Produkten oder Dienstleistungen beinhaltet.

Während Aufgabenvielfalt und Ganzheitlichkeit im WDQ zwei verschiedene Tätigkeitsmerkmale bezeichnen, sind in der vorliegenden Analyse diese beiden Merkmale oftmals dermaßen verwoben, dass sich eine gesonderte Betrachtung als schwierig erweist.

„Das war halt wirklich, für diese Gruppe, für die sieben Bewohner sind wir wirklich für alles zuständig gewesen. Äh. Egal ob das jetzt Essen eingeben war, die Körperpflege war. Ob das Blutdruck messen war, oder- Egal was. Jetzt **dürfen wir als Pflegehelfer nur mehr pflegen. Wie so eine (1) Waschmaschine.**“ (Pflegeassistentin, 52 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 8 Jahre)

„Ich werde veranlasst zu delegieren, ja, Medikamente, das ist so das Ziel, dass man nur mehr die Medikamente, maximal die Verbände macht. **Und eigentlich vom Bewohner komplett weg kommt, 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.**“ (weibliche DGKP, 40 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 14 Jahre)

Am vorherigen Zitat kann man ersehen, wie durch die verringerte Aufgabenvielfalt auch die wahrgenommene Ganzheitlichkeit der Arbeitstätigkeit leidet. Die Arbeitstätigkeit wird nicht mehr als eine Ganzheitliche wahrgenommen, da die dafür als unerlässlich erachteten Tätigkeiten nicht mehr durchgeführt werden können oder dürfen. Die im vorhergehenden Kapitel erörterte Verringerung von Tätigkeitsspielräumen ist ebenfalls dieser Reduktion der Aufgaben geschuldet. Um dies zu unterstreichen soll hier noch einmal ein Zitat dienen, das die vormals ausgeübte Pioniertätigkeit hin zu einer beanspruchenden Routinetätigkeiten beschreibt:

„**Dann ist dann irgendwann schon ein bisschen die Routine reingekommen nach ein paar Jahren. Es ist das System sehr stabil geworden.** All das, was man früher händisch man vielleicht noch mitarbeiten hat müssen ist mehr und mehr weggefallen und die Arbeit ist mehr und mehr zu einem reinen Monitor von einem System geworden. **Also ungefähr so wie bei der Flugüberwachung sitzt und das nur mehr steuert und beobachtet,** aber jetzt nicht sehr viel wirklich eingreift mit

Handarbeit. Also man bucht fast nichts selbst, man ist nur mehr da, quasi in Bereitschaft falls was ist, damit man schnell was tun kann. **Das ist im Lauf der Zeit mehr und mehr nur zu dem geworden, zu einem Beobachten und Begleiten. Und das ist gerade in den letzten drei, vier Jahren hat sich extrem dahin entwickelt.**“ (Bankangestellte, 47 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 14 Jahre)

Persönliche Bedürfnisse, welche durch diese Pioniertätigkeit befriedigt wurden, werden letztendlich aufgrund der berichteten zunehmenden Standardisierung und Routinisierung frustriert. Die hier zugrunde liegende Rationalisierungstendenz, wirkt sich direkt auf Tätigkeitsmerkmale wie Ganzheitlichkeit (Aufgabe wird durch möglichst effizientes Abarbeiten der nötigsten Anforderungen nicht mehr als vollständige Arbeitshandlung gesehen), Handlungsspielraum (die engen Zeitfenster verunmöglichen eigenständige Zeiteinteilung) oder Aufgabenvielfalt (weniger Aufgaben durch Spezialisierung) aus. Dass gleichzeitig auch eine Einschränkung des Tätigkeitsspielraumes empfunden wird, erklärt sich daraus, dass in der berufsbiographischen Rückschau der Interviewten, deren vormals hohe Aufgabendiversität dahingehend eingeschränkt wird, dass die Möglichkeiten einer selbstbestimmten und damit befriedigenden Tätigkeitsausübung unterminiert wird. Hier zu beachten ist das anfängliche Hoch an Selbstbestimmung, welches dann aber abflacht, sobald die Unternehmensziele erreicht wurden. Auch wenn es Unternehmensphasen gibt, in denen Eigenverantwortlichkeit und hohe Handlungsspielräume gewährt werden, sind diese Tätigkeitsmerkmale, ebenso wie Aufgabenvielfalt und Ganzheitlichkeit, laut vieler Interviewter, im Rückgang begriffen.

4.2.3 Lernerfordernis/Weiterbildung

Obwohl die vorliegende Analyse sich im Bereich der Kategorienbildung an den WDQ (Morgeson & Humphrey, 2006) anlehnt, sind die hier besprochenen Weiterbildungs- und Lernerfordernisse von den Wissensmerkmalen des WDQ, beispielsweise *Komplexität der Aufgaben*, *Anforderungsvielfalt* oder *Problemlösen*, zu unterscheiden. Das Datenmaterial war nicht ausreichend um eine tiefere Untersuchung dieser Merkmale zu gestatten. Der Fokus liegt hier vor allem auf den berichteten Lern- und Weiterbildungserfordernissen allgemein, die Wahrnehmung und Bewertung dieser durch die Interviewten sowie ihrer Verbindung zum berufsspezifischen Weiterbildungsangebot in der jeweiligen Arbeitsorganisation.

Aus den Interviews ist über alle Berufszweige ersichtlich, dass für die überwiegende Mehrzahl der Beschäftigten die Lernerfordernisse, und damit einhergehend, auch das Weiterbildungsangebot stieg. Weiterbildung wird dabei als wichtige Stütze gesehen, mit neuen Anforderungen umzugehen und neue Erkenntnisse sinnvoll auf den Arbeitsalltag übertragen zu können. Die Weiterbildungsanforderung, die sich aus immer spezifischeren Lernerfordernissen ergibt, wird größtenteils positiv gesehen. So berichtet eine Interviewte bezüglich Weiterbildung Folgendes:

„Na das hat sich auf jeden Fall verbessert, auf jeden Fall. Weil man einfach die Notwendigkeit sieht, man braucht das ganz einfach, es gibt so viele verschiedene Menschen, die kommen und so viele verschiedene Erkrankungen und ich kann nicht nur sagen, das bleibt jetzt den Diplomierten vorbehalten. Jeder hat damit zu tun jeden Tag und da ist das überhaupt keine Frage. Nein das hat sich auf jeden Fall verbessert, **es hat immer Fortbildungen oder Weiterbildungen gegeben. Aber nie in dem Umfang. Also das ist schon super.**“ (weibliche DGKP, 46 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 18 Jahre, Führungskraft)

Hierbei, kommt es aber darauf an, inwieweit Arbeitende die Lernerfordernisse als sinnvoll, praxisnah und grundsätzlich umsetzbar bewerten. Sinnvolle und praxisnahe Weiterbildungserfordernisse werden dadurch gekennzeichnet, dass für den Beruf als wichtig erachtete Inhalte vermittelt werden.

Ein Punkt, der bei der von den Interviewten mitgeteilten positiven Bewertung von Weiterbildungserfordernis beachtet werden sollte, ist die soziale Erwünschtheit. In einer Gesellschaft, in der lebenslanges Lernen (vgl. Konzept des Lebenslangen Lernens- LLL, Europäische Kommission 2000), weithin als erstrebenswertes Ziel aufgefasst wird, vermeiden Interviewte unter Umständen, negative Bewertungen bezüglich Lernerfordernissen und Lernwillen mitzuteilen. Diese Bedenken im Hinterkopf behaltend, wurde bei der Interpretation von Aussagen zu Weiterbildung und verstärkten Lernerfordernissen besonders auf mögliche Passivität und Zurückhaltung bei der Wortwahl geachtet und Aussagen die nicht zweifelsfrei und eindeutig auf eine positive Bewertung schließen lassen (trotz einer möglichen Tendenz), für die Unterstreichung der empfundenen Wichtigkeit von Weiterbildung hinsichtlich der Persönlichkeitsentwicklung nicht verwendet. Folgendes Zitat soll hier die hohe betriebliche Erwartungshaltung hinsichtlich Inanspruchnahme von Weiterbildungen verdeutlichen:

„Äh, in der, jetzt in der Abteilung ist das überhaupt, da wird großer Wert drauf gelegt, dass man, dass man eine gewisse Anzahl im Jahr an Ausbildungen macht und dass auch die externen bezahlt werden. Also da steht ein Budget zur Verfügung und das wird sehr sehr positiv gesehen. Also es wird, wie gesagt, nicht nur positiv gesehen, sondern teilweise auch gefordert, dass man das macht.“ (Bankangestellte, 48 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 16 Jahre)

Trotz der Vorgehensweise, das Interviewmaterial besonders sensibel auf derartige zutage tretende, betriebliche (und daher auch gesellschaftliche) Normen hin zu prüfen, stellte sich eindeutig heraus, dass Lernerfordernisse und Weiterbildungsmöglichkeiten, in höchstem Maße positiv bewertet werden. Damit einhergehend wird von den Interviewten die unzureichende Möglichkeit der Inanspruchnahme von Weiterbildungsmaßnahmen als negativ empfunden. Wenn aus Gründen der Geldersparnis oder aufgrund von Desinteresse seitens der Führung Weiterbildungen nicht angeboten und finanziert werden, führt dies zu Unzufriedenheit seitens der Belegschaft.

Zu beobachten ist, dass in einigen Organisationen Weiterbildungsmaßnahmen nicht ausschließlich aufgrund einer unmittelbaren Verwertbarkeit am Arbeitsplatz in Anspruch genommen werden. Auch seitens der Unternehmensleitung wird eine unmittelbare Verwertbarkeit dieser Weiterbildungen für die Organisation nicht immer vorausgesetzt. Manche Interviewte berichten von einem Auswahlrahmen an Weiterbildungen, in dem sie auch oftmals rein interessensgeleitet unter den Angeboten wählen dürfen. Eine Begründung des möglichen Mehrwerts dieser Weiterbildungen für die Arbeitsorganisation, wird manchmal nur in groben Zügen von den Arbeitenden verlangt. In diesen Fällen wird den Arbeitenden Autonomie gewährt, die diese sehr zu schätzen wissen. Hier stellt sich die Frage, ob die Unternehmensleitung bewusst diese aus betriebswirtschaftlicher Sicht ineffizient erscheinenden Weiterbildungen aufgrund der damit einhergehenden höheren Zufriedenheit der Belegschaft anbietet⁴ oder eine striktere Überwachung des Weiterbildungsangebots schlicht vernachlässigt. Durch das Interviewmaterial selbst kann hier aber nicht festgestellt werden, was hier zutrifft. Die große Wichtigkeit von Weiterbildung für die Interviewten kann man auch daran erkennen, dass manche Interviewte auch privat Weiterbildungs- und Ausbildungsaktivitäten verfolgen. Das ausschließlich Weiterbildungen während der (bezahlten) Arbeitszeit in Anspruch genommen werden, geht aus den Interviews nicht hervor.

⁴ Damit werden diese vermeintlich ineffizienten Weiterbildungen zu einem Instrument um ungewollte Personalfuktuation zu verhindern und auch die Motivation am Arbeitsplatz direkt zu fördern.

Die beanspruchende Wirkung von nicht vorhandenen oder sich kaum mit den Interessen von Arbeitenden deckenden Weiterbildungsmöglichkeiten wurde schon angesprochen. Erwähnt werden soll jedoch die Gefahr einer missverständlichen Deutung, wenn von unzureichendem Angebot an Weiterbildungsmöglichkeiten vonseiten der Arbeitsorganisation gesprochen wird. Es geht dabei nämlich nicht um den Wunsch der Arbeitenden nach ausschließlicher Abdeckung ihrer persönlichen Interessen. Für die Interviewten ist der allgemeine Weiterbildungswunsch mit der beruflichen Tätigkeit eng verknüpft. Aus dem Interviewmaterial geht nicht hervor, dass es eine strikte Separation zwischen Weiterbildung zur Persönlichkeitsförderung und Weiterbildung zur Bewältigung von Arbeitsanforderungen gibt.

Die Möglichkeit zur Weiterbildung wird außerdem nicht von allen Personen gleich positiv empfunden. Diese Bewertung hängt stark mit der persönlichen Einstellung der Person zusammen und diese ist wiederum abhängig vom soziokulturellen und sozioökonomischen Umfeld.

„Aber für mich war das immer wichtig das Zigfache zu machen. Einfach aus Neugier und einfach aus Wissensdrang, den ich schon als kleines Kind gehabt habe und der sich eigentlich so weiterentwickelt hat. Was ich auch weitergegeben habe. ((lacht)) Meine Tochter ist genauso.“ (weibliche DGKP, 62 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 8 Jahre, Führungskraft)

Sieht man hier, wie im familiären Umfeld die Weitergabe von positiven Einstellungen bezüglich Wissensaneignung intergenerational weitergegeben wird, hängt die generelle Lernmotivation der Arbeitenden aber auch essentiell vom tatsächlichen Weiterbildungsangebot und den Lernanforderungen in der Arbeit ab. Dabei ist für die Interviewten nicht allein ausschlaggebend, dass sie diese Weiterbildungsangebote in Anspruch nehmen können, sondern ebenfalls eine Umsetzbarkeit in der Arbeit selbst. Ansonsten fällt die Zufriedenheit mit den Weiterbildungen rasant ab, da bei den Arbeitenden der Eindruck entsteht, dass nur gesetzliche Bestimmungen erfüllt werden müssen oder die Unternehmensführung allein aus Imagegründen Weiterbildungen anbietet. Diese Unzufriedenheit mit der mangelhaften Umsetzbarkeit findet man auch bei Personen, die kürzlich eine Ausbildung absolviert haben. Ihre Erwartungen, das angeeignete Wissen anwenden zu können, werden aufgrund der realen Zustände in den Heimen oftmals enttäuscht. Dieses Kapitel zusammenfassend lässt sich aber sagen, dass eine positive Entwicklung hin zu besseren und vielfältigeren Weiterbildungsmöglichkeiten stattgefunden

hat. Auch ist das Bewusstsein über die Wichtigkeit dieser Bildungsmöglichkeiten laut den Interviewten eindeutig gestiegen.

4.3 Veränderungen formeller Arbeitsverhältnisse/Entgrenzung der Arbeit

In diesem Kapitel werden zum einen die von den Interviewten erzählten Veränderungen von formellen Dienstverhältnissen hin zu atypischen Dienstverhältnissen vorgestellt. Des Weiteren wird die oftmals erzählte Entgrenzung der Arbeit aufgrund impliziter oder expliziter Erwartungshaltungen von Führungskräften (oder auch von Arbeitenden an sich selbst) vorgestellt. Diese zwei sich veränderten Merkmale von Arbeitsverhältnissen werden aufgrund ihrer Unterschiedlichkeit auch getrennt behandelt, jedoch als von ähnlichen Faktoren oder Triebkräften verursacht angesehen. Diese Triebkräfte, namentlich Individualisierung und Rationalisierung, werden im Anschluss an dieses Kapitel erläutert. Zur Illustrierung des sich aufbauenden Modells dient folgende Abbildung:

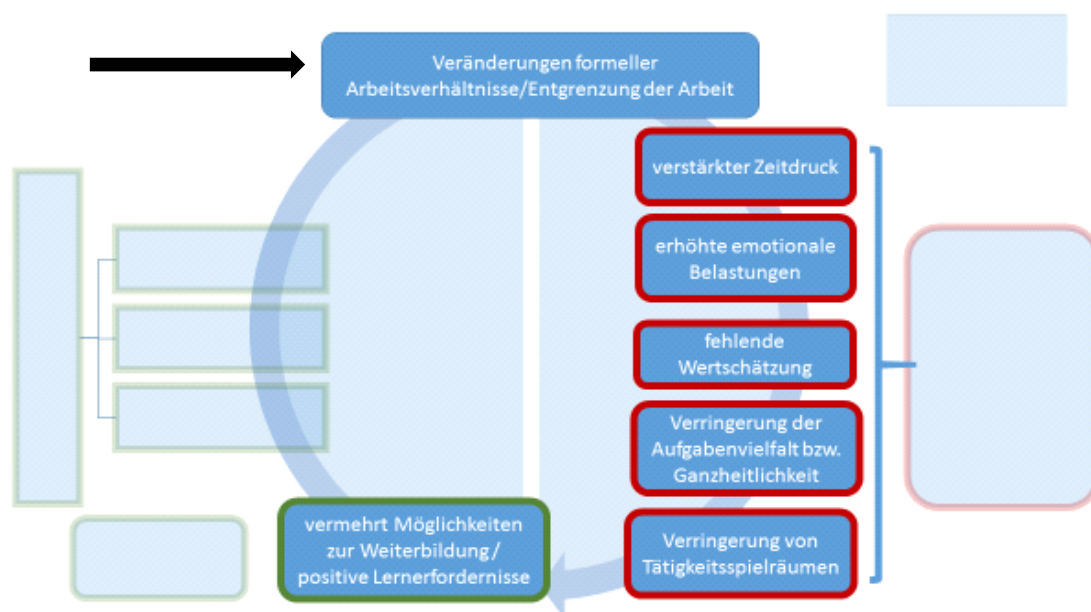


Abbildung 3. Das sich entwickelnde Modell. Der schwarze Pfeil zeigt das aktuelle Thema an.

Unter der Veränderung formeller Arbeitsverhältnisse werden die expliziten (vertraglichen) Veränderungen von Dienstverträgen und Beschäftigungsverhältnissen verstanden. Dies sind beispielsweise zunehmend von der Normarbeitszeit abweichende Dienstverhältnisse (bspw. Teilzeit- oder All-In-Verträge) oder zeitlich befristete Arbeitsverträge. Die hier als Entgrenzung bezeichnete Veränderung der Arbeitsverhältnisse

wird definiert als eine Flexibilisierung des Arbeitsortes und/oder der Arbeitszeit.⁵ Diese Entgrenzungsforderung seitens des*der Dienstgebers*in wird oftmals nur als implizit gefordert wahrgenommen. Explizit formuliert wird die Erwartung ständiger dienstlicher Erreichbarkeit oder der Unterordnung des Privatlebens unter berufliche Verpflichtungen in den wenigsten Fällen.⁶ Auch formal ist die zeitliche und örtliche Flexibilität des Dienstverhältnisses, jedenfalls wie es die Erzählungen der Interviewten suggerieren, oftmals nicht festgehalten. Ermöglicht wird diese Entgrenzung unter anderem durch Telearbeit, das heißt durch Arbeit, die durch Informationstechnologie abseits der Räumlichkeiten des*der Arbeitgeber*in, stattfinden kann, wie beispielsweise im Home-Office, also von Zuhause aus (vgl. Rau & Hyland, 2002).

Hinsichtlich der Veränderungen formeller Arbeitsverhältnisse, die durch eine Zunahme atypischer Anstellungen gekennzeichnet sind, berichten Arbeitende aller Branchen vermehrt von einem Anstieg zeitlich befristeter Verträge. Diese zeichnen sich im Gegensatz zu unbefristeten Verträgen durch niedrigere Arbeitsplatzsicherheit aus. Im öffentlichen Bereich, der in dieser Analyse vom Altenpflegebereich repräsentiert ist, wird davon gesprochen, dass es kaum mehr Pragmatisierungen gibt. Diese Übernahme in ein Beamtenverhältnis würde zu schwererer Kündbarkeit und größerer Arbeitssicherheit führen. Ein weiteres Beispiel eines atypischen Beschäftigungsverhältnisses, das in der Altenpflege angesprochen wird, ist das der Poolkräfte. Diese Poolkräfte sind nicht fest vom jeweiligen Altenpflegeheim eingestellt und werden nur im Bedarfsfall von einer zentralen Stelle angefordert. Nur in wenigen Fällen werden diese Poolkräfte bei Bedarf in ein festes, von den meisten als ein Ideal gesehenes, Angestelltenverhältnis übernommen. Laut Interviewaussagen empfinden die Poolkräfte diese Unsicherheit und die ständige örtliche Flexibilität als etwas sehr Beanspruchendes. Die Tendenz zu flexiblen Arbeitsverhältnissen mit geringer Jobsicherheit zeigt sich ebenfalls in den Interviews mit Privatangestellten. Auch hier berichten Arbeitende von einer verstärkten Tendenz zur Leiharbeit, Personen werden also vielfach nur noch zeitlich begrenzt, beziehungsweise projekt- und bedarfsabhängig eingestellt. Mit dieser Thematik ist auch die von vielen Interviewten in der Telekommunikationsbranche berichtete „hire and fire“- Mentalität verknüpft.

Die Veränderung der Dauerhaftigkeit von Dienstverträgen und die damit einhergehende Belastung durch Unsicherheit, so zeigen auch Saloniemi und Zeytionoglu (2007), nimmt global

⁵ In gewisser Weise kann von einer Entgrenzung auch im Falle von atypischen Arbeitsverhältnissen selbst gesprochen werden, ermöglichen sie doch ebenfalls, dass Arbeitsverhältnisse abseits der Normarbeitszeitanstellung an das Privatleben angepasst werden können.

⁶ Inwieweit diese implizite Forderung sich explizit in den Dienstverträgen niederschlägt, konnte durch das Datenmaterial nicht eruiert werden.

zu. Diese Unsicherheit und Ungewissheit klingt bei den Interviewpartner*innen als ein wichtiges Thema an und wird unter dem Kapitel *Folgen* noch genauer besprochen. Bezüglich der verstärkten Flexibilisierung von Arbeitsverhältnissen - ein Begriff, der Entgrenzung und atypische Arbeitsverhältnisse gleichermaßen beinhaltet - wird von einer weltweiten allgemeinen Zunahme von flexiblen Arbeitsarrangements berichtet (Eurofound, 2010a).

Im Gegensatz zu den Veränderungen hinsichtlich verstärkt atypischer Beschäftigungsverhältnisse, wird Entgrenzung nicht über alle untersuchten Branchen hinweg gefordert. Von einer Entgrenzung von Arbeit und Privatleben wird vor allem im Banken und Telekommunikationsbereich gesprochen. Dies hat auch damit zu tun, dass hier aufgrund der vorwiegend objektbezogenen (Dienstleistungs)Tätigkeit die Möglichkeiten eher gegeben sind, gewisse Arbeitsaufgaben auch außerhalb einer fixen Uhrzeit oder eines fixen Arbeitsplatzes auszuführen. Im Interviewmaterial zeigt sich klar, dass oftmals allein die Möglichkeit von Flexibilität die Forderung nach ebendieser bedingt. Die Selbstverständlichkeit, mit der ständige Erreichbarkeit außerhalb der regulären Arbeitszeiten verlangt wird, und der geringe Einbezug der persönlichen Umstände von Arbeitenden, werden beispielhaft in folgendem Zitat zur Geltung gebracht:

„Pfu. das ist dann wirklich einmal so von heute auf morgen gekommen, wo ich geglaubt habe jetzt kriege ich einen Herzinfarkt um eins in der Nacht Da war irgendwas das hat mich irgendwie, berührt (2) Also wirklich, wo es einmal um die Gefühle gegangen ist, weil das war ja dann lange nicht mehr, da bist du ja, da hast du ja nur mehr funktioniert das Radl. Und dann, das war dann irgendwie der Auslöser, auf einmal habe ich mir denkt, ja jetzt ist es danach. **Und da bin ich dann wirklich am nächsten Tag in den Krankenstand gegangen. Drei Tage. Und dann haben sie dann gemeint, ja Emailadresse wenigstens oder Telefon, sage ich na.**“ (Personalvermittlerin, 44 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 5 Jahre, Aussage bezieht sich auf ein früheres Arbeitsverhältnis)

Auch wenn die Forderung einer ständigen Erreichbarkeit nicht immer in der Deutlichkeit des vorangegangenen Beispiels explizit von der Unternehmungsführung artikuliert wird, sind die Arbeitenden doch gewissen Zwängen hinsichtlich dieser Flexibilität unterworfen. Folgende Zitate sollen dies unterstreichen:

„Jetzt gibt es eine Gruppe von Mitarbeitern, die sagt, weist du was, den Blackberry schalte ich aus, die schneiden sich, offen gestanden ins eigene Fleisch. Das heißt also, **wenn man nicht bereit ist diese Dinge, zu machen** (3) damit kann man recht gut leben, man macht seine Arbeit, aber dass man interessante Aufgaben bekommt, **dass man, Möglichkeiten hat, ein bisschen eine Karriere zu machen, das kann man sich abschminken.**“ (Bankangestellter, 63 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 30 Jahre)

„Na und was noch dazu kommt, warum das wichtiger geworden- oder schwieriger geworden ist irgendwie: **Ist, weil viele ja gar nicht mehr ein normales Angestelltenverhältnis haben. Das heißt die hängen irgendwie finanziell ja in der Luft, wenn sie nicht mitspielen bei diesen Dingen.** Und müssen auch immer diese Erreichbarkeit haben, um jetzt Kunden zu akquirieren, wenn da einer anruft, fünf Minuten zu spät ärgert man sich vielleicht oder vermasselt sich die, die, die Absicherung für vielleicht ein paar Monate, wenn man einen Auftrag nicht an Land zieht, weil man gerade nicht erreichbar war oder so. **Also, das nimmt prinzipiell zu in der Arbeitswelt.**“ (Bankangestellte, 46 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 8,5 Jahre)

Sieht man im ersten Zitat, dass weniger Karrieremöglichkeiten offenstehen, wenn der Forderung nach Flexibilität nicht nachgegeben wird, zeigt das zweite Zitat stark die Verbindung zwischen atypischen Arbeitsverhältnissen und Entgrenzung der Arbeit. Hier kann man diese Entgrenzung als Folge der Auflösung von typischen Arbeitsverhältnissen mit relativ hoher Jobsicherheit, zu einem atypischen Modell von Arbeitsverhältnissen mit geringer Jobsicherheit erkennen.

Unterschiede im Empfinden einer Entgrenzung der Arbeit finden sich vor allem zwischen Arbeitenden in Altenpflegeheimen sowie der Personalvermittlung auf der einen und Arbeitenden im Bankenwesen und der Telekommunikationsbranche auf der anderen Seite. Die Interviewten des Altenpflege- und Personalvermittlungsbereichs spüren die Forderung nach Entgrenzung in wesentlich geringerem Ausmaß. Auch wenn die Arbeitenden in einigen Fällen von der impliziten Erwartung seitens der Führungskräfte sprechen, vermehrt für beispielsweise kranke Kolleg*innen einzuspringen, weist dies zwar in die Richtung einer Entgrenzung, ist aber vergleichsweise wenig im Interviewmaterial salient. Auch wird in den Interviews davon berichtet, dass dieses Einspringen im Krankheitsfall schon immer erwartet wurde. Ein Punkt

jedoch, der öfters von den Arbeitenden in der Altenpflege und dem Personalvermittlungsbereich gleichermaßen angesprochen wird, ist das zunehmende Unvermögen, sich im Privatleben von beanspruchenden emotionalen Erlebnissen des Arbeitsalltags zu distanzieren. Dieses Unvermögen, emotional „abzuschalten“, ist jedoch vor allem den erhöhten Beanspruchungen aufgrund veränderter Tätigkeitsmerkmale geschuldet und weniger den Veränderungen formeller Arbeitsverhältnisse oder einer Forderung der Entgrenzung von Berufs- und Privatleben.

Zusammenfassend lässt sich für diesen Teil sagen, dass es über alle Branchen zu starken Veränderungen formeller Arbeitsverhältnisse kam. Diese Veränderung ist gekennzeichnet durch vermehrt atypische Arbeitsverhältnisse, wie beispielsweise Teilzeitarbeit oder befristete Arbeitsverträge. Außerdem findet zumindest implizit eine Entgrenzung der Arbeit durch die Möglichkeiten örtlich und zeitlich flexibler Tätigkeitsausübung statt. Diese zeigt sich vor allem in den privatwirtschaftlichen Unternehmen, etwa durch die Forderung ständiger Erreichbarkeit oder Unterordnung des Privatlebens unter berufliche Erfordernisse. Die im Interviewmaterial sichtbar werdenden Ursachen dieser Veränderungen werden in den folgenden zwei Kapiteln besprochen.

4.4. Was steckt dahinter - Anstöße für Veränderungen

In diesem Abschnitt wird auf zwei Triebkräfte von wahrgenommenen Veränderungen in der Arbeitswelt Bezug genommen, die sich im Zuge der Datenanalyse gezeigt haben. namentlich Individualisierung und Rationalisierung. Folgende Abbildung soll die angenommene Ursächlichkeit verdeutlichen:

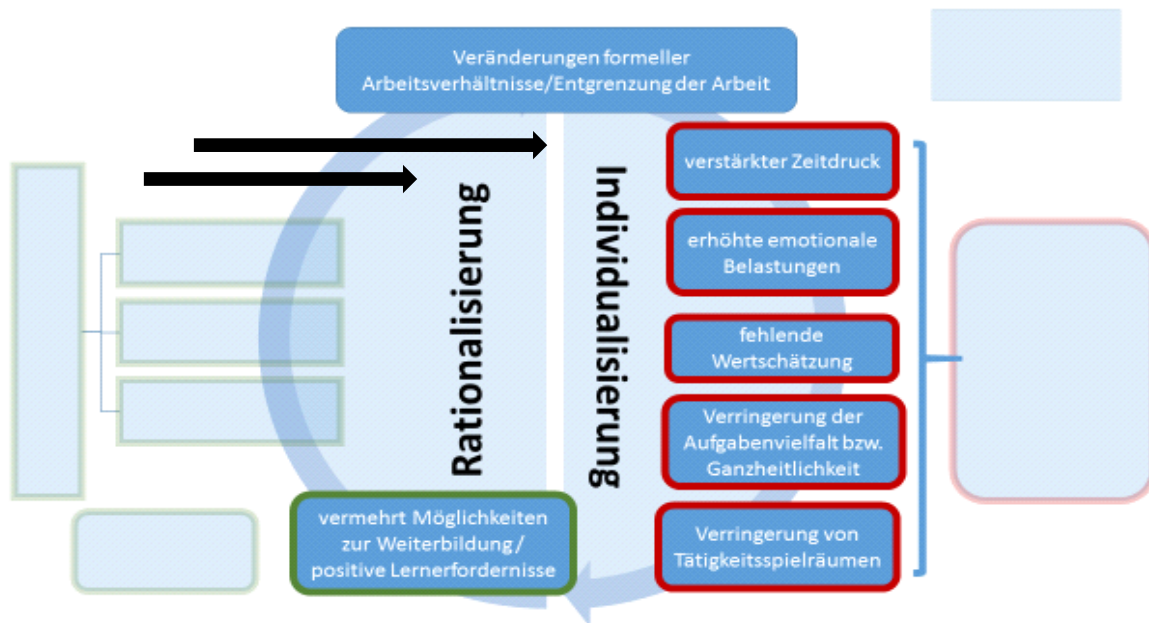


Abbildung 4. Rationalisierung und Individualisierung werden als treibende Kräfte hinter den Veränderungen angenommen

4.4.1 Erste Triebkraft der Veränderungen: Individualisierung

Die erste Triebkraft wird als Individualisierung interpretiert und zeigte sich als eine wesentliche Kategorie vorliegender Untersuchung. Aber was wird hier unter Individualisierung verstanden? Individualisierung wird hier in Übereinstimmung mit Georg Simmel (1890) als eine zentrale Folge der Modernisierung gesehen, die die Auflösung traditioneller Bindungen zur Folge hat. Menschen der Moderne emanzipieren sich zunehmend von vorgegebenen Lebensläufen. Ein Aspekt, der hier ebenfalls mit hineinspielt, ist die Pflicht, sich ständig neu zu erfinden, laut Hitzler und Hohner (1994) wird durch die zunehmende Individualisierung sozusagen die Normalbiografie zur Wahlbiografie.

Auch die von Pongratz und Voß (2003) beobachtete Entwicklung hin zu einem neuen Arbeitnehmer*innenleittyp, dem des*der Arbeitskraftunternehmer*in, der sich durch hohe Selbstkontrolle, Selbstorganisation und Selbstökonomisierung auszeichnet, kann als Beispiel einer zunehmenden Individualisierung fungieren. Dieser*diese Arbeitskraftunternehmer*in tritt in vorliegender Arbeit vor allem in den erzählten beruflichen Veränderungen seitens der Interviewten in Erscheinung⁷. Eine vom Arbeitshandeln unabhängige Manifestation dieser Individualisierung tritt aber auch durch die berichteten gesteigerten Autonomieansprüche von Bewohner*innen hervor. Diese Autonomieansprüche sind einerseits mit dem Arbeitshandeln

⁷ Obwohl es bei diesem neuen Leittyp nicht selten zu einer Entgrenzung von Berufs- und Privatleben kommt.

der Interviewten eng verwoben und andererseits ein Beispiel für den Ursprung der Veränderung, namentlich die zunehmende Individualisierung, weshalb sie hier betrachtet werden sollen.

Die Triebkraft für die Veränderung ist jedoch nicht allein der Wunsch nach Individualisierung, welche primär, so stellt es sich im Interviewmaterial vorwiegend dar, von den Individuen ausgeht, sondern ebenfalls die noch zu erörternde verstärkte Rationalisierung von Arbeitshandeln, welche hauptsächlich von der Unternehmensführung, gefordert wird⁸. Diese beiden Triebkräfte sind eng verwoben, in diesem Kapitel liegt der Fokus jedoch auf der Individualisierung. Als zweite Facette der Individualisierung wird hier die Steigerung der Autonomie von Bewohner*innen in Altenpflegeheimen beschrieben.

Um auf die erste Facette einzugehen, ist die schon angesprochene Veränderung von formellen Arbeitsbedingungen hin zu ‚atypischen‘ Beschäftigungsverhältnissen und der Entgrenzung der Arbeit zu erwähnen. Sind beide Veränderungen analytisch distinkt, da auch ohne dezidiert atypische Arbeitsverhältnisse eine Entgrenzung der Arbeit stattfinden kann, fließen sie nicht selten ineinander über. Diese Veränderungen können auch, so wird hier gezeigt, als der Individualisierung geschuldete Personalisierung von Arbeitsverhältnissen gesehen werden.

4.4.1.1 Individualisierung am Beispiel von flexibilisierter Arbeit

Von der Mehrzahl der Interviewten wird der Wunsch geäußert, gleichermaßen berufliche wie private Lebensmöglichkeiten zu realisieren. Das heißt, der Beruf wird des Geldes, persönlicher Verwirklichung oder einer Mischung aus beidem wegen ausgeübt und gleichzeitig wird versucht, Familienleben und/oder anderweitige individuelle Freizeitaktivitäten in Anspruch zu nehmen. Ist dies per se keine neue Entwicklung, ermöglicht jedoch die zunehmende Schaffung der Voraussetzungen⁹ zur Flexibilisierung, so berichten auch die Interviewten, ein bisher nicht da gewesenes Ausmaß oder zumindest das Versprechen einer verstärkten Realisierung dieser Ansprüche. Eine theoretische Parallele zu dieser Flexibilisierung kann hier in Rosas (2003) kulturellem Motor der sozialen Beschleunigung

⁸ Selbstverständlich sind Individuen beeinflusst von gesamtgesellschaftlichen Einflüssen und Leitbildern. Daher ist es schwer (wenn überhaupt) feststellbar ob ein Wunsch sich unabhängig von diesen Einflüssen manifestiert. Außerdem besteht auch die Unternehmensführung aus Individuen. Um sich aber nicht zu sehr in dieser Problematik zu verlieren und infolgedessen die Präsentation der Hauptergebnisse vorliegender Untersuchung zu vernachlässigen wird hier diese vereinfachende Unterscheidung getroffen.

⁹ Voraussetzungen technischer Natur wie vermehrter Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie aber auch Änderungen der Einstellung zu flexibler Arbeit.

gesehen werden. Beschleunigung verheißt in diesem Fall, möglichst viele Lebensmöglichkeiten realisieren zu können. Es wird dann eine Balance zwischen Arbeits- und Berufsleben empfunden. Eine Flexibilisierung durch Telearbeit, so auch im folgenden Zitat ersichtlich, kann dieses Ausbalancieren ermöglichen:

„Nein glaube ich nicht, dass sich das verändert hat. Generell muss ich sagen, dass eben durch diese Teleworksache generell mein Stresspegel sich schon sehr verändert hat. Weil ich weiß ganz genau, wenn ich mit irgendwas nicht fertig werde, weiß ich der nächste Teleworktag kommt bald wo ich das in Ruhe machen kann. Also, es ist wirklich so, wenn ich an jedem Tag zwei Sitzungen habe kann es passieren, dass ich eine ganze Woche gar nichts weiterbringe. **und das muss ich sagen hat sich wirklich ganz positiv auf meine Work-Life-Balance niedergeschlagen.**“ (Bankangestellte, 39 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 14 Jahre)

Ein für die Interviewten wichtiger Punkt ist hier ebenfalls die vor allem von weiblichen Arbeitenden genannte Chance der Flexibilisierung, Beruf und (Kinder)Betreuungspflichten vereinbaren zu können. Um die Interpretation dieser neuen Arbeitsverhältnisse als Individualisierungstendenz zu unterstreichen, sei hier auf die Herauslösung von, vor allem weiblichen, Arbeitenden aus der traditionellen Familienstruktur mit nur einem (meist männlichen) Hauptverdiener hingewiesen.¹⁰ Im Speziellen kommt auch das atypische Arbeitsverhältnis der Teilzeitbeschäftigung zur Sprache. Nicht selten wird diese mit einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Verbindung gebracht. Der Wunsch nach dieser besseren Vereinbarkeit klingt branchenübergreifend bei vielen Interviewpartner*innen durch und bringt das ermöglichende Moment, das diesen Arbeitsverhältnissen innewohnt, klar zur Geltung. Dazu kommt, dass im Gegensatz zu früher, Teilzeitarbeit als zunehmend weniger ‚minderwertig‘ angesehen wird. Ein Beispiel:

„Früher hat es gegeben Teilzeitmodelle, nach der Karenz und da war dann der Sklavenmarkt im Haus, na wer will denn jetzt die Teilzeitkräfte, die da jetzt nur fünfzig Prozent arbeiten und dann eh nie da sind weil die Kinder krank sind. Und

¹⁰ Im Umkehrschluss könnte gesagt werden, dass auch Männer sich von traditionellen Rollenbildern lösen und beispielsweise eher in Karenz gehen als es noch in früheren Jahren der Fall war. Dies kommt aber kaum in den Interviews zur Sprache.

heute haben wir Teilzeitmodelle von sage ich einmal zehn bis neunzig Prozent und es ist kein Thema mehr.“ (Bankangestellter, 51 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 25 Jahre, Führungskraft)

Auch wenn sich die Branchen durch berufsspezifische Eigenheiten unterscheiden, kommt Individualisierung als Triebkraft für Veränderung in allen Branchen zur Geltung. In der Personalvermittlungs- und Altenpflegebranche liegt hier der Fokus der Interviewten vor allem auf den Veränderungen hin zu vermehrt atypischen Beschäftigungsverhältnissen. Im Banken und Telekommunikationsbereich kommt zu dieser Veränderung noch die explizit oder implizit geforderte Entgrenzung der Arbeit hinzu. Hier manifestiert sich diese Entgrenzung vor allem darin, dass technische Möglichkeiten es erlauben örtlich und zeitlich flexibel zu arbeiten. In der Personalvermittlung und im Altenpflegebereich ist das nicht im gleichen Ausmaß möglich. Dennoch gibt es vor allem im Altenpflegebereich eine Forderung, ständig bereit zu sein, spontan Dienste zu übernehmen.

„Also diese, diese Bereitschaft da immer im Einsatz zu sein das ist, glaube ich, hat sich schon verändert. Ja. Da kann ich mich nicht erinnern, so wo ich das, die Vertretung ganz am Anfang gemacht habe, war das nie so. Also an das kann ich mich gar nicht so erinnern.“ (weibliche DGKP, 46 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 18 Jahre, Führungskraft)

Die Ermöglichung von Autonomie und Selbstbestimmung durch flexibilisierte Arbeitsverhältnisse wird ebenfalls betont, wenn davon gesprochen wird, dass man durch diese Flexibilität selber Herr darüber ist, wann, wo und wie man arbeitet. Dadurch erhöht sich für die Interviewten nicht selten die Identifikation mit dem Beruf oder dem Unternehmen. Jedoch wird diese Ermöglichung, Berufs- und Privatleben unter einen Hut zu bringen und dabei noch hohe Identifikation mit dem Beruf zu verspüren, nicht selten als ein zweischneidiges Schwert empfunden. Davon berichtet auch folgende Interviewte:

„[. . .] aus meiner Sicht, ich habe das anfangs genossen, dass ich auch eben von zu Hause arbeiten kann (2) weil grade mit den kleinen Kindern ist das halt auch fein, dass man früher heim geht oder sie vom Kindergarten holt und dann setzt man sich am Abend noch hin und das war auch ganz unbürokratisch. Da gab es auch überhaupt keine Vorschriften ((lacht kurz)),

gar nichts. **Aber auf die Dauer empfinde ich es schon als selbstausbeuterisch** vor allem wenn man in einem Bereich ist, wo man selber sehr stark motiviert ist und sich sehr dafür interessiert da tut man tendenziell mehr. sitzt vielleicht bis Mitternacht oder länger und da. habe ich gedacht, eigentlich sozusagen **längerfristig gesehen ist es besser, der Arbeitgeber schützt einen vor sich selbst** ((lacht)) indem er das schwieriger macht.“ (Bankangestellte, 51 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 32 Jahre, Führungskraft)

Warum es für die Unternehmen unter Umständen aber nicht als zweckmäßig wahrgenommen werden könnte, Arbeitende „vor sich selber zu schützen“ und diese angesprochene Selbstausbeutung zu verhindern, wird im Kapitel Rationalisierung noch genauer erläutert. Nachfolgendes Kapitel beschäftigt sich mit der zweiten Facette der beobachteten Veränderungen.

4.4.2 Zweite Triebkraft der Veränderungen: Rationalisierung

Das Ziel dieses Kapitels ist es, die zweite Triebkraft der von den Interviewten berichteten Veränderungen ihres Arbeitsalltags interpretativ zu erfassen. Wie es im vorangegangenen Kapitel schon anklingt, steht die grundsätzlich als sehr positiv bewertete Individualisierungstendenz im Wechselspiel mit der nun im Folgenden erläuterten Triebkraft der zunehmenden Rationalisierung. Das Arbeitsleben, und wie gezeigt werden wird, auch das Privatleben der Interviewten, ist zunehmend gekennzeichnet durch eine der Rationalisierungsmaxime geschuldeten Effizienzsteigerung. Zu dieser Effizienzsteigerung gehören organisationale Maßnahmen wie Arbeitskräfteabbau, rigorosere Standardisierung, oder, und dies ist der springende Punkt, eine Flexibilisierung der Arbeit, wenn eine übermäßige Standardisierung der Rationalisierungsmaxime entgegenläuft. Pointiert kommt diese Unterordnung des*der Einzelnen unter die von zunehmender Rationalisierung geprägten Unternehmensziele in folgendem Zitat zur Geltung:

„Und man muss die Mitarbeiter fördern, man muss die Mitarbeiter behalten, **also ich erlebe dass der Mitarbeiter ein Produktionsmittel ist ganz brutal gesagt. Der kriegt ein Ziel, das muss er erfüllen und ansonsten geht er.**“ (Arbeitender in der Telekommunikationsbranche, 47 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 5 Jahre, Führungskraft)

Unverblümt tritt hier das Verhältnis zum/zur Mitarbeiter*in als ein möglichst effizient einzusetzendes Produktionsmittel zutage. Im Gegensatz zur Augenscheinlichkeit des Zitats sind andere in dieselbe Richtung weisende Sprachartefakte subtiler. Sie deuten zwar klar auf die ihnen zugrunde liegende Rationalisierungsmaxime, können jedoch leicht übergangen werden.¹¹ Daher wurde hier besondere Aufmerksamkeit auf Ausdrücke und Aussagen gelegt, die möglicherweise auf Rationalisierungstendenzen hinweisen. Die folgenden Zitate stellen Beispiele dar, die den Prozess dieser Sensibilisierung auf die Kategorie einer zunehmenden Rationalisierung nachvollziehbar machen sollen:

„Aber es geht da halt nur um Zahlen, gell. Der Mensch bleibt halt auf der Strecke. Und das ist halt schwierig, gell. Also vom Patienten her und vom, vom Personal her. Und das ist, ich mein, tragisch.“ (weibliche DGKP, 47 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 12 Jahre, Führungskraft)

„Es ist eine ganz starke Orientierung des Marktanteils sichern [. . .]. Ja und mit diesen Zielorientierungen und dass es wurscht ist, wer der Mensch ist“. (Personalvermittlerin, 54 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 21 Jahre)

„Und das dann halt auch wirklich wissenschaftlich belegen zu können, um auch wettbewerbsfähig zu sein.“ (männlicher DGKP, 37 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 6 Jahre, Führungskraft)

„[. . .] aber wir sind eine sehr konservative Marke.“ (Personalvermittlerin, 56 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 25 Jahre, Führungskraft)

¹¹ Dieses mögliche Übergehen liegt einerseits darin begründet, dass der oder die Leser*in der Transkripte durch die Lektüre langsam in die Gedanken- und Erlebenswelt der Erzählenden eingeführt wird und somit nicht mehr in gleichem Maße auf einzelne Wörter oder Phrasen achtgegeben, als dies bei einem Quereinstieg noch möglich wäre. Ein anderer Grund könnte darin liegen, dass der*die Analysierende (zwangsläufig) schon dermaßen von den gesellschaftlichen Normen geprägt wird, dass bedeutungsgeladene Ausdrücke, ob ihrer Alltäglichkeit, kaum ins Auge fallen. Hier sei erwähnt, dass auch alternative, auf anders geartete Mechanismen rückschließende Ausdrücke mit erhöhter Aufmerksamkeit bedacht hätten werden können, diese aber nicht in gleicher Weise in die Interpretation des Datenmaterials einfließen. Und zwar deswegen, da die Interpretation des Interviewmaterials den Fokus auf den Veränderungen und ihren Ursachen hatte und sich die Rationalisierung in der Gesamtschau des Materials für diese Interpretation (und auch für die Interviewpartner*innen selbst) als am wichtigsten erwies.

Zahlen, Wettbewerbsfähigkeit und Markencharakter der Arbeitsstelle. Nur einige der Schlagworte, die hier charakteristisch für zunehmende Rationalisierungserfordernisse sind. Zahlen, die entweder für reduzierte Kosten oder erhöhte Umsätze stehen, müssen erreicht werden, um den eigenen Arbeitsplatz zu rechtfertigen. Konkurrenzfähigkeit muss aufrechterhalten bleiben, da das Unternehmen als Marke mit anderen Marken ständig in Wettstreit steht und sich nur behaupten kann, wenn es effizienter und rationalisierter die Bedürfnisse seiner Kund*innen befriedigt. Aber auch andere sprachliche Äußerungen deuten auf die zunehmende Rationalisierung des Arbeitslebens hin. Man wird „abbauwürdig“, wenn man ein gewisses Alter erreicht. Man kann viel Geld verdienen, wenn man nicht nur „kommunikationsstark“ sondern auch „salesstark“ ist, und somit die eigene Kommunikationsfähigkeit („Irgendwie verkauft man sich ja immer doch selber mit, ja“) voll in den Dienst der Gewinnmaximierung stellt. Diese sich im Datenmaterial herauskristallisierende Rationalisierungsmaxime soll in folgendem Kapitel mit dem Rückgriff auf einen ihrer ersten scharfen Beobachter erläutert werden.

4.4.2.1 Max Weber und die theoretischen Grundlagen der Rationalisierung – Rationalisierung durch Bürokratisierung

Max Weber (1922) verstand Rationalisierung als ständig zunehmende Fähigkeit des Menschen, sich mit der natürlichen und sozialen Umwelt geistig (rational) auseinanderzusetzen und sie zu gestalten. Diese Rationalisierung sieht er im okzidentalen Rationalismus begründet, welcher auch die Entwicklung des Kapitalismus begünstigte. Kapitalismus ist nach Weber das Streben nach Gewinn, nach Rentabilität – im kontinuierlich, rational arbeitenden Betrieb. Dieser Kapitalismus, so hier die kühne Annahme des Verfassers vorliegender Arbeit, ist nun ein globales Phänomen, welches die Wirtschaftswelt, aber auch die Lebenswelt der Zeitgenoss*innen prägt. Angesiedelt ist die Rationalisierung laut Weber auf drei Ebenen. Die Ebene der Weltbilder (religiöse Wertvorstellungen verlieren schrittweise ihre Verbindlichkeit für menschliches Verhalten) kann hier aufgrund von unzureichenden Parallelen im Datenmaterial kaum behandelt werden. Auf der Ebene der praktischen Lebensführung (zunehmend methodisch und konsistent) finden sich im Datenmaterial starke Hinweise, die auch Parallelen zu der schon beschriebenen zunehmenden Individualisierung annehmen lassen. Beispielsweise orientiert sich die eigene Lebensführung an zunehmend individuellen Wertvorstellungen. Im Folgenden geht es jedoch vor allem um die Ebene der Institutionen. Auf dieser Ebene bedeutet Rationalisierung, dass die Probleme der natürlichen und sozialen Welt

durch Wissenschaft, Technik und Organisation zunehmend berechen- und beherrschbar werden. Ein wesentliches Ergebnis der Rationalisierung auf der Ebene der Institutionen ist die Entwicklung der Bürokratie.

Hervorzuheben ist, dass diese Rationalisierung auch von anderen Theoretikern als konstituierendes Merkmal der Moderne angesehen wird, beispielsweise von Hartmut Rosa, dessen Theorie der sozialen Beschleunigung (Rosa, 2003; 2005) ebenfalls Elemente von Max Webers Rationalisierungsthese beinhalten, oder von Jürgen Habermas, der in seinem Werk „Theorie des kommunikativen Handelns“ (1981/2011) den weberschen Rationalisierungsbegriff aufgreift und kritisch diskutiert.

Besonders Rosas Beschleunigungsbegriff fußt teilweise ebenfalls auf der von Max Weber beschriebenen Beschleunigungsermöglichung einer bürokratischen und daher rationalisierten Organisation. Wurde und wird auf Rosas Theorie der sozialen Beschleunigung in der vorliegenden Arbeit ebenfalls Bezug genommen, konzentriert sich jedoch aufgrund der stechenden Parallelen im Datenmaterial dieses Kapitel auf die weberschen Begriffe der Rationalisierung und Bürokratisierung, die ausreichend den Kern der Sache beschreiben.

Die Bürokratie ist hierbei nach Max Weber als ein Instrument rationaler Herrschaftsausübung zu sehen und nicht, wie möglicherweise angenommen werden könnte, einer Rationalisierung gegenläufig (beispielsweise durch bürokratische Hürden). Dass im Einzelfall bürokratische Hürden einer Rationalisierung entgegenlaufen können, wird auch von Max Weber selbst bemerkt (1922, S.706). Diese Einzelfälle ändern aber nichts an der allgemeinen Gültigkeit und Erklärungskraft des Modells. Besonders deutlich wird im Datenmaterial die Rationalisierung durch Bürokratisierung im Altenpflegebereich. Hier bestehen die stärksten Parallelen zwischen den berichteten Veränderungen im Arbeitsleben und den weberschen Merkmalen der Bürokratie. Diese Merkmale sind laut Weber (1922, S. 650ff) Arbeitsteilung, Amtshierarchie, Aktenkundigkeit und Amtsführung. Die starke Präsenz ersterer drei Merkmale im Interviewmaterial wird im Folgenden beschrieben. Wie stark jedoch das Merkmal Amtsführung (gekennzeichnet durch Einhaltung technischer Regeln und Normen, Dienstweg und Trennung von Amtsführung und Person) in den jeweiligen Organisationen ausgeprägt ist, konnte durch die Daten nicht genügend eruiert werden. Folgend werden erstere drei Merkmale der Bürokratie mit dem Interviewmaterial aus den Altenpflegeheimen in Verbindung gesetzt.

Arbeitsteilung - genau festgelegte Zuständigkeiten, Austauschbarkeit der Personen

Wie schon weiter oben angesprochen, kommt es in der Altenpflege zu einer verstärkten Ausdifferenzierung des Berufsbildes. Damit einhergehend werden die Tätigkeitsspielräume der Arbeitenden auf klar begrenzte Bereiche beschränkt. Ein Übertreten dieser Grenzen der Zuständigkeit kann rechtliche Konsequenzen zur Folge haben. Ebenfalls ist die hohe berichtete Personalfuktuationsrate ein Hinweis darauf, dass die Arbeitenden ohne Verlust der organisationalen Funktionsfähigkeit austauschbar sind.

Amtshierarchie - festes System der Über- und Unterordnung, Abgrenzung der einzelnen Aufgabenbereiche

Im Altenpflegebereich kann auch beobachtet werden, dass die Weisungsbefugnisse reglementiert sind und von DGKP hin zu Heimhilfen (bzw. zu eingesetzten Zivildienern) stetig abnehmen. Keine der Ebenen darf die Tätigkeiten der Ebene über oder unter sich übernehmen. Einschränkend ist hier zu bemerken, dass im Pflegealltag, um den Pflegeprozess nicht zu gefährden, hier in manchen Fällen über die hierarchischen Einschränkungen hinweg gegangen wird. Es werden hier als nötig empfundene Grenzverletzungen in Kauf genommen. Ebenfalls kann nicht gesagt werden, inwiefern die Kommunikation (beispielsweise bei Beschwerden) immer streng hierarchisch verläuft. Die Analyse legt nahe, dass aufgrund der Aussagen der Interviewpartner*innen, in den meisten Pflegeheimen ein offenes Kommunikationsklima vorherrscht.

Aktenkundigkeit - Aufgabenerfüllung beruht auf Akten, Unpersönlichkeit und Kontrollierbarkeit der Amtsführung

Hier spielen die Dokumentationserfordernisse eine wesentliche Rolle. In Übereinstimmung mit Webers Bürokratiemodell müssen Vorgänge schriftlich festgehalten werden (die sog. Aktenmäßigkeit). Die ganze Dokumentation (Akten) ist aufzubewahren und ermöglicht jederzeit Kontrolle und Nachvollziehbarkeit. Laut den Aussagen der Interviewten wird dies durch die verstärkte digitale Dokumentation lückenloser erreicht.

Fällt hier am Beispiel von Altenpflegeheimen die Einordnung der beobachteten Phänomene in die Merkmalskategorien der Bürokratie leicht, gestaltet sich die Einordnung branchenübergreifend als schwierig. Eine klassische Bürokratisierung ist beispielsweise im

Banken oder Telekommunikationsbereich nicht ganz so klar zu erkennen wie im Pflegebereich oder in der Personalvermittlung. In diesem Zusammenhang ist auch die Kritik an der vielfach festgestellten Übereinstimmung der bürokratischen Struktur von staatlichen und privatwirtschaftlichen Betrieben durch Hodson, Roscigno, Martin und Lopez (2013) zu nennen. Organisierende Mechanismen privater Wirtschaftsunternehmen sind für diese Autoren eher Partikularisierung, Unsicherheit und Angst, als die klassischen weberschen Bürokratiemerkmale. Haben sich in der vorliegenden Analyse zwar Angst und Unsicherheit als wichtige Kategorien vor allem in privaten Wirtschaftsorganisationen herausgestellt, ist hier doch deutlich die zunehmende, den Rationalisierungsbestrebungen geschuldete, Bürokratisierung über alle Branchen hinweg zu beobachten. Bei der Analyse auf Rationalisierungs- und Bürokratisierungstendenzen hin wurde in der vorliegenden Arbeit jedenfalls sehr darauf geachtet, keinem Bestätigungsbias zu unterliegen. Diesen Bias im Hinterkopf behaltend kann jedoch gesagt werden, dass obwohl die klassischen weberschen Bürokratiemerkmale zwar nicht immer augenscheinlich hervortreten, die Organisationsstrukturen jedoch der Rationalisierungsmaxime und dessen Ausführungsinstrument, der Bürokratisierung, unterworfen sind. Wenn beispielsweise branchenübergreifend von der zunehmenden Überwachung mittels technischer Hilfsmittel gesprochen wird (vgl. zu Aktenkundigkeit) oder wenn Interviewte von einem Wandel von vormals ausgeübte Pioniertätigkeit inklusive eines hohen Autonomiegrads, hin zu immer eingeschränkteren Tätigkeiten (vgl. zu Arbeitsteilung) berichten, kann der Einfluss der Bürokratie, auch im privatwirtschaftlichen Bereich, gezeigt werden.

4.4.2.2 Bürokratismus vs. Bürokratisierung

Aufgrund der Aussagen der Interviewten ist es wichtig, die Begriffe Bürokratismus und Bürokratisierung zu unterscheiden. Oftmals scheint hier bei der Bewertung der Bürokratisierung eine gewisse Ambivalenz durch. Die Bürokratisierung wird oftmals mit einer Effizienzsteigerung in Verbindung gebracht, und nicht selten positiv bewertet. Wenn in manchen Fällen der Unmut über Bürokratisierung und die durch sie intendierte Rationalisierung kundgetan wird, dann berichten die Interviewten von der Unvermeidlichkeit solcher Bürokratisierungstendenzen. Sprechen die Interviewten jedoch von einer Übersteigerung der Bürokratie, ist die Rede von Bürokratismus, also der „Übersteigerung der Bürokratie, die zum Selbstzweck wird und ihre interne Organisation gegenüber den eigentlichen Zielen und

Zwecken in den Vordergrund stellt“ (Gablers Wirtschaftslexikon, 2017). Dieser Bürokratismus wird immer negativ bewertet. Die Problematik und gleichzeitig die Chance, die sich durch das interpretative Ergründen und Entflechten der Aussagen ergibt, liegt in der möglichst genauen Bestimmung: Welche Faktoren führen dazu, dass die festgestellte Bürokratisierung entweder als Bürokratismus oder als Bürokratie im eigentlichen Sinne wahrgenommen wird? Dies kann dann zur Bestimmung möglicher, durch die Interviewten vorgebrachten Argumente, zur Kritik der jeweiligen Erscheinungen der Bürokratie führen. Folgende Aussage soll beispielhaft den klassischen Bürokratismus vorstellen:

„[. . .] und das war mühsam, also ich kann mich erinnern, dass ich bald einmal wieder kündigen wollte weil ich war so Zeit meines Lebens durch diese Jobs einfach nicht so die Bürokratie gewohnt, und plötzlich ging es hier um Kugelschreiberfarben und um irgendwelche hierarchischen Erfordernisse, die aber sinnentleert waren.“ (Personalvermittlerin, 54 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 21 Jahre)

Vorangegangenes Zitat beschreibt einen klassischen Fall von Bürokratismus. Von Bürokratisierung und den damit einhergehenden, in diesem Fall negativ bewerteten effizienzsteigernden Merkmalen wird im nächsten Zitat berichtet:

„[. . .] und fast diese ganzen Nebenjobs macht eine andere Gruppe in der Abteilung, da gibt es keine Vermischung mehr. Und somit habe ich eigentlich alles verloren, was ich nebenher immer gern gemacht habe. und da habe ich mich- man hat sich sehr gering geschätzt gefühlt muss ich ehrlich sagen. Wir haben oft gesagt wir sind nur mehr so die Galeerensträflinge, die ans Deck kommen und auch jede Chance der Veränderung auch innerhalb der Abteilung war nicht möglich.“ (Bankangestellte, 47 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 14 Jahre)

Hier kann man erkennen, dass trotz des weiter oben schon erwähnten, größtenteils hohen Handlungsspielraumes der Arbeitenden in der Bankbranche Tendenzen Richtung standardisierter und damit rationalerer Handlungsabläufe, einhergehend mit einer Reduktion der Aufgabenvielfalt, zunehmen. Die Sinnhaftigkeit der Effizienzsteigerung durch Bürokratisierung wird in Frage gestellt. Die Ziele der Organisation und die eigenen Ansprüche

ans Arbeitshandeln driften auseinander. Diese negativ empfundenen Bürokratisierungstendenzen, wie beispielsweise die zunehmende Arbeitsteilung, werden in vielen Fällen als eine Distanzierung der Organisation von den eigenen, individuellen Zielen, aber auch von den Zielen die die Arbeitsorganisation in den Augen der Arbeitenden verfolgen sollte, (bspw. wird ein aus der Sicht der Arbeitenden idealer Pflegestandard durch rigorose Rationalisierung nicht mehr erreicht), empfunden. Um Bürokratismus handelt es sich jedoch nicht, da die Zielerreichung der Organisation (jedoch nicht die der Arbeitenden) durch diese bürokratischen Veränderungen gefördert wird.

Hinsichtlich der in den Interviews immer wieder hervortretenden Forderung der Flexibilisierung bei gleichzeitiger Bürokratisierung kann auch ein besonderer Zwiespalt beobachtet werden, in dem sich Arbeitende befinden. Dieser Zwiespalt entsteht, wenn Organisationen sich mit formellen Richtlinien und Vorgaben gegen alle Eventualitäten absichern, gleichzeitig aber eine Überschreitung der Richtlinien oftmals zumindest implizit gefordert wird, um den Zielvorgaben¹² (sei es Aufrechterhaltung einer angemessenen Klient*innenkommunikation oder das Erreichen betriebswirtschaftlicher Zahlen) gerecht zu werden. Dieser Zwiespalt stellt sich für die Arbeitenden als sehr beanspruchend dar, wie auch folgende Interviewte zu berichten weiß:

„[. . .] wo ich sage auf der einen Seite wird alles formalisiert und Richtlinien geschrieben auf der anderen Seite wird aber genau gefordert von den Leuten die es eigentlich erlassen, man verletzt es und kriegt aber dann noch genau, weil es die Leute fordern, eine am Deckel. Das ist das was mich stört.“ (Bankangestellte, 34 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 4 Jahre)

Wurden in diesem Kapitel die Grundlagen der immer stärkeren Rationalisierung erörtert, vor allem unter Bezugnahme auf Max Weber, wird in folgendem Kapitel auf die Parallelen des Datenmaterials zur Theorie eines wirkmächtigen Proponenten dieser Rationalisierungsmaxime, Frederick Winslow Taylor, eingegangen.

¹² Diese Zielvorgaben können auch von den Arbeitenden an sich selbst gestellt werden. Solche Ansprüche an das eigene Arbeitshandeln können teils nur durch Überschreitung der Richtlinien erfüllt werden.

4.4.2.3 Steigerungszwang und Taylorismus in altem Gewand

Der berichtete vermehrte Fokus auf betriebswirtschaftliche Zahlen mit der Forderung nach immer effizienterer Arbeit und die in den Interviews oftmals dominierende Geldthematik weisen auf einen Steigerungszwang hin. Dieser Steigerungszwang macht sich auch durch die immer wieder berichteten hohen und sich steigernden Zielvorgaben bemerkbar. Von diesen Zielvorgaben ist branchenübergreifend die Rede. Folgendes Zitat unterstreicht einen Mechanismus dieses Steigerungszwangs:

„So wie jedes Jahr, sie werden immer strenger und immer höher. Ja, wir hatten voriges Jahr zum Beispiel 103 Prozent Zielerreichung im Sales, diese 103 Prozent sind zu 100 Prozent für heuer geworden, weil wenn man es einmal geschafft hat, kann man es wieder schaffen, ja. Dieses Jahr haben wir jetzt 102 Prozent. Diese 102 Prozent, die auf den 103 Prozent von vorigem Jahr fußen sind nächstes Jahr wieder 100 Prozent, also es steigert sich einfach immer wieder.“ (Arbeitender in der Telekommunikationsbranche, 43 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 4,5 Jahre, Führungskraft)

Diese gesteigerte Zielerreichungserwartung ist eng verwoben mit der zunehmenden Rationalisierung. Denn die Erhöhung der Zielvorgaben wäre ohne zunehmend rationalisierte organisatorische Abläufe gar nicht möglich. Dabei fiel neben der im vorhergehenden Kapitel vorgestellten rationalisierungsbedingten Bürokratisierungstendenz mit starken Parallelen zum Bürokratiemodell Max Webers in der Durchschau des Interviewmaterials immer wieder ein anderer Aspekt ins Auge. Die Veränderungen hinsichtlich einer zunehmenden Rationalisierung und Bürokratisierung in den Blick nehmend, kann ein Vergleich zu einem Taylorismus in altem Gewand gezogen werden. Die von Frederick Winslow Taylor (1911) konzipierte wissenschaftliche Betriebsführung fußt auf mehreren Säulen, namentlich Trennung von Kopf und Handarbeit, Pensum und Bonus, Auslese und Anpassung von Arbeiter*innen sowie Versöhnung zwischen Arbeiter*innen und Management.

Die Trennung von Kopf und Handarbeit, gekennzeichnet durch die Zergliederung der Arbeitsaufgaben in einzelne Arbeitselemente, kann im Interviewmaterial beobachtet werden, wenn von einer Verringerung des Tätigkeitsspielraumes, der Aufgabenvielfalt und der Ganzheitlichkeit die Rede ist. Die Ausdifferenzierung des Berufsbildes und die damit einhergehende verstärkte Arbeitsteilung spielen hier mit hinein. Explizit geht aus den

Interviews zwar nicht hervor, wie weit die Arbeitselemente mithilfe von Zeit- und Bewegungsstudien rationalisiert werden (wie von Taylor gefordert). Die von den Interviewten berichtete Kontrolle oder potentielle Kontrollmöglichkeit durch Technik und die Aufforderung zur strikten Einhaltung zeitlicher Vorgaben weisen aber in Richtung auch dieses Merkmals des Taylorismus. Folgendes Zitat soll zur Illustration dienen:

„Auf der anderen Seite aber kriegt man immer mehr Druck. Also man muss in einer Viertelstunde, einer halben Stunde fertig sein. Wenn man das nicht schafft, dann muss man das begründen weil die Zeit überzogen ist, ja, auf dem kleinen Computer, den wir da gehabt haben. Man muss sich permanent rechtfertigen und man kriegt dann immer weniger- also in Wien ist ja das über den (Name der Einrichtung) gegangen, ja, der hat immer mehr Druck gemacht und gesagt: Nein, und da gibt es keine zusätzliche Wegzeit und da gibt es keine zusätzliche Zeit und ihr kriegt nicht mehr Stunden und so weiter. **Also wo man permanent um die Zeit auch kämpft.** Und das ist jetzt auf der Station bei uns da nicht so, aber auf jeder anderen Station wäre es auch so. Also was ich sage, wir haben ja Kollegen da auf der Station, die also vorher im Pflegeheim drüben gearbeitet haben **und dann hat jeder für einen Patienten 20 Minuten Zeit gehabt am Vormittag, den zu waschen und rauszuholen aus dem Bett und zum Frühstück zu setzen. Dann denk ich mir, das ist eine Katastrophe für einen alten Menschen,** der vielleicht sogar dement ist oder so, wir lernen in der Pflege ich muss mich auf das Tempo des Patienten einstellen und in seinem Tempo mit ihm arbeiten.“ (weibliche DGKP, 53 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 6 Monate)

Wurde eben an einer Interviewaussage demonstriert, wie rigoros getaktet sich manchmal Pflegeabläufe gestalten (müssen), erlaubt die ebenso von Taylor geforderte Trennung von Kopf und Handarbeit aufgrund des vorliegenden Datenmaterials nur eine sehr spekulative Interpretation. Im Personalvermittlungsbereich äußert sich diese Trennung am ehesten in der technikunterstützten standardisierten Kundeninteraktion (gewisse vorgegebene, nicht vom Arbeitenden beeinflussbare Schemata müssen eingehalten werden), in der Telekommunikationsbranche hingegen durch Vorgaben der obersten Führungsebene aufgrund der internationalen geschäftlichen Verflechtung der Betriebe. Die Ausführung dieser Vorgaben ist dann wieder den unterstellten Betrieben überlassen, ohne dass sie auf die Zielentwicklung

Einfluss nehmen könnten. Gemeinsam ist diesen Branchen also die Ausrichtung nach strengen, durch das Management vorgegebenen Zielvorgaben, die auch mit monetären Boni verknüpft sein können (vgl. Pensum und Bonus, Taylor 1911, S.93). Diese Zielvorgaben sind, wie berichtet, im Arbeitsalltag schwer erfüllbar und oftmals realitätsfern.

Wichtig ist hier aber nicht nur die negativen Aspekte zu sehen, Taylor selbst spricht dezidiert von einem Einvernehmen von Management und Angestellten. Dieses Einvernehmen, so legen die Daten nahe, wird durch das Anerkennen der angenommenen Unvermeidlichkeit von wirtschaftlichen Erfordernissen hergestellt. Wie sehr hier von wirklichem Einvernehmen gesprochen werden kann ist jedoch fraglich, da die empfundene Unvermeidlichkeit von wirtschaftlichen Rahmenbedingungen bei vielen Arbeitenden nicht einen durch Überbeanspruchung ausgelösten Zusammenbruch verhindert. Ein Beispiel:

„[. . .] wie das damals bei [. . . - anonymisierter Betrieb, A. d. A.] der Fall war, die haben das durch Fluktuation ständig zu trennen, die haben das versucht damals zu trennen und auch damals geschafft, ja, da ging es wirklich nur darum, dass man das Maximale rausholt auf Biegen und Brechen, ob da jetzt einer umkippt oder nicht war da egal.“ (Arbeitender in der Telekommunikationsbranche, 46 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 11 Jahre, Führungskraft)

Diese unvermeidliche Gegebenheit von wirtschaftlichen Erfordernissen schlägt sich auch auf die hohen Voraussetzungen nieder, welche von Arbeitenden in den Betrieb mitgebracht werden müssen:

„[. . .] jetzt brauch ich wieder eine neue Schwester. (3) Ja. Die super Fachwissen hat, die von ihrer Persönlichkeit sehr, sehr stabil ist und sehr ausgeglichen ist. Die, freundlich ist. Die ins Team passt, ja. Und urviel aushält. So müssen wir aussuchen. **Weil du kannst dir keine einzige Schwache mehr leisten. Das geht nicht. Das geht nicht. Du kannst dir niemanden leisten, der ein bisschen schwächer ist.**“ (weibliche DGKP, 47 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 12 Jahre, Führungskraft)

Sind staatliche Altenpflegeeinrichtungen zwar nicht davon betroffen profitorientiert zu wirtschaften, sind diese jedoch genau wie profitorientierte Unternehmen der gleichen

Rationalisierungserfordernis unterworfen. Dieses Rationalisierungserfordernis bewirkt, dass Kosten eingespart werden müssen und zwar über alle Branchen hinweg. Dies wird von den Interviewten als ein starker Motor der erlebten Veränderungen begriffen.

4.4.3 Individualisierung, Rationalisierung und die Folgen am Beispiel erhöhter digitaler Dokumentationsforderung und Umstellung von Mehrbett- auf Einzelzimmer in der Altenpflege

Die am Datenmaterial beobachtete Individualisierung und Rationalisierung und deren Folgen, sollen in folgendem Kapitel am Beispiel der in den Interviews ausgesprochen präsenten Dokumentationsthematik sowie der Thematik der Umstellung von Mehrbett- auf Einzelzimmer für die Bewohner*innen, vorgestellt werden.

Wie weiter oben unter dem Kapitel *Zeitdruck* schon erläutert wurde, berichten die in der Altenpflege Beschäftigten von einer deutlichen Zunahme des Dokumentationsaufwands. Durch die Digitalisierung von Dokumentationssystemen wurde und wird versucht, den Dokumentationsprozess und, damit einhergehend, den Pflegeprozess standardisierter und nachvollziehbarer zu gestalten. Diese genauere Nachvollziehbarkeit, so wird berichtet, führt ebenfalls zu einer verbesserten rechtlichen Absicherung der Arbeitenden. Dies weist darauf hin, dass die Bewohner*innen im Gegensatz zu früher einen tendenziell höheren Emanzipationsgrad aufweisen. Das wird aus der Häufigkeit ersichtlich, mit der in den Interviews die juristische Einklagbarkeit von Bewohner*innenrechten genannt wird. Die Veränderung hin zu besserer juristischer Einklagbarkeit wurde dabei von den Interviewten explizit angesprochen. Durch die kontinuierliche Erstarkung dieser Emanzipation, die hier als ein Indikator für die zunehmende Individualisierung gesehen wird, wurde die Nachvollziehbarkeit der Pflegemaßnahmen zunehmend unverzichtbar. Berichten Pflegenden zwar ebenfalls von einer auch schon in prädigitalisierten Zeiten empfundenen Wichtigkeit dieser Nachvollziehbarkeit, ist ein wesentliches Merkmal der Digitalisierung von Dokumentationssystemen, eine Optimierung und Standardisierung von erfolgten Einträgen.

Der aus eben genannten Gründen geschuldete erhöhte Dokumentationsaufwand geht nicht selten einher mit einer höheren Beanspruchung aufgrund von organisationalem Ressourcenmangel (bspw. Personalmangel) oder mangelhafter Einschulung (wenig Bezugnahme auf Unsicherheiten, die von Seiten des Personals bestehen). Die durch die rigorosere digitale Dokumentation gewährleistete bessere Nachvollziehbarkeit wird aber auch

durchaus als etwas Positives für die Bewohner*innen gesehen. Außerdem wird bemerkt, dass eine größere Absicherung für den*die Pflegenden*n durch die bessere Nachvollziehbarkeit der Dokumentation gegeben ist. Folgendes Beispiel soll dies unterstreichen:

„Die Planung zum Beispiel, die Dokumentation. Es ist noch immer so, dass Dokumentation in den Köpfen nicht wichtig ist. Und dabei ist das so wichtig. Allein **zur meiner Sicherheit und zur Sicherheit des Bewohners vor allem. Dass alles nachvollziehbar ist, was ich mache, das ist- wird immer wichtiger.**“ (weibliche DGKP, 41 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 19 Jahre, Führungskraft)

Die Möglichkeit einer professionelleren Pflegeausübung durch die vermehrte Dokumentation, wird, wie im vorherigen Zitat ersichtlich, deutlich ausgesprochen.

Wie im Falle von atypischen Arbeitsverhältnissen, weist die Veränderung Richtung rigoroserer und stärker standardisierter Pflegedokumentation Parallelen nicht nur zur Individualisierung sondern auch zur generellen Rationalisierungs- und Bürokratisierungstendenz auf. Beispielsweise werden durch die Einhaltung strenger Dokumentationsregeln (und die damit einhergehende Selbstüberwachung der Pflegenden) rechtliche Klagen möglichst vermieden und somit finanzielle Belastungen für das Pflegeheim verhindert. Auch geht die lückenlose Dokumentation einher mit erprobten und standardisierten – und damit rationalisierten – Pflegeabläufen.

Werden also verstärkte Dokumentationserfordernisse zwar durchaus als Belastung wahrgenommen, wurde gezeigt, dass auch positive Aspekte dieser erhöhten Erfordernisse hervortreten. Im Gegensatz dazu wird die in den Interviews oftmals als Thema aufkommende Umstellung von Mehrbett- auf Einbett- oder Zweibettzimmer in den letzten Jahrzehnten selten entschieden positiv bewertet. In wenigen Fällen wird von einer eindeutigen Verbesserung der Lebensqualität der Bewohner*innen durch vermehrte Einzelzimmer gesprochen. Der positive Aspekt der Individualisierung durch Einzelzimmer, namentlich die autonomere Gestaltung des Heimalltags, größere Intimsphäre und individualisierte Einrichtung der Zimmer, wird zwar von den Pflegenden und, vermittelt durch deren Aussagen, auch von den Bewohner*innen als ausgesprochen begrüßenswert eingeschätzt, im Heimalltag zeitigt dieses Ideal der autonomen Lebensgestaltung jedoch negative Konsequenzen für Bewohner*innen und Pflegenden. Schon vorhandener, beispielsweise durch Personalreduktion bedingter Zeit- und Ressourcenmangel auf Seiten der Pflegenden, wird durch die Umstellung von Mehr- auf Ein- oder Zweibettzimmer

noch verschärft oder ist sogar ursächlich¹³ dafür verantwortlich. Des Weiteren wird von einer Reduktion von sozialer Interaktion zwischen den Bewohner*innen selbst und zwischen Bewohner*innen und Pflegenden berichtet. Diese Reduktion wiederum wirkt dem ermöglichenden Moment dieser Veränderung (z.B. mehr Privatsphäre) entgegen. Dabei werden prinzipiell Einzelzimmer von vielen Bewohner*innen gewünscht und von den Pflegenden als wichtiges Element einer individualisierten Pflege begrüßt. Um die Nachvollziehbarkeit dieser Ambivalenzen hinsichtlich vermehrter Einzelzimmerunterbringung zu gewähren, seien beispielhaft folgende Zitate vorgestellt:

„Ein Zweitbettzimmer nur, alles ist wunderschön und toll und klasse, ja. Für die Nacht ist es vielleicht besser, weil wenn ich jetzt ein Fünfbettzimmer habe und einer schläft unruhig und vier müssen leiden, das war nicht gut, das ist jetzt besser, weil so leidet maximal ein zweiter. **Aber wir haben schon beobachtet, dass sich manche psychisch verschlechtert haben. Depressiver, mehr verwirrter.** Und dass sich das eigentlich negativ auch auf die Bewohner ausgewirkt hat. Die jetzt dann anstatt in einem Fünfbett- in einem Einbettzimmer sind. **Es gibt vereinzelt welche, die sich drüber freuen oder wo es vielleicht auch gut ist, aber das ist sehr vereinzelt, ja. Also, auch für die Bewohner ist das eine Verschlechterung im Großen und Ganzen, ja. Und für uns natürlich auch.**“ (weibliche DGKP, 45 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 20 Jahre)

„Da haben wir jetzt nur mehr Zweibett- oder Einzelzimmer. ((seufzt)) Ich weiß aber nicht, ob das besser ist. Weil, wir haben auf der alten Station viele gehabt, die gesagt haben „Mir ist das lieber, wenn ich munter in einem Fünfbettzimmer liege.“ Weil da ist das Fünffache an Pflegepersonal- Da ist das Pflegepersonal das Fünffache in dem Zimmer drinnen. An Zeit. **Jetzt in den Einzelzimmern, man merkt wirklich wie sie vereinsamen. Drum weiß ich nicht, ob man sagen kann, ob das besser ist.**“ (Pflegassistentin, 52 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 8 Jahre)

¹³ Die Aussagen der Interviewten lassen hier keinen eindeutigen Schluss zu, ob der Personalmangel erst durch die Umstellung bedingt wird oder einem generellen Personalabbau geschuldet ist. Eine Mischform von Beidem mit je nach Pflegeheim unterschiedlicher Ausprägung, ist am naheliegendsten.

Gerade im zweiten Zitat wird ersichtlich, dass die vorhandenen Personalressourcen durch die Umstellung auf Einbettzimmer enorm ausgereizt werden. Die Aussage, dass fünfmal mehr Personal vorhanden war, bezieht sich darauf, dass in Mehrbettzimmern der dringende Wunsch nach sozialem Kontakt seitens der Bewohner*innen, allein durch die vermehrte Anwesenheit der Pflegenden und die so gewährte bessere Ansprech- oder einfach nur Wahrnehmbarkeit dieser, erfüllt wurde. Dies wird auch durch Aussagen von Pflegenden gestützt, die davon berichten, dass sie nicht selten ohne, oder nur mit fadenscheiniger Begründung von den Bewohner*innen ins Zimmer geklingelt werden. Darin ist deutlich das dringende Bedürfnis nach menschlichem Kontakt zu erkennen. Eine Problematik, die bei Einzelzimmern hinzukommt, ist die des oftmals aufgrund von Krankheit und Alter eingeschränkten Bewegungsspielraumes mancher Bewohner*innen. So ist es für diese schwieriger, aus eigener Kraft Gemeinschaftsräume aufzusuchen. Außerdem wird davon berichtet, dass oftmals die Angehörigen der Bewohner*innen selbst von besseren früheren Zeiten erzählen, in denen eine Pflege im Mehrbettzimmer als qualitativ hochwertiger wahrgenommen wurde.

Trotz der eben genannten negativen Aspekte dieser Umstellung sei noch einmal ausdrücklich darauf hingewiesen, dass in den Pflegeheimen die grundsätzlich als positiv empfundene Individualisierungstendenz durch Einzelzimmer begrüßt wird. Wenn aber die hohen Ansprüche, wie berichtet, auf einen generellen organisationalen Ressourcenmangel treffen, wird aus dieser Individualisierung zunehmend eine Deindividualisierung.

„Wir sind schon froh, wenn sich mal wo ein Gespräch ausgeht, ne. Also, wir tendieren wieder mehr so zu diesem warm, satt, sauber.“ (weibliche DGKP, 45 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 20 Jahre)

Gerade dieses „warm, satt, sauber“ ist ein Ausspruch, der von vielen Arbeitenden in der Altenpflegebranche deckungsgleich mit einem Pflegeminimalstandard gesehen wird. Dieser Minimalstandard wurde aber schon als überwunden gewähnt und bezeichnet eine Pflege, die ob ihrer Reduktion auf das körperliche nicht mehr zeitgemäß ist oder überhaupt sein darf. Der von einigen Arbeitenden empfundenen, notgedrungenen Rückkehr zu diesem Standard wird mit Gedrücktheit und Empörung begegnet.

In diesem Kapitel wurde versucht, anhand von zwei verschiedenen Themenkomplexen, die sich bei der Analyse des Interviewmaterials herauskristallisiert haben, die grundlegenden Antriebskräfte der wahrgenommenen Veränderungen zu beschreiben. Gaben die

vorangegangenen Kapitel Einblicke in die Veränderungen und ihre Triebkräfte, beschäftigt sich das nächste Kapitel mit Konsequenzen (auch wenn diese schon teilweise anklingen) dieser Veränderungen für die Interviewten.

4.5 Konsequenzen der Veränderungen: Personalfluktuaton und Personalmangel

Folgend wird dem Themenkomplex der Personalfluktuaton und des Personalmangels Raum gegeben. Da diese beiden unterschiedlichen Kategorien im Interviewmaterial oftmals eng verwoben sind¹⁴, werden sie gemeinsam als ein Themenkomplex behandelt. Dies deutet auch folgende Abbildung an:

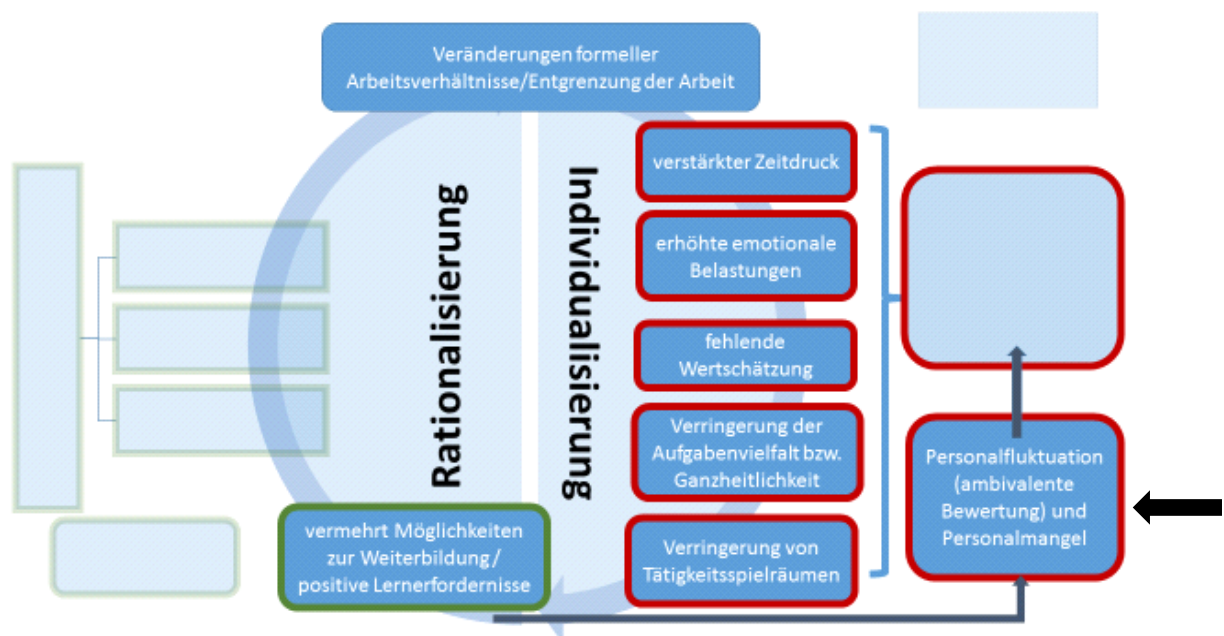


Abbildung 5. Personalfluktuaton und Personalmangel werden hier – der blaue Pfeil soll es andeuten – durch Rationalisierung und Individualisierung begünstigt.

4.5.1 Personalfluktuaton

Im Folgenden wird die von den Interviewten genannte Veränderung hinsichtlich höherer Personalfluktuaton berichtet. Zum Einstieg folgendes Zitat:

¹⁴ Beispielsweise kann Personalmangel dazu führen, dass die Arbeitsanforderungen höher werden und das Beanspruchungsniveau steigt. Dies wäre unter Umständen wiederum verantwortlich für eine kürzere Verweildauer in der Organisation.

„Und man hat sich verlassen darauf und man hat gewusst, der macht die Vertretung und das ist, wir haben keine Fluktuationen gehabt. **Ich weiß nicht, ob sie das gehört haben sieben Leute haben wir glaube ich jetzt in den letzten, im letzten halben Jahr, nicht gekündigt aber der eine dort, der andere dort, der andere dahin, Schwangerschaften das, das, das. Es ist unglaublich, was sich tut.** Viele kommen drauf der Job ist ganz anders, als ich mir gedacht habe, ich will ihn gar nicht, ich mache wieder etwas anderes, ich gehe wieder zurück in mein vorheriges Ding oder suche mir was anderes, manche mussten wir auch wirklich loswerden. weil es absolut nicht ging, das war früher alles nicht, diese Fälle haben wir nicht gehabt. **Und das macht auch eine Unsicherheit jetzt, es bröckelt jetzt so alles auseinander.**“
(Personalvermittler, 51 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 25 Jahre)

In der Gesamtschau des Interviewmaterials kann vor allem eine höhere Fluktuation von Arbeitenden in der Personalvermittlungsbranche und der Altenpflege festgestellt werden. Als wesentliche Gründe für die in diesen Branchen erhöhte Fluktuation werden vor allem die steigenden Anforderungen und Beanspruchungen genannt. Die Interviewten in der Telekommunikationsbranche sprechen eher von gleichbleibend hohen Fluktuationsraten. Hier herrscht öfters eine sogenannte „hire-and-fire“- Mentalität vor, die Interviewten sprechen hier jedoch nicht von einer starken Veränderung. In der Bankenbranche dagegen wird zwar davon gesprochen, dass die zunehmend unsicheren Dienstverträge die Personalfluktuationsraten fördern, vor allem wird aber von einer generell hohen Fluktuationsbereitschaft der Angestellten erzählt. Hier ist die Rede davon, dass sich viele Arbeitende vermehrt durch den Wechsel in ähnliche Unternehmen beruflich weiterentwickeln wollen und die Anstellung in der Bank als Etappe ihrer Berufslaufbahn empfinden. Dieser Wunsch nach einem gewissen ‚Ausprobieren‘ und beruflicher Weiterentwicklung außerhalb des Unternehmens wird vor allem in der Bankenbranche angesprochen, kommt jedoch auch in den anderen Branchen zur Geltung. In der Altenpflege wird davon berichtet, dass vor allem junge Pfleger*innen eher den Wunsch haben, das Heim oder sogar den Beruf zu wechseln. Jedoch sei hier die zugegebenerweise spekulative Frage aufgeworfen, ob nicht doch eher die unsicheren und verstärkt beanspruchenden Arbeitsbedingungen für den Wechsel in ein anderes Pflegeheim oder sogar eine rigorose berufliche Neuorientierung ausschlaggebend sind.

Neben der hohen Beanspruchung durch die oben beschriebenen verstärkt empfundenen Arbeitsbelastungen wie Zeitdruck oder geringere Tätigkeitsspielräume, werden als ein weiterer

wesentlicher Grund für Personalfluktuaton Konflikte mit Führungsverantwortlichen genannt. Gleichzeitig wird von vielen Interviewten aller Branchen aber auch berichtet, dass sich der Führungsstil von einem autoritären zu einem eher Mitarbeiter*innenorientierten gewandelt hat. Trotz dieses im Interviewmaterial zu beobachtenden Wandels zu einem positiv bewerteten partizipativen Führungsstil sind Konflikte mit Führungspersonen immer noch ausschlaggebend für Ausstieg oder Arbeitsplatzwechsel. Ein Grund dafür sind die Zielvorgaben, die Führungskräfte des mittleren Managements ganz unabhängig von ihrem persönlichen Führungsstil, weitergeben und auch selbst erfüllen müssen. Wenn Spannungen aufgrund dieser teilweise sehr hohen Zielerreichungserwartungen entstehen, wird die Beziehung zur Führungskraft unweigerlich belastet, auch wenn der Führungsstil eher partizipativ als autoritär ist.

Ein möglicher Umgang mit der oft als ausgesprochen beanspruchend erlebten hohen Personalfluktuaton besteht in einer gewissen Abstumpfung, wie folgendes Zitat zeigt:

„Und was man auch sagen muss, das ist mir aber erst hier passiert, also die ganze Zeit bei [. . . - anonymisierter staatlicher Betrieb A. d. A.] nicht, **dass man dadurch ein bisschen abstumpft** weil das erste Mal, wie es geheißen hat der und der und der geht oder so, war es ein riesen Drama weil ich mir gedacht habe oh Gott, wie ist er zu ersetzen und der macht so viel und Wahnsinn. und dann geht es aber irgendwie.“ (Arbeitende in der Telekommunikationsbranche, 31 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 3 Jahre)

Wenn das Interviewmaterial betrachtet wird, kann man von der Personalfluktuaton als Belastung für die ‚Zurückgebliebenen‘ sprechen. Immer wieder ist von verringerter Gruppenkohäsion und aufgebrochenen sozialen Bindungen die Rede. Durch die vermehrten atypischen Arbeitsverhältnisse (beispielsweise örtlich und zeitlich flexible Pooldienste) gestaltet sich die befriedigende Integration der im Vergleich flexibler Arbeitenden in die Arbeitsgruppe als schwierig. Teilzeitarbeitskräfte werden nicht immer als gleichwertige Arbeitskolleg*innen anerkannt.¹⁵

¹⁵ Auch wenn die Literatur von möglichen negativen Konsequenzen von Telearbeit hinsichtlich sozialer Interaktion am Arbeitsplatz berichtet (Gajendran, & Harrison, 2007), konnte diese Thematik durch das vorliegende Material nicht genügend ergründet werden, um suffizient Aussagen in diesem Bereich zu treffen.

„Ich habe jetzt viele langjährige Kollegen verloren, mit denen ich viele Jahre zusammen gearbeitet habe, die gewechselt haben, da geht es mit persönlich nicht gut damit, muss ich sagen.“ (Pflegassistentin, 37 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 18 Jahre)

Einige Interviewte sprechen aber auch von einem positiven Aspekt von Fluktuation, der hier nicht ausgeklammert werden soll. Dieser Vorteil ist, dass ein „frischer Wind“ in den Betrieb kommt und neue Ideen eingebracht werden. Hier werden auch Parallelen zum generellen Weiterbildungswunsch deutlich. Ein Beispiel:

„Und so mit den Neuen, die eigentlich frisch von der Ausbildung kommen, die lauter neue Sachen im Kopf haben, man lernt immer was draus [. . .]. Na, es ist gut, wenn frischer Wind kommt. Nur alt eingesessene Schwestern, das geht gar nicht. Es muss immer was Neues da sein.“ (weibliche DGKP, 44 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 6,5 Jahre)

Fluktuation wird aber von den Interviewten auch beanspruchend erlebt, wenn sie betriebsintern erfolgt. Eine Arbeitende berichtet beispielsweise von der Unsicherheit, nach ihrer Karenz wieder an ihrem alten Arbeitsplatz eingesetzt zu werden. Im Detail werden die als vorwiegend negativ erlebten Konsequenzen von Fluktuation im Unterkapitel *Unsicherheit und Angst* erörtert. Im Folgenden wird sich der Thematik des Personalmangels gewidmet.

4.5.2 Personalmangel

„Also wenn ich jetzt das Personal zusammenzähle ist sicherlich 1/3 weniger und aber wesentlich mehr zu tun eigentlich. Also vom Aufgabenbereich her.“ (Mitarbeiter in der Telekommunikationsbranche, 38 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 13 Jahre, Führungskraft)

„Ja natürlich sind wir auch massiv Personal reduziert worden. Massiv, aber das ist jetzt nicht nur so für uns, für das Heim, sondern, da geht's einfach überhaupt um, Allgemeines in Österreich. Oder in [Name des Bundeslandes – anonymisiert durch Autor.] in dem Fall halt. **Um die Planstellen, die sind, natürlich massiv reduziert worden. Und Patienten, die werden nicht weniger. Im Gegenteil.**“

(weibliche DGKP, 47 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 12 Jahre, Führungskraft)

Personalmangel, und hier besonders die Veränderung hin zu stärkerem Personalmangel, wird von einer Vielzahl von Interviewpartner*innen angesprochen. Zum Teil liegt dieser Mangel darin begründet, dass durch die höhere Fluktuation die benötigte Zeit zur Personalaquisition verlängert wird und somit die Aufgabengebiete dieser vakanten Arbeitsstellen von Arbeitenden übernommen werden müssen, die eigentlich schon mit ihren eigenen Tätigkeiten ausgelastet sind. Zum überwiegenden Teil wird jedoch von einer geplanten Personalreduktion gesprochen. Im Gegensatz zur ambivalent beurteilten Personalfluktuation, werden die geplante Personalreduktion und der damit oft einhergehende Personalmangel ausgesprochen negativ bewertet. Die verstärkte Beanspruchung, die durch diesen Personalmangel auf die Arbeitenden wirkt, sei es durch erhöhte Arbeitsintensität, oder durch das Wegfallen von sozialer Unterstützung am Arbeitsplatz, wird von Interviewten aller Branchen berichtet. In folgendem Zitat wird beispielsweise deutlich, wie der Personalmangel dazu führt, dass die durch die erfolgte Ausdifferenzierung des Berufes festgelegten Kompetenzen notgedrungen überschritten werden müssen, damit der Pflegebetrieb trotz Unterbesetzung aufrecht erhalten bleibt:

„Weil die sollen eigentlich bei den Bewohnern sitzen und mit ihnen, mit wenigen die wir haben vielleicht noch Karten spielen oder Mensch ärgere dich nicht, ja? Wäre ja schön. Geht aber nicht, weil wir brauchen ja die Heimhelfer in der Pflege, damit muss der Zivildienstler das machen, was der Heimhelfer macht.“
(weibliche FSOAB/A, 55 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 40 Jahre)

Nimmt dieses Zitat auch Bezug auf die weiter oben schon angesprochene Einhaltung von bürokratischen Strukturen bei gleichzeitiger Forderung diese Strukturen zu übergehen, spricht folgendes Zitat mögliche kritische Ereignisse an, die durch Unterbesetzung nicht mehr bewältigt werden können.

„Also, wenn da einer rausgeht, ist kein Problem. ABER, in den letzten vier Jahren durch diese tollen Umstrukturierungen, hat man das geändert, dass man in der Früh und am Abend nur mehr zu zweit ist. Also, diese Minimalanforderung erfüllt wird, da ist man in der Früh bis acht, halb neun

alleine. Und dann am Abend ab fünf allein. Und genau in dieser Zeit und genau das ist aber die Zeit, wenn was passiert, passiert es liebend gern in der Früh oder am Abend und genau dann ist es furchtbar kritisch.“ (Bankangestellte, 47 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 14 Jahre)

Diese zwei zuletzt genannten Zitate lassen zum einen die für die Arbeitenden hohen Beanspruchungen einer notgedrungenen Unterbesetzung hervortreten, zum anderen zeigen sie auch auf, dass die Pflege der Bewohner*innen direkt unter den sehr ausgedünnten Personalressourcen leidet. Neben der erhöhten Arbeitsintensität hat eine derartige Personalreduktion auch Auswirkungen bezüglich Rückmeldungen für die Arbeitenden. Beispielsweise gibt es kein Personal, das eine Rückmeldung über die eigenen Arbeitstätigkeiten geben könnte (da man allein im Dienst ist). Diese Auswirkungen werden weiter unten im Kapitel *Ressource soziale Unterstützung* besprochen.

In diesem Kapitel wurde die berichtete Veränderung des Arbeitslebens hinsichtlich verstärkter Personalfluktuations bzw. Personalmangels und die kurzfristig erlebten Folgen und Beanspruchungen beschrieben. In folgendem Kapitel geht es nun um die langfristigen Konsequenzen der angesprochenen Veränderungen für die Interviewten.

4.6 Langfristige Folgen der sich veränderten Arbeitswelten

In diesem Kapitel wird auf die als langfristig erlebten Folgen der in den vorhergehenden Kapiteln angesprochenen verstärkten Beanspruchungen und organisationalen Veränderungen eingegangen (siehe Abbildung 6). Das erste Unterkapitel widmet sich der steigenden Unsicherheit und Angst, der viele Arbeitende ausgesetzt sind.

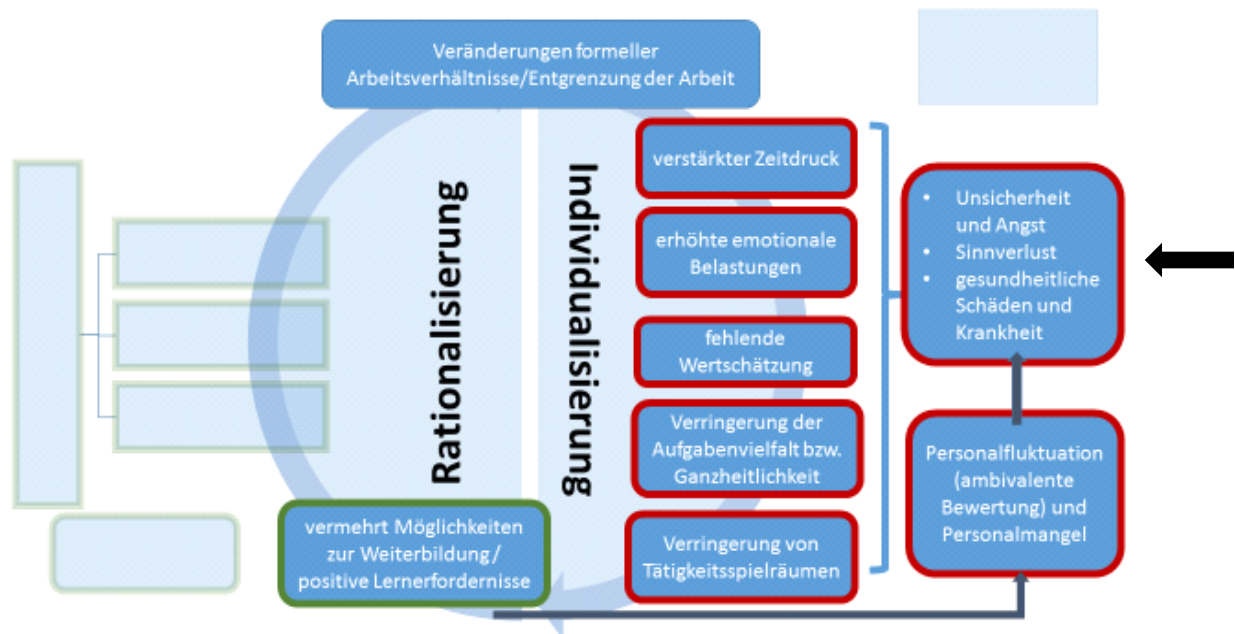


Abbildung 6. Das Modell, nun um die langfristigen Folgen veränderter Arbeitsverhältnisse ergänzt.

4.6.1 Unsicherheit und Angst

„Also ich mache gerne das was ich mache. Ich weiß aber nicht wie lange ich es noch machen kann. **Wir haben sehr viele Umstellungen noch immer bei uns in der Technik. Und ich weiß nicht, ob ich mich jetzt nicht grad wegrationalisiere in den nächsten 3, 4 Jahren. Also das ist sicherlich eine Unsicherheit** .Wobei ich da auch wieder sage ich, ich werde mich schon irgendwo unterbringen in der Firma. Nur was mache ich mit meinen Leuten. Also das ist schon eine Unsicherheit die ich jetzt habe.“ (Arbeitender in der Telekommunikationsbranche, 38 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 13 Jahre, Führungskraft)

Das Thema der empfundenen Angst oder (auch wörtlich) Existenzangst war im Interviewmaterial ein immer wiederkehrendes. Diese Angst ist unter anderem eine Folge der weiter oben angesprochenen betrieblichen Veränderungen hinsichtlich erhöhter Unterstützungsbereitschaft zur beruflichen Neuorientierung vonseiten des Unternehmens, oftmals heißt dies: leichtere Kündbarkeit. Vor allem Angestellte aus der Privatwirtschaft sprechen von Angst aufgrund dieser Unsicherheit. In diesem Sektor können, im Gegensatz zu staatlichen Organisationen, die Dienstverhältnisse tendenziell leichter aufgekündigt werden.

„Das man sagt gegen Jahresende fahren wir wieder Kündigungswellen, wen trifft's, wen trifft nicht? Das war ziemlich willkürlich immer. Und (2) ja mit der, mit der Firmenstrategie ist es auch immer schwierig zurechtzukommen.“
(Arbeitender in der Telekommunikationsbranche, 38 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 13 Jahre, Führungskraft)

Im Gegensatz dazu tritt in der Altenpflege klar die Pufferfunktion hoher formeller Arbeitssicherheit gegen die angesprochene Existenzangst zutage. Hier wird von der überwiegenden Mehrheit der Interviewten diese hohe Arbeitsplatzsicherheit als Erleichterung erlebt. Jedoch kommt hier ebenfalls zur Sprache, dass in manchen Fällen schwere Kündbarkeit eine Belastung für die Belegschaft oder die*den Personalverantwortliche*n darstellt. Dies ist der Fall, wenn die hohe Arbeitsplatzsicherheit von wenig motivierten oder kompetenten Mitarbeiter*innen ausgenutzt wird. Mit der zunehmenden Einführung von befristeten Verträgen im Altenpflegebereich gerät diese Problematik in den Hintergrund – allerdings nur zum Teil, da die zur Schau gestellte Motivation nur temporär, nämlich bis zur fixen Anstellung, anhalten könnte (wie von einer Interviewpartnerin berichtet). Abgesehen von der möglichen vereinzelt Ausnutzung dieser sicheren Dienstverträge, herrscht die Thematik der zunehmenden Unsicherheit des Arbeitsplatzes auch in dieser Branche vor. Unabhängig davon wurde von den Interviewten in der Altenpflege immer wieder erwähnt, dass die Sorge um den Verlust der Arbeitsstelle durch die hohen Arbeitsanforderungen verstärkt wird. Hier stehen akut das Unbehagen und die Angst im Raum, nicht mehr Vollzeit arbeiten zu können, da der Arbeitsalltag zu sehr erschöpft.

„Also da braucht keiner, glaube ich, eine Angst haben [gekündigt zu werden, A. d. A.]. Viel mehr Angst müssen die Leute haben, ob sie es noch aushalten. Also, wir haben viel mehr Angst, dass wir es gar nicht schaffen bis zur Pension.“
(weibliche DGKP, 47, Arbeitsdauer im Betrieb: 12 Jahre, Führungskraft)

Die von den Arbeitenden verstärkt empfundene Unsicherheit und Angst wirkt sich dabei nicht nur auf sie selbst aus. Auch das Arbeitsergebnis wird direkt davon beeinflusst. Und zwar nicht nur aufgrund der psychischen Beanspruchung der Arbeitenden und den möglicherweise dadurch beeinträchtigten Arbeitsergebnissen, sondern auch dahingehend, dass die Arbeitenden in manchen Fällen sich nicht mehr trauen, gewisse Risiken, die sie für ein erfolgreiches Arbeitshandeln als essentiell einschätzen, in Kauf zu nehmen. Die Risiken beziehen sich auf

die möglichen negativen Folgen von unerprobten, aber als erfolgsversprechend eingestuften Arbeitshandlungen auf das operative Ergebnis des Unternehmens. Hier wird befürchtet, dass Konsequenzen wie Rügen oder Kündigungen die Folge sind, wenn man von standardisierten Prozessen abweicht.

Begründet liegt diese Jobunsicherheit, unter der viele Interviewten leiden, vor allem in der schon angesprochenen Rationalisierungsmaxime, die in allen untersuchten Branchen wirkt. Sehr deutlich kommt dies auch in folgendem Zitat heraus:

„Der hat gesagt, er hält das nicht mehr aus wie die Firma die Leute behandelt und ist gegangen. Das war die Zeit damit, die wir jetzt noch immer teilweise haben. Wo es geheißen hat ja- Zum einen haben sie alles Mögliche rausgestrichen und sie haben wirklich Joblotterie, hat es jedes Jahr am Ende gegeben. Und das geht halt nicht. Das kann ich nicht machen. Das ist lächerlich. Gerade am Jahresende anfangen Leute zu kündigen, wo man die Firmenfeier hat. Beziehungsweise wo die Zahlen veröffentlicht werden Wo alle sagen. Juhu und wir sind so toll und wir kündigen jetzt mal 30 Leute. Das geht doch nicht. Also teilweise greift man sich wirklich an den Kopf. **Aber warum kündigen sie? Damit die Leute aus dem Budget draußen sind. Regelmäßig wachsen wir ja. Und dann, warum kündigt man dann die ganze Zeit? Also. Aber es ist halt so. Man kann nichts tun.**“ (Arbeitender in der Telekommunikationsbranche, 38 Jahre alt, Dauer im Betrieb: 13 Jahre, Führungskraft)

Ein ebenfalls wesentlicher Faktor, der zu verstärkter Unsicherheit und Angst führen kann, ist die (erzwungene) betriebsinterne Fluktuation.

„[. . .] **man hat diese Erfahrung gemacht, und das ist dann eben eine (2) verwurzelte Angst, die dann da drinnen ist** und die dann bei jeder subtilen Kleinigkeit, dann doch irgendwo hoch kommt ja. Und ich kann mich erinnern, das kommt mir jetzt auch wieder, **damals habe ich das erfahren, wie ich vom Urlaub oder Krankenstand zurückgekommen bin, dass ich eben quasi abgegeben werde in den Einkauf** [Abteilung Einkauf, A. d. A.] und ich kann mich erinnern, ich habe jahrelang, da rede ich wirklich bis vor vielleicht fünf Jahren noch wirklich immer ein schlechtes Gefühl gehabt nach jedem Krankenstand, wenn ich wieder gekommen bin, weil ich mir gedacht habe, **ui**

was wird jetzt passieren. Also das war fast wie ein Trauma.“
(Bankangestellte, 41 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 21 Jahre)

Das Potential zur negativen Beanspruchung einer nicht per se als negativ empfundenen¹⁶ betriebsinternen Fluktuation rührt daher, dass in vielen Fällen der*die Arbeitende als flexibel einsetzbares Produktionsmittel gesehen wird. Die Wahrnehmung dieser eigenen Austauschbarkeit führt weiterer Folge zu Unsicherheit und Angst. Oftmals einhergehend mit dieser Unsicherheit und Angst empfinden viele Interviewte einen Sinnverlust. Mit diesem Sinnverlust beschäftigt sich das folgende Kapitel.

4.6.2 Sinnverlust

„[. . .] es wird permanent Druck aufgebaut. Also über Intranet und über unsere Geschäftsführung an die regionalen Führungskräfte und die müssen einfach schauen, dass sie besser werden und das verstärkt dann nochmal den Trend oder die Tendenz, dass sie, dass die Leute eh schon das Gefühl haben, sie arbeiten immer sinnentleert ja. **Also die Kombination sinnentleert mit mehr tun müssen, wovon man nichts hält, das ist glaube ich nicht so gut.“**
(Personalvermittlerin, 54 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 21 Jahre)

Dieselbe Interviewte berichtet außerdem:

„Ja diese absolute Zielorientierung würde ich schon sagen ja. Und das ist schon in den Gesundheitszirkeln angesprochen worden, dass die Menschen halt so ihre Tätigkeiten sinnentleert erleben dadurch, **weil sie nicht den Menschen an sich sehen können, der da kommt, sondern sofort irgendwie nach Zielindikatoren einteilen.**“ (Personalvermittlerin, 54 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 21 Jahre)

Besonders im Personalvermittlungs- und Pflegebereich - beide zeichnen sich durch personenzentrierte Tätigkeiten aus - gehen durch diese Art der Zielerreichungsvorgaben, welche

¹⁶ In vielen Fällen kann eine betriebsinterne Fluktuation durchaus zur Bereicherung des Arbeitsplatzes beitragen und dem Wunsch von Arbeitenden nach persönlicher Weiterentwicklung entgegenkommen.

der schon angesprochenen Rationalisierungsmaxime folgen, zunehmend die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit für die Arbeitenden verloren. Dies liegt auch in den berichteten differierenden Zielsetzungen der Organisationsführung und ihrer Mitglieder. Und zwar dahingehend, dass das primäre Ziel für Pflegende oder Personalvermittler*innen die gelungene Interaktion mit dem*der einzelnen Klient*in ist, wobei der Fokus der Organisationsleitung oftmals bei den Zahlen liegt. Hinsichtlich der Zielsetzung muss es zwar zwangsläufig keine Differenz zwischen Organisationsleitung und den einzelnen Mitgliedern der Organisation geben und eine solche pauschale Behauptung wäre irreführend. Aus der Interviewanalyse geht vielmehr hervor, dass es fundamentale Differenzen in der Bewertung davon gibt, wie viel quantitative Zielerreichung von den Organisationsmitgliedern verlangt werden kann, ohne dass die qualitative Zielerreichung (gelungene Pflege oder erfolgreiches Gespräch mit Arbeitssuchenden) darunter leidet. Auch stellt sich die Frage, ob eine stark ökonomisch beeinflusste Zielsetzungspolitik der Altenpflegeheime, auch wenn sie die Qualität der Betreuung und der Pflege im Auge hat, die sich genuin entwickelnden Beziehungen zwischen Pfleger*innen und zu Pflegenden wirklich erfassen kann und sie in die Zielerreichungsüberlegungen einfließen lässt. Bezüglich eines verstärkten Sinnverlusts zeigt das Datenmaterial, dass in der Telekommunikationsbranche und der Bankenbranche im Verhältnis weniger von einem solchen gesprochen wird. Dies ist zum einen darauf zurückzuführen, dass die Veränderungen hinsichtlich höherer Beanspruchungen hier weniger gravierend eingeschätzt werden, zum anderen ist dies aber auch der anders gestalteten beruflichen Zielsetzung der Arbeitenden geschuldet. Diesem Punkt wird im Kapitel *Berufliche Zielorientierung* noch nachgegangen.

Bei der Analyse des Interviewmaterials hinsichtlich dieses Sinnverlusts wiesen viele Aussagen Parallelen zum Resonanzkonzept von Hartmut Rosa (2016) auf. Rosa postuliert diese Resonanz als Zustand des tiefen Verbundenseins mit der Welt. Können Resonanzerfahrungen auch durch ästhetische Erlebnisse wie Kunstgenuss oder allgemein sinnliche Erfahrungen gemacht werden, ist die Interaktion mit Menschen, das Einlassen auf das Gegenüber und die Veränderung, die dadurch auch mit sich selbst geschieht, ein wesentliches Moment einer solchen Resonanz. In seiner Analyse postuliert Rosa, dass das krampfhafte Streben nach größerer Weltreichweite und das moderne Gesellschaften kennzeichnende Prinzip der dynamischen Stabilisierung dazu führen, dass Resonanzerfahrungen vermindert werden. Anzeichen für den Wunsch nach Vergrößerung der Weltreichweite kommen im Kapitel Individualisierung zutage, wenn beispielsweise Arbeitende vermehrt atypische Beschäftigungsverhältnisse in Anspruch nehmen, um möglichst viele Potentiale in Arbeit- und Privatleben zu realisieren. Unter dynamischer Stabilisierung versteht er, dass nur durch

Wachstum, Beschleunigung und kontinuierliche Veränderung moderne Gesellschaften sich zu erhalten vermögen. Besonders in der Wirtschaft, mit ihrer rigorosen Forderung nach Wachstum, sieht er dieses Prinzip in der Reinform verwirklicht. Dies wird auch im Datenmaterial durch die mannigfaltigen Hinweise auf eine verstärkte Rationalisierung deutlich. Die Reduktion von Resonanzerfahrungen liegt seiner Meinung nach also im Prinzip der dynamischen Rationalisierung, da durch den Beschleunigungszwang Resonanzerfahrungen nicht mehr ermöglicht werden können. Es fehlt einfach die Zeit, sich auf das Gegenüber so einzulassen, dass eine tiefe Auseinandersetzung mit diesem, und in weiterer Folge auch mit sich selbst, möglich wäre. Im Interviewmaterial gibt es ganz klar Parallelen zu dieser Verunmöglichung von Resonanzerfahrungen. In weiterer Folge wird versucht, der psychischen Beanspruchung, die diese Verunmöglichung nach sich zieht, zu trotzen, um beispielsweise wenigstens noch in der Pension Sinnerfahrung zu erleben.

„Und ich hoffe, dass ich dann, wenn ich einmal in Pension gehen kann, das Leben noch genießen kann und psychisch nicht so am Ende bin, dass sowieso das ganze Leben kein Sinn mehr hat. Weil die Psyche, das sehen wir jetzt immer mehr, dass sehr viele schon Depressionen haben und auch Medikamente nehmen. Ich weiß von ein paar Kolleginnen, ich selber bin auch so eine, die was nehmen muss, dass sie überhaupt noch schlafen können. Und das ist dann schon schlimm.“ (weibliche DGKP, 49 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 22 Jahre)

Die Zunahme des hier erörterten Sinnverlusts zeigt sich aber nicht nur im Interviewmaterial, sondern auch global. Beispielsweise zeigen die Resultate des „Kelly Global Work Force Index“ (2014), einer Umfrage unter 230.000 Arbeitenden in 31 Ländern und über verschiedene Berufe hinweg, eine stetige Abnahme der empfundenen Bedeutung der eigenen Arbeit. Dies ist umso bedenklicher, da gezeigt wurde, dass die erfahrene Sinnhaftigkeit der Arbeitstätigkeit unter anderem positiv mit Arbeitszufriedenheit korreliert (Wrzesniewski, McCauley, Rozin & Schwartz, 1997), das Risiko für Langzeitkrankenstände senkt (Clausen & Borg 2015), Fluktuation niedrig hält (Carador, Dane & Pratt, 2011), oder auch zu geringerem Stresspegel führen kann (Elangovan, Pinder & McLean, 2010).

Hier ist wiederum zu bemerken, dass trotz der gravierend und beanspruchend erlebten Veränderungen viele Arbeitende ihre Tätigkeit immer noch prinzipiell als eine zutiefst Sinnhafte empfinden. Obwohl der Fokus der vorliegenden Arbeit das Analysieren, Aufzeigen und Benennen der Faktoren bleibt, welche den Sinnverlust der Tätigkeit hervorrufen, sollen

doch zur Vergegenwärtigung eines möglichen Ideals im Anschluss zwei Momente der empfundenen tiefen Sinnhaftigkeit des individuellen Arbeitshandelns vorgestellt werden. Eine Pflegekraft spricht von ihren Erfahrungen im Hospiz:

„Und wenn man dann irgendwie sieht, wie, wenn sie verstorben sind, wenn du die Familie begleitet hast und gesehen hast, wie verunsichert war zum Beispiel die Familie, wenn sie gekommen sind und wie da schön dann das Loslassen ist. Und es entsteht so viel persönlicher Kontakt dadurch [. . .]. Das kann sich immer keiner vorstellen ((lachend)), dass es auf einem Hospiz schön ist, aber es ist so, muss ich sagen ja. Und das ist auch das Team ist einfach toll gell. Wir haben zwar drei vier Junge jetzt da dazu gekriegt, aber das, die haben sich so, das ist so ein vom Team her eine Familie muss ich sagen. Es ist einfach so ein Zusammengehörigkeitsgefühl, es ist schön da zu arbeiten.“ (weibliche DGKP, 50 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 23 Jahre, Führungskraft)

Ein Bankangestellter blickt zurück auf sein Arbeitsleben:

„Also da habe ich wirklich, joa ich habe ein paar Arbeiten da in dem Kästchen, sind noch ein paar Schmuckstücke historisch, persönlich wertvoll, historisch für die Bank überhaupt nicht wertvoll, aber für mich jetzt so Meilensteine, die habe ich noch. Und die werde ich dann halt, weiss ich nicht wenn ich in die Pension gehe wegschmeißen ((traurige Stimme)) joa.“ (Bankangestellter, 51 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 25 Jahre, Führungskraft)

4.6.3 Gesundheitliche Schäden und Krankheit

Im vorherigen Kapitel wurde anhand des vorliegenden Interviewmaterials und einem Vergleich dieses Materials mit vorhandener Literatur herausgestrichen, dass der vermehrte Sinnverlust mit erhöhtem Stresspegel und erhöhtem Risiko von Langzeitkrankenständen einhergehen kann. Das folgende Kapitel widmet sich nun umfassender der Gesundheitsthematik.

In der Analyse als immer wiederkehrendes Thema erwies sich Burnout. Burnout wird entweder durch seine Symptome angesprochen, beispielweise emotionale Erschöpfung oder Depersonalisation (nach Maslach, 2001) oder wörtlich als Burnout bezeichnet. Dazu sei den

folgenden Erläuterungen vorangestellt, dass der Begriff Burnout ein manchmal schwammiger ist, oder er auch inflationär eingesetzt wird (Kaschka, Korczak & Broich, 2011). Diese möglichen Einschränkungen in Betracht ziehend, bleibt aber das Faktum, dass Burnout sich als Thema entpuppte, das regelmäßig von den Interviewten angesprochen wurde. Dabei werden Burnout oder auch Depressionen von den Interviewten aller Branchen direkt mit den verstärkten hohen Beanspruchungen in Verbindung gebracht. Ist die Altenpflege aufgrund der personbezogenen Tätigkeit der Arbeitenden hier zwar besonders betroffen, zeigen aber auch zum Beispiel Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli (2001), dass Burnout durch psychische Belastungen durchaus nicht auf personbezogene berufliche Tätigkeiten beschränkt ist.

Ein Querverweis zum Kapitel *Individualisierung* kann dahingehend erfolgen, dass zunehmende Individualisierung auch beansprucht und daher burnoutförderlich sein kann. Dies beschreibt Alain Ehrenberg in seinem Buch „Das erschöpfte Selbst“ (1998). Die Zunahme von Depressionen und depressiven Krankheitsbildern in den letzten Jahren ist, so Ehrenberg, der mit dem Individualisierungsprozess einhergehenden Lösung von traditionellen Bindungen und Abhängigkeiten geschuldet. Vollkommene Selbstverantwortung und die in der Moderne vorherrschende „Kultur der Autonomie, Entscheidungsfähigkeit und persönlichen Initiative“ (S.262) wirkt sich enorm beanspruchend auf den Menschen aus.

Die Pflicht zur Selbstverantwortung wird in den Interviews oftmals erwähnt. Beispielsweise wird nicht selten herausgestrichen, dass der*die Arbeitende selbst rechtzeitig erkennen muss, ab welchem Beanspruchungspunkt der Absprung, also eine berufliche Veränderung, oder der Ausstieg erfolgen muss. Passiert dies nicht oder zu spät, sind die Konsequenzen gravierend und es kann zu Burnout, Depression oder anderen negativen Folgen für die Gesundheit kommen. Die Verantwortung für die Inanspruchnahme von Hilfsleistungen, sei es durch das Gespräch mit Mitarbeiter*innen oder den Besuch von Schulungen zur Burnoutprävention, liegt bei dem*der Arbeitenden selbst. Streichen die Interviewten auch die nötige Achtsamkeit der Kolleg*innen und Führungskräfte bezüglich Burnoutprävention heraus, steht die empfundene Notwendigkeit, die eigene Belastungsgrenze zu erkennen, klar im Vordergrund.

Ein wesentlicher Faktor, der Burnout begünstigt, ist die Arbeitsplatzunsicherheit. In diesem Zusammenhang untersuchten schon Kivimäki et al. (2007) in einer großangelegten Studie in Finnland den Zusammenhang von Arbeitsplatzabbau und der Verschreibung von psychotropen Medikamenten, wie Antidepressiva. Das Hauptergebnis der Autor*innen ist, dass nicht nur die Gruppe der gekündigten Personen eine erhöhte Verschreibung von psychotropen

Medikamenten aufwies, sondern auch die Personen in der Gruppe, in der es Arbeitsplatzabbau gegeben hatte, die aber selbst nicht gekündigt worden waren. Dies führen die Wissenschaftler*innen auf die erlebte Unsicherheit der Zurückgebliebenen, sowie auf die aufgrund des Stellenabbaus erhöhte Arbeitsintensität zurück. Dass Jobunsicherheit und Angst in enger Verbindung zu psychischen Krankheiten, wie beispielsweise Depression stehen, stellen ebenfalls Stansfeld und Candy, (2006) sowie Kim und von dem Knesebeck (2016) fest.

4.6.4 Krankheit und Krankenstand – Krankenstand als Form des Protests?

Eine mit psychischen und körperlichen Beanspruchungen stark in Verbindung stehende Kategorie der vorliegenden Analyse ist die des Krankenstandes. Diese Kategorie wird hier parallel zu den berichteten gesundheitlichen Folgen entwickelt, da, wie noch gezeigt werden wird, der Krankenstand nicht unbedingt eine Folge von gesundheitlichen Problemen sein muss. Krankenstand hat sich in der vorliegenden Analyse vor allem im Personalberatungs- und Altenpflegebereich als ausgesprochen wichtiges Thema entpuppt. Beachtenswert ist, dass diese Thematik im Bankenbereich und in der Telekommunikationsbranche kaum vorkommt. Dies liegt zum einen darin begründet, dass die Tätigkeit im Personalvermittlungsbereich personbezogener und daher emotional belastender ist, als in der Telekommunikations- und Bankenbranche. Im Pflegebereich kommen zu emotionalen Belastungen noch die körperlich fordernden Tätigkeiten hinzu (beispielsweise das Umbetten von Bewohner*innen). In Verbindung mit den akuten Veränderungen, beispielsweise der erhöhten Dokumentationsforderung in der Altenpflege oder der hohen Klient*innendichte in der Personalvermittlung, führt dies in weiterer Folge zu erhöhter Salienz der Krankenstandsthematik in diesen Branchen. Im Folgenden wird ein Zitat aus der Altenpflege vorgestellt. Hier geht es um die zu hohe Beanspruchung des Pflegepersonals durch krankheitsbedingte Ausfälle einerseits und andererseits das Scheitern erleichternder Maßnahmen:

„So, jetzt haben wir da diese Dienste gehabt. Zum Probieren. Die Leute- 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. Sie haben gesagt, ich kann nicht mehr, ich kann nicht mehr

herkommen. Mir reicht's. Bis obenhin.“ (weibliche FSOAB, 55 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 40 Jahre)

Zweiter Teil der zusammenhängenden Aussage:

„WÜRDEN wir wenigstens für den Krankstand einen Pool 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 [Zufriedenheitsbefragung, A. d. A.] anders ausfallen. Aber, alles in allem, dass man uns immer nur wieder sagt: „Ihr seid eh so gut besetzt. Wir können keinen Pool einrichten, weil wir, ihr seid personalmäßig überbesetzt“. Das kann keiner mehr hören. Weil, das ist uns wurscht. Wir sind am Tag nicht mehr da, als die wenigen, die wir sind. Und noch weniger, würde nicht gehen. Also, wenn mir jetzt jemand erzählt „In [. . . - anonymisierter Betrieb, A. d. A.] ihr seid so gut besetzt.“ Das nutzt mir nichts, wir sind trotzdem nicht mehr am Tag da. Und weniger können wir nicht sein, das weiß auch jeder. Also, was irgendwo auf dem Papier steht, das hilft mir nicht. Wir brauchen Hilfe, wir brauchen die Hilfe da.“ (weibliche FSOAB, 55 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 40 Jahre)

Die Dienste der Poolmitarbeiter*innen können nicht in Anspruch genommen werden, da „am Papier“ genug reguläre Arbeitskräfte vorhanden sind. Gezeigt werden soll hier auch, wie das hohe Beanspruchungsniveau mit der verstärkten Rationalisierung in Verbindung steht. Organisationen stellen sich etwaigen Problematiken, die sich aus dieser Rationalisierung ergeben, nur unzureichend.

Wurde gerade aufgezeigt, dass Krankenstände eine direkte Folge von gesundheitlich vermehrt beanspruchenden Tätigkeiten sind, und das ermöglichende Element einer Flexibilisierung durch atypische Arbeitsformen, wie etwa Pooldienste, oft nicht den Beanspruchungen entgegenwirkt, wird jedoch noch von einem anderen Grund für Krankenstand gesprochen. Aus den Interviewaussagen kann nämlich der Schluss gezogen werden, dass der Krankenstand in den eben angesprochenen Branchen als eine Form des Protestes gegen schlechte oder sich verschlechternde Arbeitsbedingungen angesehen wird, ohne dass diesem Krankenstand eine wirkliche Krankheit zugrunde liegt. Hierbei spielt die abnehmende Identifikation mit der sich für die Arbeitenden zum negativen veränderten

Organisation eine Rolle. Auch wenn diese Beobachtung und deren Interpretation eine heikle ist, kann der Schluss gezogen werden, dass diese „Auszeiten“ wie Krankenstand oder Kuren direkt mit einer ‚inneren Emigration‘ oder einer ‚Flucht aus der Arbeit‘ in Verbindung steht. Denn nicht nur die über Jahre beobachtete Zunahme von tatsächlich krankheitsbedingten Krankenständen wird berichtet, auch von einer Zunahme der Krankenstände ohne validen Grund erzählen die Interviewten. Zur Untermauerung, dass Arbeitszufriedenheit selbst ein Grund für weniger Krankenstände sein könnte, steht folgendes Zitat:

„Man merkt es, finde ich, auch an den Krankenständen, wir haben jetzt viel weniger Krankenstände als vorhe, also früher war es wirklich arg, also jetzt ist nicht mehr so arg aber es sind auch die Befragungen, die halt generell vom Haus her auch besser geworden von der Zufriedenheit, ob das jetzt mit unserer Station oder generell von allen Stationen zu tun hat, kann man natürlich auch nicht sagen.“ (männlicher DGKP, 24 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 1,5 Jahre, Führungskraft)

Dass Krankenstand als Protestform überhaupt von manchen Arbeitenden praktiziert wird, kann beispielsweise auch an der unterschiedlichen Arbeitsplatzsicherheit der Branchen liegen. ‚Trauen‘ sich beispielsweise die in der Altenpflege Beschäftigten aufgrund oftmals sicherer Dienstverträgen noch eher, einen Krankenstand in Anspruch zu nehmen, kommt diese Thematik in der Bankenbranche kaum und in der Telekommunikationsbranche gar nicht zur Sprache. Das könnte auch in Übereinstimmung mit Kim, Lee, Muntaner und Kim (2016) daran liegen, dass bei atypischen Anstellungen (z.B. die in diesen Branchen sehr üblichen, zeitlich befristeten Verträge) Arbeitende vermehrt trotz Krankheit zur Arbeit erscheinen, um nicht als arbeitsunwillig wahrgenommen zu werden. Neben der niedrigeren Arbeitssicherheit und dem im Hintergrund stetig laufenden Wettbewerb um die Arbeitsstelle, kann auch die durch technische Hilfsmittel und Art der Arbeit selbst (objektbezogene Tätigkeit) ermöglichte Arbeit von zuhause aus als Grund dafür genannt werden, möglichen (und angebrachten) Krankenstand nicht in Anspruch zu nehmen.

Ein solches Ignorieren einer nötigen Inanspruchnahme eines Krankenstands, also trotz Krankheit zu arbeiten, wird in der Literatur als Präsentismus (Aronsson, Gustafsson & Dallner, 2000) bezeichnet und kann zum einen negative gesundheitliche Auswirkungen auf die arbeitenden Personen selbst haben (Lu, Lin & Cooper, 2013) und zum anderen zu Produktivitätseinbußen der Arbeitsorganisation führen (Collins et al., 2005). Dieser

Präsentismus war trotz dessen oftmalig genannten Gegenstücks, dem Absentismus (hier beispielsweise Krankenstand aus Protest) wieder in der Altenpflege ein Thema. In den Interviews angesprochen wurde die Nichtinanspruchnahme trotz der selbstberichteten Burnoutgefährdung aufgrund von Pflichtbewusstsein gegenüber den Kolleg*innen. Diese hätten im Falle eines Krankenstandes die Mehrarbeit zu übernehmen. Diese Mehrarbeit ist, bei einer Vollzeitanstellung in einem grundsätzlich schon sehr fordernden Beruf und der dem Personalmangel geschuldeten Schwierigkeit, Zeitausgleich zu nehmen, problematisch und so wird oftmals vermieden, den Kolleg*innen zusätzliche Arbeit aufzubürden. Es kommt zum Teufelskreis, dessen letzte Konsequenz der vollständige Zusammenbruch ist, den man auch mit noch so großem Pflichtbewusstsein nicht überwinden kann.

„Und, es ist ja auch nicht so, wenn du merkst du kannst nicht mehr, dass du sofort in den Urlaub gehen kannst. Kannst du ja nicht. Und wenn du in den Krankenstand gehst, weißt du, die Kollegin arbeitet das Doppelte mit und dann prackt's die auf. Und das ist unser Teufelskreislauf.“ (weibliche DGKP, 47 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 12 Jahre, Führungskraft)

Höchst auffällig in der Kategorie Krankenstand bleibt die Tatsache, dass es hier so starke Unterschiede bei der Salienz der Arbeitenden verschiedener Branchen gibt. Liegt dies, wie erläutert, zum einen an der unterschiedlichen Arbeitsplatzsicherheit, spielt noch ein anderer Grund mit hinein. Betrachtet man die Daten, lässt sich folgender Schluss ziehen: wenn geringer Handlungsspielraum bei gleichzeitig hohen Anforderungen ein enormes psychisches Beanspruchungspotential beinhaltet (de Jonge et al., 2010), kann der weiter oben erläuterte Mangel an Handlungsspielraum, besonders im Altenpflegebereich und in der Personalvermittlungsbranche, vermehrt zu Erkrankungen führen. Ist die große Präsenz der Thematik Krankenstand und die damit Verwandten Kategorien von beispielsweise Burnout oder Depression noch nicht per se objektives Datenmaterial, legen die Interviewaussagen eine Häufung von Krankenständen in diesen Branchen jedoch nahe. Vorsichtig kann also gesagt werden, dass in der vorliegenden Arbeit der Forderung von de Lange, Taris, Kompier, Houtman und Bongers (2003) nach mehr objektiven Daten zur Bestätigung des Zusammenhangs zwischen Handlungsspielraum und Anforderungen bezüglich gesundheitlichen Outcomes für die Arbeitenden nachgekommen wird.

4.7 Folgen veränderter Arbeitsverhältnisse für Klient*innen

Liegt in vorliegender Arbeit der Fokus auf den Veränderungen der Arbeitsverhältnisse und Arbeitstätigkeiten, sowie dem Umgang mit und den Folgen von diesen Veränderungen auf die Arbeitenden, ist es trotzdem sinnvoll, sich soweit es die Erzählungen der Interviewten ermöglichen, auch den möglichen Folgen für die Kund*innen bzw. Klient*innen zu widmen. Da besonders in personenzentrierten Dienstleistungsbereichen die Interaktion mit den Klient*innen den wesentlichsten Aspekt des Arbeitshandelns darstellt und somit die Folgen veränderter Arbeitsverhältnisse auf die Klient*innen zwangsläufig auf die Arbeitenden rückwirken. Die Interviews von Arbeitenden der Banken- und Telekommunikationsbranche gewähren verhältnismäßig wenig Einblick in die Kundeninteraktion, daher konzentriert sich die Analyse im Folgenden hauptsächlich auf den Personalvermittlungs- bzw. Altenpflegebereich.

Im Personalberatungsbereich wird beispielsweise davon erzählt, dass die Kund*innen oftmals eine gewisse Ungeduld aufweisen, die in der Vergangenheit nicht so ausgeprägt war. Von dem*der, Berater*in wird erwartet, möglichst schnell die entsprechende Dienstleistung erbringen „zu müssen“. Dies ist umso bemerkenswerter, da ja viele Kund*innen dieser Branche von Arbeitslosigkeit betroffen sind und über mehr Zeit verfügen sollten. Hier tritt jedoch zutage, dass man in beschleunigten Zeiten prinzipiell nicht genug Zeit zur Verfügung haben kann. Diese Feststellung erweitert die Betrachtung der berufsbezogenen Veränderungen dahingehend, dass die konstituierenden Merkmale der Moderne, Rationalismus und Individualisierung, sich nicht auf das Berufsleben beschränken und sich auch in privaten Lebenswelten als wirkmächtig erweisen. Eine Analyse kann sich also, will man den Ursachen von Veränderungen auf den Grund gehen, nicht allein auf die Arbeitswelt beschränken.

Die Verknappung der Zeit, die für Interaktionen verfügbar ist, steht auch in Verbindung mit der Wichtigkeit der Rückmeldung aus der Tätigkeit selbst. Im Personalvermittlungsbereich und in der Altenpflege ist die Rückmeldung aus der Tätigkeit oftmals deckungsgleich mit der Rückmeldung durch den*die jeweilige Klient*in. Die zeitdruckbedingte Raffung der Kommunikation mit dem*der Klient*in und die damit einhergehende oftmalige Verschlechterung der Kommunikation, führt zu einer Verminderung von effektiven Rückmeldungen. Einerseits stellt es eine Belastung dar, dass die Rückmeldung zunehmend negativ konnotiert ist, andererseits unterbleibt aber auch ausreichende Rückmeldung, sodass entsprechende Modifikationen im Arbeitsablauf nicht vorgenommen werden können. Dies wirkt sich naturgemäß auf die Betreuungsqualität aus.

„Die Arbeitslosigkeit steigt auch, die zu verwaltenden Personen werden mehr, von den zu Betreuenden kann man bei manchen Kollegen gar nicht mehr sprechen, weil die einfach so viel haben, dass es keine Betreuung mehr ist, das sind Dinge die durchaus belasten.“ (Personalvermittlerin, 43 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 3,5 Jahre)

Sieht man am Datenmaterial, dass sich die Klient*innen dieser Raffung der Kommunikationszeit auch anpassen (oder sie als unvermeidlich einschätzen), entzieht sich in Altenpflegeheimen die Bewohner*innengruppe der Demenzkranken dieser Beschleunigungs- und Rationalisierungsforderung¹⁷. Von vielen interviewten Pfleger*innen wird berichtet, dass eigentlich mehr Zeit benötigt würde, um sich mit diesen Bewohner*innen zu beschäftigen. Beispielsweise müssen die Pflegenden demenzerkrankte Bewohner*innen aufgrund deren oftmals auftretender Verwirrung lang und intensiv beruhigen. Da die Arbeitsbedingungen dies jedoch oft nicht zulassen, kann nicht im vollen Ausmaß auf die Bedürfnisse dieser pflegebedürftigen Bewohner*innen eingegangen werden. Diese Problematik wird jedoch laut den Pflegenden noch zunehmen, da die Allgemeinbevölkerung generell (Statistik Austria, 2017) und in weiterer Folge die Bewohner*innen, immer älter werden.

Abgesehen von dieser Verschlechterung der Interaktion durch Zeitraffung führt auch die Ausdifferenzierung des Berufes dazu, dass auf die Bewohner*innen nicht mehr im erforderlichen Maß eingegangen werden kann.

„Ja, da hab ich mich früher halt auf die 7 oder 8 [Bewohner*innen, A. d. A.] die wir gehabt haben, konzentriert und da hab ich wirklich von Anfang bis zum Ende alles gemacht und jetzt ist es so. wie soll ich sagen, (1) **die Bewohner haben keine wirkliche Bezugsperson mehr**. weil jetzt geht mal der Pflegehelfer rein und tut waschen, dann geht die Diplomierte rein mit den Tabletten oder die Verbände machen, dann kommt der Heimhelfer rein mit dem Essen und dann kommt, weiß nicht, der Zivildienstler vielleicht auch noch rein und tut Wäschekasten auffüllen.“ (weibliche FSOB/A, 50 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 25 Jahre)

¹⁷ Oder besser: die Krankheit entzieht sie der Beschleunigung. Das Leiden durch diese Beschleunigungsanforderungen wird dadurch jedoch nicht gemindert.

Diese zunehmend als unzureichend eingeschätzte Interaktion mit den Bewohner*innen oder Klient*innen wirkt sich als deutlich beanspruchungssteigernd für die Arbeitenden aus. Einschränkend ist hier zu erwähnen, dass, obwohl eindeutig negative Veränderungen in der Interaktion mit Bewohner*innen oder Klient*innen festgestellt wurden, sich deren Empfinden der Analyse verschließt.

4.7.1 Veränderungen im Umgang mit Angehörigen und deren Ansprüchen

Im Altenpflegebereich sind nicht nur die zu Pflegenden selbst Klient*innen, die eine bestimmte Interaktion beanspruchen. Die Motoren der Veränderung, hier vor allem die zunehmende Individualisierungstendenz, wirken auch auf die Angehörigen der Bewohner*innen von Altenpflegeheimen. Da Bewohner*innen, so die Interviewten, zu mehr Selbstbehauptung tendieren und Angehörige als deren ‚Anwälte‘ fungieren, wird, wenn diese Selbstbehauptung krankheitsbedingt schwerer fällt, von den Angehörigen versucht, diese zu garantieren. Dieser im Vergleich zu früher als höher erlebte Wunsch nach Selbstbehauptung, höherer Autonomie und die allgemein höheren Ansprüche äußern sich in der Forderung einer stärker personalisierten Pflege durch die Pflegenden sowie dem Wunsch, sich als Angehörige*r selbst in die Pflege einzubringen. Dabei kann die verstärkte Zusammenarbeit mit den Angehörigen sich laut den Pflegenden als ausgesprochen gewinnbringend herausstellen. Sei es durch die vermehrte Interaktion von Bewohner*in und Angehörigen oder auch die erleichterte Biographiearbeit¹⁸ (zu Biographiearbeit: Butler, 1963).

Abseits des positiven Moments dieses verstärkten Einbringens in die Pflege wird der Umgang mit Angehörigen und deren Wunsch nach stärker personalisierter Pflege aber auch als zunehmend schwieriger zu bewältigen bewertet. Denn durch die Abnahme der organisationalen Ressourcen (oder gleichbleibenden Ressourcen bei mehr Bewohner*innen) können die Pflegenden den höheren Ansprüchen nicht immer gerecht werden. Dies wird als ausgesprochen beanspruchend erlebt. Ein Beispiel:

„Das auf der einen Seite die Leute anspruchsvoller werden, **die Leute sich eher auch selbst behaupten** und irgendwelche Dinge einfordern, die man auf der anderen Seite nicht so erfüllen kann oder die man gerne erfüllen würde, **aber es**

¹⁸ In einer Lebensrückschau des*der Klienten*in wird mithilfe des Pflegepersonals versucht, autobiografische Kompetenzen zu steigern, die Lebensgeschichte des*der Einzelnen zu rekonstruieren und diese zu integrieren. Dies soll dazu führen, dass belastende Situationen die oftmals mit dem Älterwerden der zu Pflegenden einhergehen, besser bewältigbar werden.

geht nicht, wenn man total eh schon ausgepowert ist, dann hat man nicht mehr unter Anführungszeichen jetzt, Lust und Zeit sich auf das noch einzustellen oder einzulassen, ja und dann wird halt drübergefahren über den Patienten.“ (weibliche DGKP, 53 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 6 Monate)

4.8 Individuelle Bewertung von Veränderungen – Einfluss soziodemographischer Merkmale

In der vorliegenden Arbeit liegt der Fokus vor allem auf den (soweit ersichtlichen) objektiven Organisationsmerkmalen und gesamtgesellschaftlichen Bedingungen der Arbeitswelt. Dennoch gibt es klare Unterschiede in der Bewertung der veränderten Arbeitsbelastung, abhängig von soziodemographischen Merkmalen und Persönlichkeit der Interviewten. Die Veränderung hin zu mehr Individualismus, wird hingegen von der überwiegenden Mehrzahl der Interviewten begrüßt.¹⁹ Als erstes werden die soziodemographischen Merkmale vorgestellt, die eine unterschiedliche Bewertung der Veränderungen bedingen können, beginnend mit dem formalen Bildungsniveau. Abbildung 7 gibt dabei einen Überblick:

¹⁹ Problematiken die mit einer zunehmenden Individualisierung einhergehen, wurden zwar ebenso angesprochen, wie beispielsweise die Veränderung der Ansprüche in der Altenpflege, oder die ambivalente Bewertung atypischer Arbeitsverhältnisse. Diese Problematiken stehen aber vor allem mit einer überbeanspruchenden Rationalisierung in Verbindung.

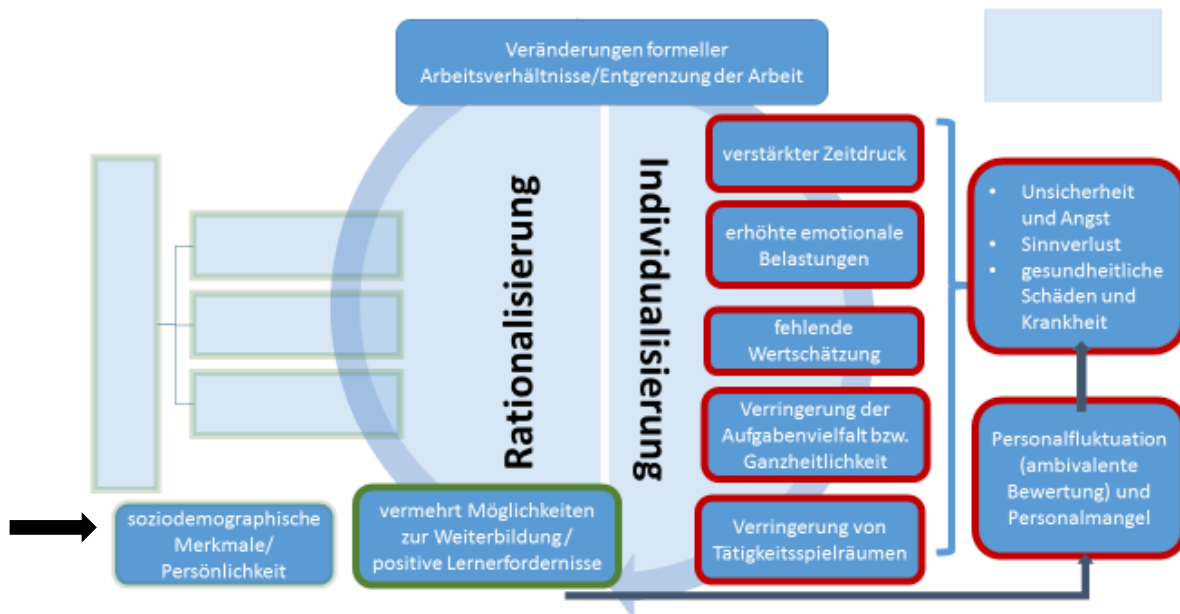


Abbildung 7. Bezüglich der Bewertung von veränderten Arbeitswelten wird in diesem Kapitel der Einfluss soziodemographischer Merkmale und der Persönlichkeit in den Fokus gerückt.

4.8.1 Formales Bildungsniveau

Im Vergleich zu Arbeitenden in der Personalberatung und der Altenpflege weisen Bankangestellte und Arbeitende in der Telekommunikationsbranche ein höheres formales Ausbildungsniveau auf. Eine Arbeitshypothese war, dass demzufolge Personen mit höheren formalen Bildungsabschlüssen aufgrund der damit einhergehenden postulierten stärkeren Verwurzelung in der modernen Wissensgesellschaft anders mit Veränderungen umgehen. Eine prinzipiell stärkere Vertrautheit mit Verkürzungen der Halbwertszeit des Wissens könnte hier dazu führen, dass Veränderungen offener begegnet wird. Diese Arbeitshypothese wurde aber verworfen, da laut den Aussagen der Interviewten berufliche und private Weiterbildung über alle Branchen als eine wichtige Ressource hervortrat und die damit einhergehende Anforderung, sich fachlich zu verändern, nicht als zu schwer bewältigbar angesehen wurde. Abgesehen von vereinzelten ‚idealen‘ Berufsbiographien, welche durch sehr hohe personale und sozioökonomische Ressourcen (darunter auch Hochschulbildung) ermöglicht werden, konnte zwischen Bildungsgrad und Bewältigungsfähigkeit keine deutliche Verbindung hergestellt werden.

4.8.2 Alter und Geschlecht

Je jünger die Befragten (21-35-Jährige) sind, desto eher werden die Veränderungen hinsichtlich vermehrter Rationalisierung, wie beispielsweise veränderte Tätigkeitsmerkmale, neutral oder positiv bewertet. Dies könnte darin liegen, dass hier ein gewisses „Hineinwachsen“ in die gesellschaftlichen Verhältnisse stattfindet, bei dem die Unvermeidlichkeit von Veränderungen und das nötige Arrangieren mit diesen von jüngeren Personen eher empfunden werden. Es hat sich jedoch auch gezeigt, dass ältere Personen (52-63-Jährige), auch wenn sie den oftmals mit Erhöhung des Beanspruchungsniveaus einhergehenden Veränderungen eher mit Misstrauen begegnen, meist über Ressourcen, etwa über die Jahre herausgebildete soziale Bindungen oder einen reichen Erfahrungsschatz verfügen, die ihnen einen erfolgreichen Umgang mit diesen Veränderungen ermöglichen. Interviewte der mittleren Alterskategorie (36-51-Jährige) berichten hingegen am ehesten negativ über die erlebten Veränderungen. Zum einen sind sie nicht mehr so neu im Beruf, dass sie die hohe Veränderungsrate als entweder temporär oder aber als unvermeidlich gegeben annehmen könnten, zum anderen haben sie nicht im gleichen Ausmaß schon Ressourcen aufgebaut wie ältere Arbeitende. In dieser Altersgruppe wird im Vergleich am meisten von einem `Ausharren bis zur Pension` gesprochen.

Was das Geschlecht betrifft kann vorsichtig geschlussfolgert werden, dass Männer verstärkte Rationalisierungserfordernisse tendenziell eher begrüßen. Besonders im Altenpflegebereich kann dies aufgrund der unterschiedlichen Bewertung der männlichen Arbeitenden gezeigt werden. Hier ist zwar Vorsicht vor voreiligen Schlüssen angebracht, da nur drei männliche Personen interviewt wurden, die vergleichsweise jung waren (37, 41 und 24 Jahre alt) und alle drei eine Führungsposition innehatten. Die Aussagen dieser Interviewpartner heben sich, obwohl der Grundtenor hinsichtlich höherer Anforderungen gleich bleibt, deutlich ab. Sei es, weil eine mit befristeten Verträgen einhergehende bessere Kündbarkeit eher befürwortet wird („Weil ich meine, wenn ich überhaupt keine Angst um meinen Arbeitsplatz haben muss, wo bleibt die Motivation, sage ich einmal“), der Beruf eindeutig den Lebensmittelpunkt darstellt („das ist das, was hier vielleicht auch noch viele lernen müssen, die Prioritäten sind nicht der Partner, die Priorität ist da, wo ich Geld verdiene, ich muss ARBEITEN, ich muss Geld verdienen“) oder die Tätigkeit stark unter dem Gesichtspunkt eines Wettbewerbes gesehen wird („Und da ist dann halt wirklich auch das wissenschaftlich belegen zu können, um auch wettbewerbsfähig zu sein.“). Hervorzuheben ist jedoch im Bereich der Aussagen zur Auswirkung auf Alter und Geschlecht die Beschränkung einer suffizienten Analyse, die sich aus der geringen Stichprobengröße in diesem Bereich ergibt. Obwohl in

qualitativen Studien die Stichprobengröße nicht per se ein Gütekriterium darstellt, sind doch eindeutig zu wenig männliche Pfleger zu Wort gekommen, um eine stichfeste Interpretation des Interviewmaterials hinsichtlich dieser Variable zu gewährleisten. Abgesehen vom Geschlecht, könnte bei der unterschiedlichen Bewertung der Veränderungen von Anforderungen das geringere Alter der Interviewpartner eine Rolle spielen: etwaige Veränderungen werden möglicherweise aufgrund der noch kurzen Dauer im Berufsleben gar nicht im selben Ausmaß wahrgenommen.

Wurden eben die soziodemographischen Merkmale erläutert, wird im folgenden Kapitel versucht, möglicherweise ausschlaggebende Persönlichkeitsmerkmale bei der Bewertung von Veränderungen in den Blick zu nehmen.

4.9. Individuelle Bewertung von Veränderungen – Einfluss der Persönlichkeit

4.9.1 Berufliche Zielorientierung

Deutlich tritt in den Interviews die unterschiedliche (berufliche) Zielorientierung der Arbeitenden zutage. Es besteht eine gänzlich unterschiedliche Qualität der Erfolgserlebnisse. Im Pflege- und Servicebereich ist das berufliche Erfolgserlebnis direkt die gelungene Interaktion mit dem Menschen. Im Banken- und Telekommunikationsbereich hingegen, wo eher betriebswirtschaftliche Zahlen im Vordergrund stehen, ist die Arbeitstätigkeit nicht in gleichem Maße durch die Rationalisierungsmaxime belastet wie in den anderen beiden Branchen. Die Beobachtung von unterschiedlichen Zielsetzungen der Arbeitenden im Interviewmaterial stimmt auch mit den Untersuchungsergebnissen von Buelens und Van den Broeck (2007) überein, welche über 3700 privat und öffentlich Angestellte zu ihrer beruflichen Zielorientierung befragten. Dabei stellten sie fest, dass Arbeitende im öffentlichen Bereich eher intrinsisch motiviert sind als Arbeitende in der Privatwirtschaft. Diese Ergebnisse finden hier im Datenmaterial ebenfalls Unterstützung. Beispielsweise, wenn im Gegensatz zur Altenpflege in der Bankenbranche und im Telekommunikationsbereich besonders deutlich von Geld als wesentlichem Anreiz gesprochen wird, die Tätigkeit auszuüben.

Allein bei diesem oberflächlichen Unterschied zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation zu bleiben würde der Tiefe der Interviewaussagen jedoch nicht gerecht werden. Denn in der Analyse wird deutlich, dass viele Interviewte zum einen Rationalisierungserfordernisse (auch gekennzeichnet durch externe Zielvorgaben) selbst internalisieren und zum anderen der Geldverdienst selbst zum intrinsischen Motivator wird.

Das Erfolgserlebnis wird hier oftmals direkt mit dem in Zahlen gemessenen Unternehmenserfolg (und daher oftmals auch mit Bonuszahlungen) verknüpft. Dieser Mechanismus, externale Motivation in internale zu verwandeln, wird ausgesprochen detailliert von Ryan und Deci (2000) ergründet. Ihre mit der Self-Determination-Theory verknüpfte Organismic-Integration-Theory postuliert, dass je nach Kontexteffekten eine Internalisierung von extrinsischer Motivation stattfinden kann. Je nachdem, wie hoch die autonome Regulation hinsichtlich der Tätigkeiten wahrgenommen wird, werden auf einer von ihnen postulierten Skala unterschiedliche Arten von Motivation, von externaler Regulation hin zu integrierter Regulation, unterschieden. Im Zusammenhang damit steht auch folgendes Zitat einer Führungskraft in der Telekommunikationsbranche. Anhand diesem wird zu zeigen versucht, wie externe Ziel- und Erfolgserwartungen derart internalisiert werden, dass daraus die nötige intrinsische Motivation entsteht, die bei diesem Interviewten eine Bewältigung der Beanspruchungen ermöglicht:

„Aber es war hart bis dort hinaus. Aber es war egal, weil es einfach erfolgreich war. Und man hat auch die Zahlen erreicht und es wurde dann honoriert und das war's. Was ich damit sagen will: Man kann relativ viel mitmachen, wenn man halt irgendwie erfolgreich unterwegs ist. Das betrifft halt mich, nicht jeder hat das gleiche, die meisten sind halt da wirklich dran zerbrochen oder so [. . .] deswegen sind die dann alle weggewesen, weil sei das nicht ausgehalten haben. Aber wie gesagt, das ist sehr subjektiv.“ (Arbeitender in der Telekommunikationsbranche, 46 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 11 Jahre, Führungskraft)

4.9.2 Selbstdisziplin und Selbstorganisation

Über alle Branchen hinweg wird Selbstdisziplin und Selbstorganisation als essentiell für eine erfolgreiche Bewältigung verstärkter Arbeitsanforderungen genannt, besonders wenn von der Flexibilisierung der Arbeit die Rede ist. Die Wichtigkeit von Selbstorganisation betont auch folgender Interviewte:

„Und es braucht bei gemeinsamen Arbeiten eine gewisse Vorgabe oder Struktur, an die sich alle halten müssen, aber das ist glaube ich auf einer sehr abstrakten Ebene und nicht so, wie diese Selbstorganisation, über die wir gerade gesprochen

haben, die muss. ich glaube das ist wichtig, dass die aus den Leuten, aus Jedem wirklich selbst rauskommt.“ (Bankangestellter, 35 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 8 Jahre, Führungskraft)

Das Erfordernis zur Selbstdisziplinierung und Selbstorganisation wird vor allem von Führungskräften berichtet. Diese müssen aufgrund ihrer höheren Verantwortung und ihrer Vorbildfunktion lernen, gewisse Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben zu ziehen, da sie nicht immer und überall verfügbar sein können, soll eine Überbeanspruchung vermieden werden. Aber auch Arbeitende ohne formelle Führungsverantwortung berichten von dieser Anforderung der Selbstdisziplinierung und Selbstorganisation. Die Entwicklung zu dem weiter oben schon ausgeführten neuen Leittyp des Arbeitskraftunternehmers*in (Voß und Pongratz, 1998) zeitigt hier augenfällige Parallelen. Selbstkontrolle, Selbstorganisation und Selbst-Ökonomisierung sind essentielle Merkmale, um als Arbeitskraftunternehmer*in erfolgreich im Konkurrenzkampf bestehen zu können.

Bezüglich den Eigenschaften, die für eine erfolgreiche Bewältigung neuer flexibilisierungsbedingter ²⁰ Arbeitsanforderungen vonnöten sind, stellen van Yperen, Rietzschel und de Jonge (2014) fest, dass das positive Empfinden von örtlich und zeitlich flexible Arbeitsarrangements positiv mit dem Bedürfnis nach Autonomie und negativ mit dem Bedürfnis nach sozialer Eingebundenheit und dem Bedürfnis nach strukturierter Arbeit in Verbindung steht. Anhand der analysierten Daten der vorliegenden Arbeit, kann das schwach ausgeprägte Bedürfnis nach strukturierter Arbeit bei gleichzeitig erfolgreicher Bewältigung flexibilisierungsbedingter Belastungen damit erklärt werden, dass die für die Arbeitstätigkeit nötige Strukturiertheit von den jeweiligen Arbeitenden selbst geschaffen wird.

Dass der Umgang mit dieser Rationalisierung zwischen den Branchen stark differiert, liegt auch darin begründet, dass eine Entgrenzung der Arbeit vor allem von Arbeitenden in der Banken- und Telekommunikationsbranche festgestellt wird. Dies liegt, wie gezeigt wurde, in der von den Arbeitenden dieser Branchen eher empfundenen Rationalisierungsfähigkeit der spezifischen Arbeitsverhältnisse. Wenn man das Datenmaterial betrachtet, wird deutlich, dass hier negative Veränderungen oftmals als unvermeidlich angesehen werden. Diese Unvermeidlichkeit, sich auf diese geänderten Arbeitsverhältnisse einzustellen, bedingt, dass das Unvermögen genau dies zu tun allein das einzelne Individuum zu verantworten hat. Hier primär die unvermeidliche Selektion oder Charakterschulung von Arbeitenden aufzugreifen ist aber nicht die Intention der vorliegenden Arbeit. Obwohl die Wichtigkeit der Beschäftigung

²⁰ Also individualisierungs- und rationalisierungsbedingte Anforderungen.

mit individuellen Unterschieden anerkannt wird, liegt der Fokus der vorliegenden Untersuchung vor allem auf den Umgebungsfaktoren. Deshalb soll folgendes Zitat von Theodor Adorno (1959/2015) auch den Abschluss des Kapitels bilden:

„Ohnehin definiert es die heute herrschende Ideologie, daß die Menschen, je mehr sie objektiven Konstellationen ausgeliefert sind, über die sie nichts vermögen oder über die sie nichts zu vermögen glauben, desto mehr dies Unvermögen subjektivieren. Nach der Phrase, es komme alleine auf den Menschen an, schieben sie alles den Menschen zu, was an den Verhältnissen liegt, wodurch dann wieder die Verhältnisse unbehelligt bleiben.“
(S. 16)

4.10. Der Einfluss von Technik auf wahrgenommene Veränderungen – Technik in der Vermittlerrolle

Einen wesentlichen Einfluss auf Arbeitsverhältnisse üben auf das Arbeitsgeschehen einwirkende, technologische Veränderungen aus. Themen, die immer wieder angesprochen wurden, waren beispielsweise die vermehrte digitale Dokumentation oder der verstärkte Einsatz von Kommunikationstechnologien wie Smartphones, um eine möglichst umfassende Erreichbarkeit der Arbeitenden zu gewährleisten.

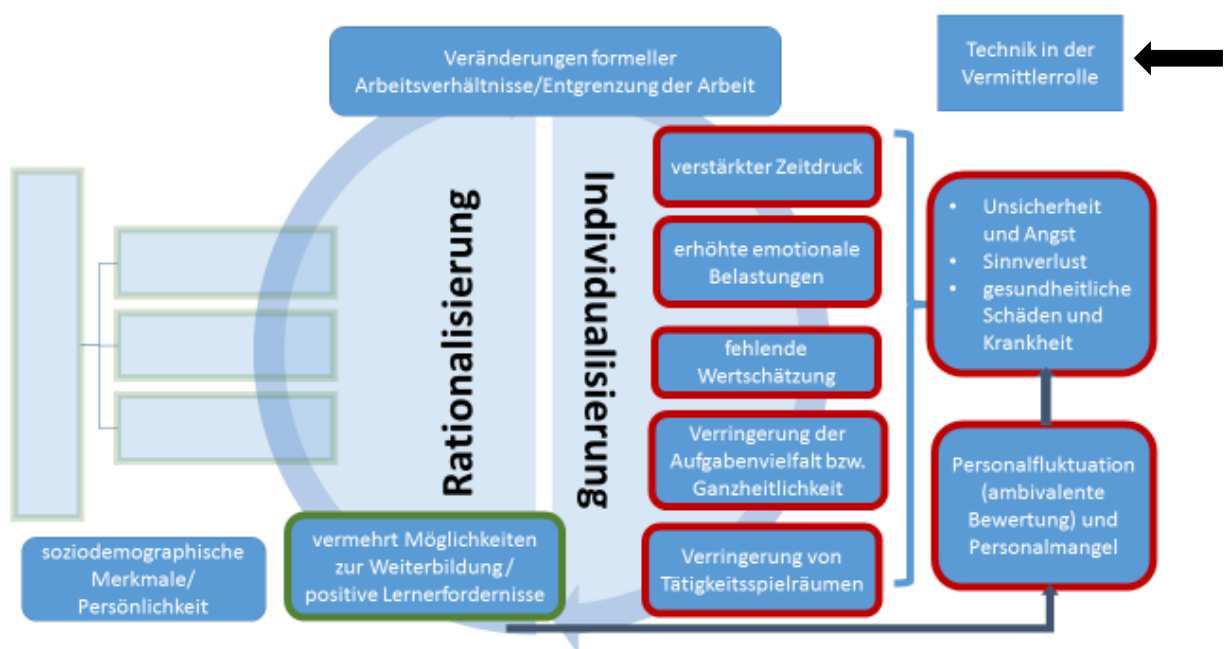


Abbildung 8. Technik in der Vermittlerrolle

Der Technik kommt in der vorliegenden Analyse, wie in Abbildung 8 dargestellt, eine Vermittlerrolle für die zugrundeliegenden Ursachen der Veränderungen von Arbeitstätigkeiten zu. Denn nicht per se führen die technischen Veränderungen den Wandel der Arbeitswelt herbei, sondern nichttechnische Motoren treiben diese an. Durch technische Möglichkeiten kann eine effizientere Zeitnutzung besser gewährleistet werden um Optionsräume im Arbeitsbetrieb, aber auch im Privatleben, besser zu nutzen. Technologien sind hier die Instrumente dieses Rationalisierungs- und Individualisierungsversprechens.²¹ Diese Technologien werden einerseits von den Interviewten positiv gesehen, beispielsweise aufgrund der Verringerung physischer Anforderungen im Pflegebereich durch technische Hilfsmittel, oder die in manchen Fällen wahrgenommene vereinfachte Kommunikation und bessere Vernetzung (besonders hervortretend in der Telekommunikations- und Bankenbranche). Andererseits wird Technik auch oftmals als etwas erlebt, das die Entfremdung von den Menschen und von der Tätigkeit an sich verstärkt. In den folgenden zwei Kapiteln werden diese beiden Gesichter der Technik vorgestellt, wobei Ambivalenzen in beiden Kapiteln angesprochen werden.

4.10.1 Der Technik dunkle Seite – Entfremdung und Überwachung

Im Personalberatungsbereich zeigt sich eine Ambivalenz bei der Bewertung von veränderter Technologie darin, dass zum einen die Interaktion mit den Kund*innen standardisierter und damit, laut einigen Interviewpartner*innen, auch fairer wird. Folgendes Zitat kündigt von dieser Distanz und Entpersonalisierung durch Technik:

„Ich glaube, dass die Leute mehr Angst vor einander gekriegt haben, vielleicht kann man das so sagen. und deswegen ein Medium vorschieben, wo die Menschlichkeit, wo die Distanz einfach herrscht oder Distanz einfach passiert.“
(Arbeitender in der Telekommunikationsbranche, 47 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 5 Jahre, Führungskraft)

Im Laufe der Analyse hat sich gezeigt, dass zwar Interviewte über alle Branchen von positiven wie auch negativen Veränderungen der Arbeit aufgrund von technologischer Innovationen erzählen. Interessant war aber, dass nur die Arbeitenden im Pflegebereich dezidiert von einer Überforderung durch Technik berichten und zwar ausschließlich auf die

²¹ Genauso wie Bürokratisierung nur ein Instrument der Rationalisierung darstellt.

neuen Dokumentationssysteme bezogen. Auch kann man einen gewissen Unwillen bezüglich der Auseinandersetzung mit neuen Dokumentationssystemen aus den Interviews herauslesen. Eine Interpretation der Aussagen könnte also sein, dass das Weiterbildungsbedürfnis bei Arbeitenden in der Altenpflege weniger hoch ausgeprägt ist, als das von Arbeitenden anderer Branchen und hier Weiterbildungserfordernissen im technischen Bereich eher skeptisch begegnet wird. Dies trifft aber nicht zu, denn wie weiter oben schon erläutert wurde, empfinden Arbeitende aller Berufsgruppen die verstärkten Weiterbildungserfordernisse grundsätzlich als positiv, wenn diese als sinnvoll anerkannt werden. Die Sinnhaftigkeit von verstärkter Dokumentation und neuen Dokumentationssystemen wird aber oft nicht gesehen, jedenfalls nicht, wenn die in der Organisation zur Verfügung stehenden Ressourcen diesen sinnvollen Einsatz nicht gestatten. Hier wird die Technik als etwas gesehen, das die Distanz zwischen Pflegenden und Bewohner*innen verstärkt. Und zwar zusätzlich noch zum ohnehin als von vielen unbefriedigend empfundenen, arbeitsintensivierungsbedingten mangelhaften Kontakt zu den Bewohner*innen. Ein Faktor der bei dieser eher negativen Bewertungstendenz von neuen Dokumentationssystemen ebenfalls eine Rolle spielen könnte, ist die der zeitlichen Nähe der Einführung dieser Systeme zur Interviewdurchführung. Hier steht die Möglichkeit im Raum, dass die negative Bewertung sich nach erfolgreicher Bewältigung einer von Skeptizismus und Umstellungsschwierigkeiten geprägten ‚natürlichen‘ Anfangsphase zum positiven wandelt.

Eine weitere Rolle bei der Bewältigung der durch die technologische Umstellung geschuldeten verstärkten Anforderungen könnte eine unterschiedliche Technikaffinität spielen. Hier wurde der Unterschied besonders zwischen Arbeitenden in der Altenpflege und Personalvermittlung auf der einen und Arbeitenden in der Telekommunikationsbranche auf der anderen Seite deutlich. Arbeitende in der Telekommunikationsbranche waren, dies überrascht vielleicht nicht zu sehr, technischen Veränderungen gegenüber positiver eingestellt. Hier werden technische Veränderungen als ein kennzeichnendes Merkmal der jeweiligen Berufstätigkeit angesehen und dementsprechend eher willkommen geheißen. Diese zunehmende Technisierung, oder auch angelehnt an Rosa (2003) die „Beschleunigung des technologischen Fortschritts“, wirkt aber in einigen Fällen auch beanspruchend auf die Arbeitenden in der Telekommunikationsbranche. Dies geht trotz deren eben herausgehobenen Technikaffinität aus den Interviews hervor:

„Wir wechseln sicher spätestens alle 2 Jahre die komplette Technik aus. Es wird komplett leer geräumt und wir bauen andauernd um. Immer. Also immer wird irgendwas umgebaut. Und das ist dem technologischen Fortschritt

geschuldet. **Und das geht auch nicht anders. Es geht noch dass man mithält. aber es ist mühsam.**“ (Arbeitender in der Telekommunikationsbranche, 38 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 13 Jahre, Führungskraft)

Auch folgendes Zitat soll das hohe Anforderungsniveau unterstreichen:

„Ah, dadurch muss ständig das ah, die Leute nachgeschult werden, neue Technologien kommen rein. Toxis 1.0, das ist so eine europäische Kommunikationsnorm für Glasfaserkabel, mittlerweile sind wir bei Toxis 3.0. Toxis 4.0 steht schon in den Startlöchern, immer muss das Equipment ausgetauscht werden also **da sind wir wirklich getrieben, entweder du gehst mit oder du gehst unter in dem Bereich ja.** Und von dem her müssen dann zwangsläufig die Prozesse ständig angepasst werden, ständig hinterfragt und ständig optimiert werden. Und auch das Ganze drum herum, die Auslieferung der Equipments, die Rücknahme, die Reparaturgeschichten, Beschwerdemanagement, all das muss den ständig wachsenden Produkten angepasst werden und nachgezogen werden. Stillstand ist da echt- dieses Sprichwort Lernen ist wie Rudern gegen den Strom hörst du auf, treibst du zurück.“ (Arbeitender in der Telekommunikationsbranche, 43 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 4,5 Jahre, Führungskraft)

Das hohe Beanspruchungsniveau durch die Beschleunigung des technologischen Wandels zeigt sich ebenfalls, wenn implizite oder explizite Erwartungshaltungen die Beschleunigung von Kommunikation nahelegen, ohne menschliche Kapazitätsgrenzen in Betracht zu ziehen.

„Also diese Blackberrys sind äh (4), das ist ein Graus. aber das ist nicht nur bei uns, also, ich habe zurzeit etwa 70 Mails ungeöffnet da herinnen. Und es erwartet jeder dass ich die Mails beantworte und ich rechne dann immer vor, wenn ich ein Mail ernsthaft beantworten will, da brauche ich mindestens 3 bis 5 Minuten dazu.“ (Bankangestellter, 63 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 30 Jahre)

Außerdem ermöglicht die Technisierung eine verstärkte Überwachung.

„Da ist es eher so, dass durch die Möglichkeiten der neuen Technologien eine Überwachung stattfindet, die Eigenverantwortung ja eigentlich unterbindet in vielen Punkten. Und auch die Leute demotiviert glaube ich eigenverantwortlich initiativ zu sein. Man hat dann ja auch gar nicht mehr die Zeit dann, wenn man ein Telefonat nach dem anderen reinkriegt **und auch gewisse Vorgaben hat, was man leisten soll. Gemessen wird, wie sind die Kollegen im Durchschnitt und wie schneidet man selber ab.** Also, da erlaubt man sich, glaube ich, nicht mehr so viel Eigenverantwortung zu übernehmen, weil das ja mit Mitdenken und Zeitressourcen verbunden ist oft sich zu überlegen wie man vielleicht was besser machen könnte.“ (Arbeitende in der Telekommunikationsbranche, 46 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 8,5 Jahre)

Neben der angesprochenen Überwachung scheint im vorrangegangenen Zitat auch deutlich ein gewisser Konkurrenzdruck durch. Dieser ständige Druck wird jedoch nicht nur im Telekommunikationsbereich empfunden. Auch im Personalvermittlungsbereich wird direkt die Möglichkeit angesprochen, durch technische Systeme die ständige Vergleichbarkeit der einzelnen Abteilungen oder der einzelnen Arbeitenden hinsichtlich deren Leistungsoutput zu garantieren. Durch diese Überwachung und der dadurch gegebenen Möglichkeit einer Sanktionierung unterdurchschnittlicher Leistungen wird die als negativ empfundene Facette der Rationalisierung, namentlich eine Aufgabe von Eigeninitiative aufgrund des damit verbundenen Risikos sich möglicherweise irrational oder ineffizient zu verhalten, als belastend empfunden. Die ständige Unsicherheit, inwieweit das eigene Arbeitshandeln noch den Rationalisierungserfordernissen entspricht, ist für viele Interviewte eine enorme Belastung, die sich auf die Arbeitszufriedenheit negativ auswirkt. Verhalten gegenüber dem*der Kunden*in, das der Effizienzmaxime zuwiderläuft, sei es auch nur eine geringfügige zeitliche Ausdehnung der Interaktion, muss vermieden werden, um die bestehenden Zielerreichungsforderungen erfüllen zu können. Die Befürchtung, bei ‚ineffizientem‘ Verhalten beobachtet zu werden, die als übermäßig empfundenen Standardisierung sowie die Forderung einer hohen Kommunikationsgeschwindigkeit aufgrund des Vorhandenseins technischer Hilfsmittel stellten sich in der Analyse als bedeutende Faktoren für empfundene Unzufriedenheit oder Fehlbeanspruchung heraus. Dies ist umso schwerwiegender, als von vielen Interviewten eine eindeutige Verstärkung dieser Belastungen berichtet wurde.

4.10.2 Der Technik helle Seite – Arbeitserleichterung und mehr Fairness

Wurden zuerst die negativen Aspekte von Technologie erörtert, sollen nun die ebenfalls vorhandenen positiven Seiten aufgezeigt werden. Beispielsweise berichten einige Interviewte davon, dass betriebliche Kommunikation durch den verstärkten Einsatz von Telekommunikationstechnologie schneller und weniger umständlich vonstattengehen kann. Auch wenn diese effizientere Kommunikation wiederum zu einer höheren, weniger gut zu bewältigenden Kommunikationsdichte führt, werden beispielsweise Emails oder Mobiltelefone als wesentliche Arbeitserleichterung erlebt.

Die im vorherigen Kapitel anklingende Fairness von Dokumentationssystemen ist ein weiterer positiver Aspekt, der von den Interviewten angemerkt wird. Die Standardisierung, die durch diese Systeme ermöglicht wird, führt zu verringerter Willkür und besserer Nachvollziehbarkeit. Hier sind nicht nur die Dokumentationssysteme in der Altenpflege gemeint, sondern auch die Dokumentationssysteme im Personalvermittlungsbereich. In diesem Bereich kann es durch die Standardisierung und Überwachung der Einträge weniger zu einer sympathieabhängigen und somit eher zu einer fairen Beratung kommen. Genau dies ist auch der eigentliche Zweck der weiter oben erörterten Bürokratisierung wie Max Weber (1922) sie sieht - weg von charismatischer hin zur legalen Herrschaftsausübung²².

Bar jeder ambivalenten Bewertung kann die physische Arbeitserleichterung durch Technik angeführt werden. Hier wird vor allem im Altenpflegebereich von einer durch Technik verminderten, physischen Belastung gesprochen. Technisch ausgefeilte Pflegemittel wie Hebevorrichtungen oder motorisierte Betten vermindern körperliche Schwerarbeit. Ein Beispiel:

„Genauso mit dem Material. Das sind Inkontinenzmaterialien und so Sachen, das ist komplett gravierend, also das muss man ehrlich sagen, ja. **Auch von den Hilfsmitteln von den Matratzen und Gehgestellen oder sonst was, es hat sich sehr stark verändert. Auch zum Positiven, sehr zum Positiven.**“ (weibliche DGKP, 45 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 20 Jahre)

²² Auch wenn hier von Beratungsgesprächen die Rede ist, hat der starke Begriff ‚Herrschaftsausübung‘ durchaus seine Berechtigung. Der*die Personalvermittler*in ist im Besitz einer gewissen Macht. Diese wird aber durch bürokratische und damit legale und rationale Strukturen eingeschränkt und reglementiert. Die charismatischen Eigenschaften einer Person haben damit nichts zu tun, und gestatten es daher auch nicht dazu nach Sympathien oder Animositäten zu walten und zu schalten da gewisse Richtlinien eingehalten werden müssen.

Auch die Einführung des Internet wird vor allem von den Arbeitenden im wissenschaftlichen Bereich der jeweiligen Branchen als ausgesprochen bereichernd erlebt. Durch die hohe Informationsdichte und die Vernetzung wird eine befriedigende Arbeit erst ermöglicht. Beispielsweise erzählen auch Übersetzer*innen von der massiven Arbeitserleichterung durch die Möglichkeiten, die das Internet bietet. Herausgestrichen wurde hier vor allem die immense Erleichterung der Recherche.

In den Interviews kam klar zutage, dass Arbeitende in der Banken- und Telekommunikationsbranche im Allgemeinen eine höhere Technikaffinität aufweisen. Dies, so die Interpretation des Datenmaterials, führt in vielen Fällen dazu, dass die erlebten Veränderungen hinsichtlich Einführung neuer Technologie von Arbeitenden in diesen im Vergleich technikaffineren Branchen als weniger beanspruchend erlebt werden. Zwar gibt es auch im Personalberatungs- und Altenpflegebereich Personen, die grundsätzlich technischen Neuerungen sehr offen und positiv gegenüberstehen. Hier aber kommt diese Technikaffinität, auch durch die Eigenheiten der Branche bedingt, nicht im gleichen Maße zur Geltung. Abgesehen von eben erörterten, eindeutig positiven Bewertungen von Technologie herrschen trotzdem branchenübergreifend Ambivalenzen und Unsicherheiten vor.

4.11. Was wirkt den negativen belastenden Veränderungen entgegen – arbeitsbezogene Ressourcen

Folgendes Kapitel widmet sich den von den Interviewten am meist thematisierten Ressourcen, die eine Abschwächung von Beanspruchungen ermöglichen. Dabei ist zu bemerken, dass hier zum einen auf die positiven Auswirkungen dieser Ressourcen Bezug genommen wird, zum anderen aber auch gleichzeitig negativ bewertete Veränderungen hinsichtlich der Verminderung ebendieser Ressourcen angesprochen werden. Wie in Abbildung 9 ersichtlich ist dies die letzte Ergänzung des Gesamtmodells vorliegender Analyse:

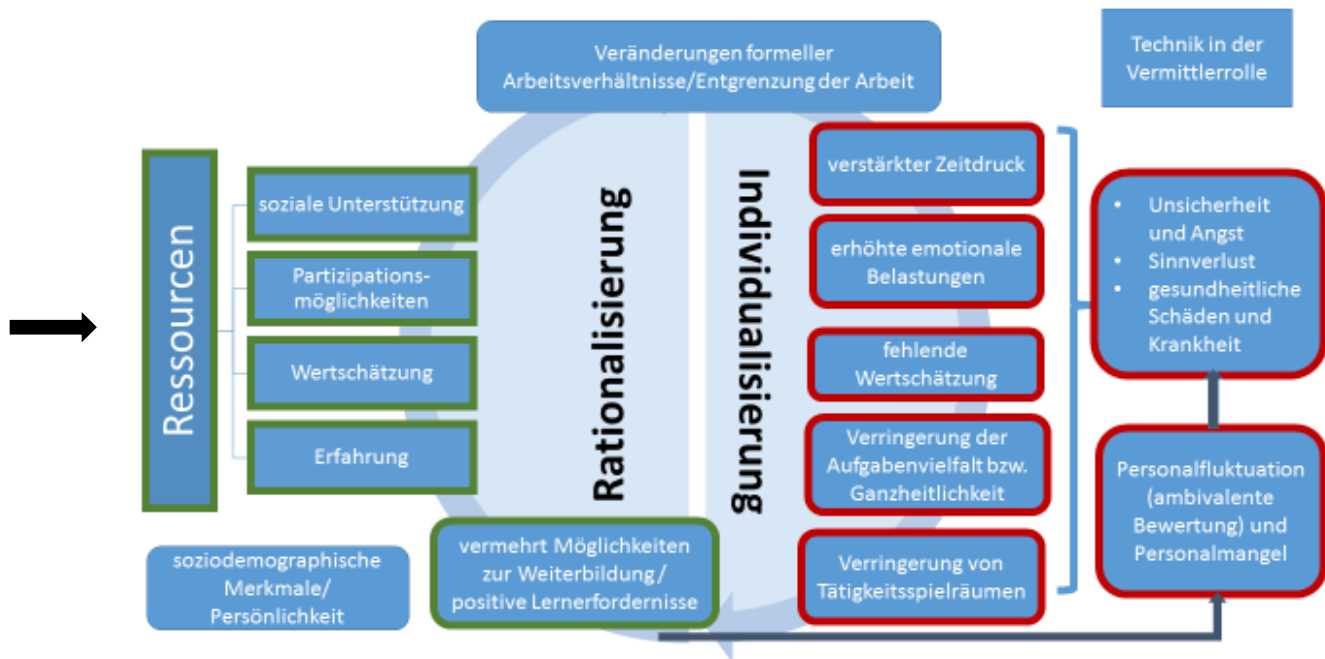


Abbildung 9. Das um arbeitsbezogene Ressourcen angereicherte Gesamtmodell

4.11.1 Ressource soziale Unterstützung

Ein wesentlicher Aspekt der Interviews ist das Thema der als enorm wichtig empfundene Ressource der sozialen Unterstützung und, damit einhergehend, der Teamzusammenarbeit bei der Arbeitsausführung. Hier wird die Rationalisierung dahingehend deutlich, dass davon berichtet wird, dass oftmals keine Zeit für befriedigende Interaktion/Kommunikation zwischen Teammitgliedern bleibt.

Dabei wird soziale Unterstützung (im Betrieb und außerhalb) von den Interviewten als enorm wichtige Ressource wahrgenommen, um Arbeitsbelastungen abzufangen. Arbeitende können viel ertragen, wenn der Teamzusammenhalt und die damit einhergehende soziale Unterstützung stark sind. Die Wichtigkeit von sozialer Unterstützung tritt in der überwältigenden Mehrheit der Interviews und in allen Branchen hervor. Hier wird vor allem auf die betriebliche soziale Unterstützung bezuggenommen, da private soziale Unterstützung nicht in gleichem Maße ein Fokus der Interviews war. Ein Beispiel aus der Altenpflege:

„Es gibt schon einen bestimmten Zusammenhalt und der ist wichtig, weil das würde, die Station, das würde nicht funktionieren. Wir haben hier mit so vielen schweren Patienten zu tun mit so vielen Schicksalen, mit Angehörigen auch, mit so vielen Angehörigengesprächen, da muss zumindest ein Halt da sein, sonst

bricht alles zusammen.“ (weibliche DGKP, 44 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 6,5 Jahre)

Dass soziale Unterstützung am Arbeitsplatz eine enorm wichtige Ressource darstellen kann, zeigen auch Chiaburu und Harrison (2008) anhand einer Metaanalyse auf. Unterstützung von Mitarbeiter*innen ist beispielsweise ein positiver Prädiktor von Arbeitszufriedenheit, job-involvement oder Engagement in der Organisation. Diese Ergebnisse traten auch zu Tage, wenn der Einfluss des*der direkten Vorgesetzten kontrolliert wird.

Am Datenmaterial kann oft beobachtet werden, dass Poolschwestern oder Teilzeitarbeitende als nicht ganz dem Team zugehörig eingeschätzt werden. Die Studie von Batch und Windsor (2015) ist damit konsistent. Diese Untersuchung wurde im Krankenpflegebereich durchgeführt und stellte als Folgen dieser Marginalisierung eine ineffiziente Kommunikation, beeinträchtigte klinische Performanz oder Entfremdung fest. Dies ist teilweise ebenfalls im Datenmaterial der vorliegenden Studie zu beobachten. Ein Beispiel zur Unterlegung dieser Einschätzung:

„Ich komme jetzt wieder auf die Teilzeitkräfte zurück. Ich merke immer, sie haben ihren Kopf woanders, die haben die Kinder noch nicht ganz draußen, die haben ein schönes Haus und einen Garten und ja das Leben auch noch und der Mann verdient gut, das ist eigentlich mein Taschengeld.“
(Personalvermittler, 51 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 25 Jahre)

Abgesehen von den Einflüssen vermehrt atypischer Arbeitsverhältnisse kann vor allem die durch Rationalisierungsbestrebungen rigorose Personalreduktion und die damit einhergehende Intensivierung der Arbeit als wesentlicher Faktor der Reduktion von sozialer Unterstützung am Arbeitsplatz angesehen werden.

Ein wesentlicher Bestandteil der sozialen Unterstützung am Arbeitsplatz ist auch die Rückmeldung von Kolleg*innen. Hier kann gesagt werden, dass aufgrund des berichteten Personalmangels oftmals gar nicht mehr die Personen vorhanden sind, die Rückmeldungen leisten könnten. Im Altenpflegebereich trifft das besonders auf Nachtdienstzeiten zu, in denen die Pflegenden oftmals alleine, ohne die Möglichkeit eines Austausches, ihren Dienst tun. Aber wie am vorhergehenden Zitat deutlich wird, betreffen diese einschneidenden Personalreduktionen auch alle anderen Branchen. Dabei hat sich gezeigt, dass Rückmeldungen durch Kolleg*innen oder Vorgesetzte wesentlich für erfolgreiches Arbeitshandeln sind. Eine

Metaanalyse von Fried und Ferris (1987) stellt beispielsweise fest, dass zwischen dem Ausmaß der Rückmeldung und der generellen Arbeitszufriedenheit oder der Zufriedenheit mit der persönlichen Weiterentwicklung, mittlere bis hohe positive Korrelationen bestehen. Auch handlungstheoretische Überlegungen von Winfried Hacker (2005) zeigen die Tragweite von Rückmeldungen auf. Dabei ist die Rückmeldung von der Tätigkeit selbst ein ausgesprochen wichtiges Element für gelungene Arbeitsabläufe. In dem von ihm beschriebenen Operativen Abbildsystem (OAS) werden diese Rückmeldungen als essentiell für eine mögliche Veränderung in Richtung eines gewünschten Ergebnisses gesehen. Rückmeldungen erlauben es hier ständig Soll- und Ist-Zustände abzugleichen und die so erforderlichen Handlungen für das zu realisierende Handlungsziel abzuleiten. Dabei sind Rückmeldungen von Kolleg*innen und Vorgesetzten von ausgesprochener Wichtigkeit.

Zeigen die Daten einen allgemeinen Rückgang der Rückmeldungen von Kolleg*innen, kann eine dezidierte Veränderung der Häufigkeit oder der Qualität von Rückmeldungen durch Führungskräfte nicht festgestellt werden. Aus den Daten geht hier zwar die Wichtigkeit dieser Rückmeldung von Führungskräften hervor, es kann aber nicht von einer eindeutigen Veränderung gesprochen werden, ohne den interpretativen Rahmen zu sprengen. Dies hat möglicherweise den Grund, dass Kolleg*innen auch gleichzeitig Führungskräfte sind und hier keine Unterscheidung getroffen wird. Die Veränderung hin zu weniger Rückmeldung und Gruppenzusammenhalt wird im folgenden Zitat noch einmal unterstrichen:

„Ja, damit wir schnell nach Hause kommen auch. Ich meine, für mich persönlich, ich bin ja froh, wenn das schnell- jeder will raus und schauen, dass er sich Heim machen kann, dass er Zeit hat. Jeder sagt: Wenn wir bis um halb brauchen, zum Beispiel, wenn wir eine halbe Stunde brauchen, die Viertelstunde ist uns jetzt abgegangen. Da hätte ich schon wieder wen gemacht gehabt [Bewohner*innen gepflegt, A. d. A.] und ich wäre um einen im Vorsprung. **Man soll es nicht glauben, aber man taktiert mit der Zeit schon so derartig, dass man sobald das letzte Wort gesagt ist, stehen alle auf und rennen raus** [. . .] Früher hat man oft ein bisschen in der Nacht , oder eine Gaudi gehabt oder mal miteinander gelacht. Jeder rennt nur mehr angestrengt raus aus seiner Gruppe und macht seine Arbeit, damit er zurechtkommt, damit er zu Mittag alles so geschafft hat, wie er es schaffen hätte sollen.“ (weibliche DGKP, 49 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 22 Jahre)

4.11.2 Ressource Mitspracherecht

Mitspracherecht wird hier als die Möglichkeit von Arbeitenden definiert, richtungsweisende Entscheidungen in der Organisation über starre Hierarchiegrenzen hinweg mitzubestimmen und zu gestalten, sowie die Möglichkeit, Ideen und Vorschläge einbringen zu können. Dieses Mitspracherecht wirkt als enorm motivierender Faktor im Arbeitshandeln und ermöglicht es, Beanspruchungen abzufedern. Paškván, Kubicek, Prem und Korunka (2016) stellen beispielsweise fest, dass partizipatives Klima eine wesentliche Ressource bezüglich kognitiver Bewertung der Arbeitsintensivierung darstellt. Folgendes Zitat zeigt den motivierenden Effekt dieses Mitspracherechts:

„Es hat sich sicher positiv entwickelt, eben auch in meiner Generation, da wächst man ganz anders hinein, man redet ganz anders, also miteinander, man hat irgendwo dieses selbe Level und auch dieses Verständnis, sie [die Vorgesetzte, A. d. A.] lässt ganz einfach andere Meinungen zu und man diskutiert darüber, das ist etwas sehr Positives, was ich auch früher gerade von meiner Generation her überhaupt nicht erlebt habe, Chef war Chef aus fertig. Also das ist etwas, das ist mir sogar sehr positiv auffällt, wo wir glaube ich auch alle sehr froh sind.“
(weibliche DGKP, 46 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 18 Jahre, Führungskraft)

Dieses Mitspracherecht ist essentiell von der Organisationsstruktur und den Führungskräften abhängig. Dabei lässt sich aufgrund der Interviewaussagen hier beobachten, dass in den letzten Jahren ein Wandel des Führungsstils wahrgenommen wurde. Dieser Wandel zeichnet sich durch einen Übergang von einem autoritären zu einem offenen und partizipativen Führungsstil aus. Vor allem in den Interviews mit Arbeitenden in der Altenpflege und der Bankenbranche ist davon die Rede. In folgendem Zitat kommt dieser Wandel zur Geltung:

„Es ist, ich meine einfach in der übersteigerten Wahrnehmung so schlimm gewesen, weil die hatten auch noch Vorgesetzte die wirklich da gestanden sind und auf die Finger geklopft haben und sehr streng und sehr autoritär gearbeitet haben. Das gehört Gott sei Dank der Vergangenheit an. Da hat sich der Stil auch durch sehr viele junge Mitarbeiter die eben im letzten Jahrzehnt beigetreten

sind schon verändert.“ (Bankangestellte, 53 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 12 Jahre)

Dieser Wandel wird insgesamt sehr begrüßt und als motivierender Faktor angesehen. Folgendes Zitat gibt dabei auch den durch diesen Wandel ermöglichten erweiterten Handlungsspielraum von Arbeitenden wieder.

„Genau weil denke mir, wenn ich, das weiß ich von mir selber, wenn ich eine Idee gehabt habe und ich habe es umsetzen dürfen, das motiviert unheimlich und ich möchte das als Pflegedienstleitung leben“ (weibliche DGKP, 46 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 18 Jahre, Führungskraft)

Bedeutsam ist aber nicht allein das Mitspracherecht, das Führungskräfte den unmittelbar unterstellten Mitarbeiter*innen einräumen, sondern auch das Mitspracherecht der Führungskräfte bezüglich des Gestaltungsspielraums in der Organisation selbst. Hier kann anhand des Interviewmaterials schwer eine Veränderung ausgemacht werden, die positiven Effekte eines solchen Gestaltungsspielraumes sind aber deutlich zu erkennen:

„Dass ich ganz einfach die Abläufe wirklich effizienter gestalten konnte [. . .] Und dass man ganz einfach was bewegen kann, ja? Auch so von der Motivation von den Mitarbeitern und so. Und die wissen genau, wenn irgendwas ist, können sie anrufen. Auch wenn ich daheim bin, am Wochenende oder so. diesen Rückhalt, was wir sonst nicht gehabt haben.“ (weibliche DGKP, 50 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 6 Jahre, Führungskraft)

Bis jetzt war hier vor allem von einer als positiv bewerteten Veränderung hinsichtlich eines größeren, durch die Führungskraft eingeräumten Mitspracherechts die Rede. Zwischen den Branchen bestehen hierbei jedoch bedeutende Unterschiede. In der Banken- oder Telekommunikationsbranche ist zwar ebenfalls in manchen Fällen von einem begrüßenswerten Generationenwechsel der Führungskräfte und damit des vorherrschenden Führungsstils die Rede, hier liegt der Fokus aber auf der zunehmenden Erfordernis zur Selbstführung. Selbstführung wird hier verstanden als Verschiebung der Führungsverantwortung von den eigentlichen Führungskräften hin zu den Mitarbeiter*innen. Ein Beispiel aus der Telekommunikationsbranche:

„Momentan ist halt ziemlich viel Arbeit aber sonst. Ich meine es wird halt immer, kommt mir vor, die Verantwortung wird mehr zum Mitarbeiter geschoben, als wirklich die Führungskräfte Verantwortung haben.“ (Arbeitender in der Telekommunikationsbranche, Arbeitsdauer im Betrieb: 6,5 Jahre)

Diese aus dem Interviewmaterial hervorgegangene Beobachtung deckt sich mit der von Pongratz und Voß (2003) festgestellten Verlagerung der Führungsverantwortung von der eigentlichen Führungskraft hin zu den einzelnen Arbeitenden, welche den neuen Leittyp des*der schon vorgestellten Arbeitskraftunternehmers*in unter anderem auszeichnet.

Wenn, so die These, die Führungsverantwortung, beispielsweise durch grobe Zielvorgaben, immer mehr von der eigentlichen Führungskraft auf den*die einzelnen Mitarbeiter*in übertragen wird, wird das Mitspracherecht zum Selbstgespräch. Kann hier eingeworfen werden, dass dieses Selbstgespräch nun eigentlich die ultimative Form des Mitspracherechts darstellt und daher positiv wahrgenommen werden müsste, wird dies jedoch durchaus ambivalent bewertet. Teilweise als angenehm erlebt wird diese höhere (Selbst)Führungsverantwortung für die eigene Tätigkeit, da sie mit einer höheren Autonomie einhergeht. Doch ist auch deutlich zu erkennen, dass einige Interviewte aufgrund dieser Verlagerung ein gewisses Unbehagen und Frustration empfinden, da sie auch als Verantwortungsabgabe durch die eigentlichen Führungskräfte gesehen wird. Die erhöhte Arbeitsbelastung, die mit der Übernahme von (Selbst)Führungsverantwortung einhergeht, unterläuft dabei die bewältigungsförderlichen Möglichkeiten von Verantwortungsübernahme.

4.11.3 Ressource Berufserfahrung

Berufserfahrung stellt sich über alle Interviews hinweg als enorm wichtige Ressource bei der Bewältigung von Arbeitsbelastungen heraus. Im Folgenden werden die Auswirkungen dieser Berufserfahrung mit den von Deci und Ryan (2008) postulierten, psychologischen Grundbedürfnissen des Menschen, *Need for Autonomy*, *Need for Relatedness* sowie *Need for Competence* in Verbindung gesetzt. Dies soll die Wichtigkeit von langjähriger Berufserfahrung, deren Anwachsen und zunehmende Anwendbarkeit in einer Arbeitsorganisation, in der man längerfristig beschäftigt ist, deutlich machen. Im Anschluss wird dann darauf eingegangen, inwiefern sich die berichteten Veränderungen in der Arbeitswelt auf die Ermöglichung dieses Erfahrungsgewinns auswirken.

Need for Autonomy – Die Ermöglichung des Schaffens von Autonomieräumen – Lernen, Nein zu sagen

Wie sich in den Interviews zeigt, führt die in der jeweiligen Arbeitsorganisation gesammelte Erfahrung dazu, dass Arbeitende besser lernen, „Nein zu sagen“. Dieses „Nein sagen“ zeichnet sich dadurch aus, dass im Laufe der Zeit ständig hohe Anforderungen oder Ansprüche, seien es eigene oder die der Führungskräfte, relativiert werden. Diese Relativierung geht dergestalt vonstatten, dass sich die davon berichtenden Arbeitenden darüber klar werden, dass den als belastend empfundenen Forderungen nicht zwangsläufig nachgegangen werden muss. Sei es im Bereich der ständigen Erreichbarkeit, oder der Forderung nach einem höheren Arbeitspensum. Ein Beispiel:

„Also ich kann mir meine Zeit selber einteilen natürlich kommt es ab und zu mal dazu, zu geballten Zeiten, das fünf Stationsleitungen etwas auf einmal brauchen aber ich mach mir mittlerweile keinen Stress mehr sagen wir so einmal, dass ich immer alles gleich erledigen muss, manchmal erledigt das sich auch von alleine und es gibt immer step by step.“ (weibliche DGKP, 52 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 20 Jahre, Führungskraft)

Dieses „Nein sagen können“, oder auch die damit einhergehende Gelassenheit, ist für die Arbeitenden mit einem höheren Empfinden persönlicher Autonomie verbunden. Sie empfinden sich viel weniger als ‚fremdgesteuert‘ und in geringerem Maß einer ständigen Verfügbarkeit unterworfen. Diese Schaffung von Autonomieräumen muss erst erlernt werden. Aus den Interviews geht hierbei auch hervor, dass sich dieses „Nein sagen können“ erst nach der beruflichen Etablierung in der jeweiligen Arbeitsorganisation entwickelt. Berufseinsteiger*innen können sich dies aufgrund der in den Interviews immer wieder durchklingenden Leistungsbringschuld weniger erlauben.

Need for Relatedness – langjährige Teamzusammenarbeit und engere Beziehungen mit den Kolleg*innen

Ebenfalls ist die Ressource Erfahrung ein wichtiger Faktor hinsichtlich des Bedürfnisses nach *Relatedness*. Soziale Beziehungen am Arbeitsplatz, so geht es auch aus den Interviews hervor,

benötigen Zeit um sich zu entwickeln. Erfahrung im Umgang mit den Kolleg*innen muss erst gesammelt werden, um eine befriedigende Arbeitsbeziehung (oder in manchen Fällen darüber hinaus auch eine private Beziehung) zu ermöglichen. Von Arbeitenden mit einer langjährigen Erfahrung im Betrieb wird ebenfalls berichtet, dass sie ihr Wissen über die betriebsinternen Arbeitsabläufe und ihr Fachwissen an andere Arbeitende weitergeben können. Diese Mentor*innenrolle wird als ausgesprochen bereichernd beschrieben. Dies könnte auch daran liegen, dass dadurch soziales Kapital angehäuft wird, welches dazu führen kann, dass Belastungen am Arbeitsplatz gepuffert werden.

„Je älter ich werde, desto mehr profitiere ich von der Routine und die anderen sind sehr dankbar, weil sie einfach kommen können und weil ich mir auch die Zeit nehme, weil ich so schnell gearbeitet habe, habe ich viel Zeit dazwischen den anderen auszuhelfen und Fragen zu beantworten und das ist dann natürlich schon, jetzt habe ich ein bisschen schon so eine Paparolle in der Abteilung, das ist auch nicht unangenehm.“ (Personalvermittler, 51 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 25 Jahre)

Dabei wird auch für die Mitarbeitenden, die von der Erfahrung solcher Mentor*innen profitieren können, die Arbeit erleichtert. Sie profitieren von der Möglichkeit, Hilfestellungen bei der Bewältigung von Arbeitsanforderungen zu erhalten.

Need for Competence – Verbesserung der beruflichen Fähigkeiten

Die im vorherigen Absatz angedeutete Hilfestellung, die einerseits Arbeitende erhalten und andererseits bereitstellen, bewirkt, dass Kompetenzsteigerung ermöglicht wird. Die Verbindung zwischen Kompetenz und Erfahrung tritt in den Interviews vor allem hervor, wenn von einem erfahrungsbedingten tieferen Verständnis der Arbeitsmaterie gesprochen wird:

„Und das ist das, dass ich mit der jetzt 30-jährigen Erfahrung in der Bank (4) mit dem, was ich alles gemacht habe, gewisse Dinge halt einfach im kleinen Finger habe.“ (Bankangestellter, 63 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 30 Jahre)

Wurden jetzt Parallelen zu den psychologischen Grundbedürfnissen gezogen, stellt sich die Frage, wie der Erwerb von Arbeitserfahrung durch die erlebten Veränderungen beeinflusst

wird. Hier geht aus den Interviews hervor, dass der für Beziehungsentwicklung nötige Erfahrungszuwachs sich durch Faktoren wie erhöhte Fluktuation, vermehrte Pooldienste und öfter vorkommende Teilzeitanstellungen zunehmend schlechter verwirklichen lässt. Besonders die von den Interviewpartner*innen im Telekommunikationsbereich immer wieder erwähnte „hire and fire“- Mentalität verhindert oftmals befriedigende, durch eine gewisse Dauer gewachsene Arbeitsbeziehungen. Dadurch kann es zu einem Teufelskreis kommen, da die für erhöhte Arbeitsanforderungen nötige Erfahrung nicht ausgebaut oder überhaupt erworben werden kann und dieser Mangel und die damit einhergehenden, schwerer zu bewältigenden Anforderungen wiederum zu Fluktuation oder Ausstieg führen.

5. Conclusio

Wie in dieser Analyse erläutert wurde, ist der durch Beschleunigung, Rationalisierung und Individualisierung gekennzeichnete Wandel der Arbeitswelt mit unterschiedlicher Deutlichkeit und mit jeweils eigenen branchenspezifischen Facetten über alle Interviews zu beobachten. Vermehrt atypische Arbeitsverhältnisse sowie die implizite oder explizite Entgrenzung der Arbeitstätigkeit sind dafür beispielhaft. Gezeigt wurde ebenfalls, dass die Ursachen dieser Veränderungen in der Individualisierung und Rationalisierung gleichermaßen liegen und sich gegenseitig verstärken. Dabei ist festzustellen, dass die Rationalisierungsmaxime als eindeutig stärker veränderungsinduzierend wahrgenommen wird. Folgendes Zitat soll den allgemeinen Tenor der erlebten Veränderungen noch einmal wiedergeben:

„[. . .] also ich erlebe dass der Mitarbeiter ein Produktionsmittel ist ganz brutal gesagt. Der kriegt ein Ziel, das muss er erfüllen und ansonsten geht er.“
(Arbeitender in der Telekommunikationsbranche, 47 Jahre alt, Arbeitsdauer im Betrieb: 5 Jahre)

Generell ist in den Interviews von erhöhter Arbeitsintensität und steigenden Anforderungen die Rede. Die in der Literatur als wesentlich für Arbeitszufriedenheit ausschlaggebenden Tätigkeitsmerkmale wie Aufgabenvielfalt, Ganzheitlichkeit oder Rückmeldung werden, so stellt sich heraus, aufgrund zunehmender Rationalisierungserfordernisse geringer. Nur eine Minderheit der Arbeitenden berichtet von Verbesserungen von Tätigkeitsmerkmalen. Von einigen Interviewten ehemals ausgeführte Pioniertätigkeiten und die damit einhergegangene Erhöhung von Aufgabenvielfalt und Handlungsspielräumen sind meist nur temporär und werden, sobald kein Bedarf mehr besteht, oder die Teilaspekte dieser Tätigkeiten von technischen Systemen übernommen werden können, nicht mehr ermöglicht. In diesem Zusammenhang kommt das Thema der technologischen Veränderungen zur Sprache. Sie wirken teilweise als Ressource, erleichtern sie doch in vielen Fällen die Tätigkeit. Doch auch deren negative Aspekte sind in den Interviews präsent; beispielsweise die Möglichkeiten zur Überwachung durch Technik, die Übernahme von vormals menschlichen Tätigkeiten durch technische Systeme oder die Ermöglichung von ständiger Erreichbarkeit.

Wo jedoch, abgesehen von den genannten Einschränkungen, Handlungsspielräume und Freiheiten gewährt werden, ist nicht selten eine ambivalente Bewertung dieser erweiterten Spielräume gegeben. Diese Ambivalenz rührt daher, dass zwar erweiterte Handlungsspielräume gutgeheißen werden, diese jedoch oftmals mit einer erhöhten, oder zumindest implizit geforderten Erhöhung der Selbstdisziplin und Selbstführung einhergehen oder gewährte hohe Handlungsspielräume zur Rechtfertigung hoher Zielerreichungserwartungen dienen, da die Schaffung einer ausreichenden Bewältigungsfähigkeit in der Verantwortung der*des einzelnen Arbeitenden liegen soll. Auch befinden sich viele Arbeitende im Zwiespalt, sich an strenge Reglements und bürokratische Vorgaben zu halten, aber gleichzeitig eigenverantwortlich über diese hinweg zu gehen, sollte es die Aufgabenerfüllung verlangen.

Eine weitere Feststellung vorliegender Arbeit ist, dass Flexibilisierung und die anhand des Beispiels der Altenpflege erläuterte zunehmende Bürokratisierung beide gleichermaßen Konsequenzen der Rationalisierung sind und sich gegenseitig ergänzen (müssen). Dies ist auch im Hinblick darauf bedeutsam, dass der Bürokratie von einigen Seiten Starrheit vorgeworfen wird und deshalb in einer flexiblen Arbeitswelt, die sich auf rapide verändernde Umweltbedingungen (angepasste Zielerreichungserwartungen, mehr Pflegebedarf, technische Neuerungen etc.) einstellen muss, keinen Platz mehr hat. Die vorliegende Studie zeigt aber, dass klassische Bürokratiemerkmale nicht im Widerspruch zu dieser den veränderten Umweltbedingungen geschuldeten Flexibilisierung stehen. Bürokratisierung dient, so wie die Flexibilisierung, der Rationalisierung von organisationalen Abläufen. Ein zu starres Festhalten an gewissen prototypischen Merkmalen von Bürokratisierung oder Flexibilisierung wird aus Effizienzgründen von Arbeitsorganisationen vermieden. Auch sei hier noch einmal darauf hingewiesen, dass die Bürokratisierung laut Weber (1922) nicht Selbstzweck ist, sondern nur das Instrument der Rationalisierung.

Schließlich sind am Untersuchungsmaterial gewisse Grenzen der Beschleunigungsfähigkeit menschlicher Interaktion zu beobachten. Besonders im Personalvermittlungs- und Altenpflegebereich als personbezogene Dienstleistungsbranchen, kann dies beobachtet werden. Aufgrund der hohen Klient*innendichte bei verringertem Personalstand müssen Interaktionen mit den Klient*innen oder Bewohner*innen schneller ablaufen. Der damit einhergehende Qualitätsverlust wird von den Arbeitenden als gravierend wahrgenommen. Hier wurden die Parallelen zu Hartmut Rosas Resonanzkonzept (Rosa, 2016) und die zunehmende Verunmöglichung von befriedigenden Resonanzbeziehungen aufgezeigt. Diese für die Arbeitenden unzureichende Qualität von sozialen Interaktionen führt zu Sinnverlust, Unzufriedenheit und auch sinkender physischer und psychischer Gesundheit. Die

Beanspruchungsfolgen können wiederum auf die Klient*innen bzw. Bewohner*innen negative Auswirkungen haben.

Ein weiterer Fokus der Interviewten und der Auswertung war die im Vergleich zu früher erhöhte Personalfluktuation. Auch wenn es Unterschiede bei deren Ursachen gibt, stellte sich diese branchenübergreifend als eindeutig beanspruchend dar. Auch hier wird von vielen Interviewten von einem Sinnverlust der Arbeit und einem gewissen „Abstumpfen“ gesprochen. Dies liegt, wie oben beschrieben, beispielsweise darin begründet, dass sich soziale Beziehungen in der Arbeit kaum mehr festigen können. Auch den am Arbeitsplatz gemachten allgemeinen Lernerfahrungen und Entwicklung von Bewältigungs- und Entlastungsstrategien wird aufgrund dieser Fluktuation weniger Raum als früher gegeben²³.

Aufgrund der erläuterten, negativ erlebten Veränderung von Tätigkeitsmerkmalen, der Arbeitsintensivierung sowie dem damit einhergehenden Sinnverlust für die Arbeitenden, lassen sich eindeutig Hinweise auf eine Entfremdung des Menschen von seiner Tätigkeit, zu sich selbst und seinen Mitmenschen (vgl. Marx, 1844) feststellen. Viele Interviewte erleben die Arbeit, die sie ausführen, nicht mehr als ihnen selbst gehörig. Zudem ist Vorsicht angebracht, wenn die Rationalisierungsmaxime durchaus positive Individualisierungstendenzen zu vereinnahmen droht oder schon vereinnahmt hat.

Besonders deutlich ist der Altenpflegebereich mit den Auswirkungen einer zunehmenden Rationalisierung konfrontiert. Zum einen wird die mehrjährige Ausbildung der Pflegenden staatlich finanziert, jedoch wird von Pflegenden von einer Verweildauer im Beruf von „nur“ ca. 7 Jahren berichtet. Diese kurze Verweildauer ist auf die psychisch belastenden Arbeitsbedingungen zurückzuführen, die zwar auch den per se hohen Berufsanforderungen geschuldet sind, jedoch durch die beanspruchungsförderlichen Arbeitsveränderungen noch verstärkt werden. Es kommt zu einem Teufelskreis, da Kosten eingespart werden müssen, diese Einsparungen jedoch wiederum zu erhöhten Belastungen führen (bspw. durch weniger Personal), diese Belastungen dann wiederum hohe Fluktuation und Krankenstände bedingen und somit wieder mehr Pflegepersonal ausgebildet und eingestellt werden muss. Dieser Teufelskreis widerspricht der festgestellten Rationalisierungserfordernis. Folgendes Zitat, mit einem gewissen darwinistischen Anklang, soll diese Problematik noch einmal unterstreichen:

„[...] jetzt brauch ich wieder eine neue Schwester. (3) Ja. Die super Fachwissen hat, die von ihrer Persönlichkeit sehr, sehr stabil ist und sehr ausgeglichen ist.

²³ Sei es weil man selbst den Betrieb oder die Branche wechselt, es keine langjährig beschäftigten Kolleg*innen mehr gibt, die eine Mentor*innenrolle einnehmen könnten.

Die, freundlich ist. Die, ja. Die ins Team passt. Und sehr viel aushält, ja? So müssen wir aussuchen. **Weil du kannst dir keine einzige Schwache mehr leisten. Das geht nicht. Das geht nicht. Du kannst dir niemanden leisten, der ein bisschen schwächer ist.**“ (weibliche DGKP, 47 Jahre alt, mit Arbeitsdauer im Betrieb: 12 Jahre, Führungskraft)

Auch wenn die vorliegende Untersuchung zu einer sehr kritischen Einschätzung der Veränderungen der Arbeitswelt kommt, heißt dies nicht, dass hier nicht auch positive Aspekte von Veränderungen gesehen werden. Diese kamen bei der Beschreibung der Möglichkeiten, die in der erfahrenen Individualisierung der Arbeitsverhältnisse enthalten sind, wie beispielsweise eine mögliche bessere Balance zwischen Arbeits- und Privatwelt, klar zur Sprache.

Ein Schwerpunkt der angesprochenen positiven Veränderungen war die berichtete Weiterbildungserfordernis, die von der überwiegenden Mehrzahl der Arbeitenden als bereichernd und persönlichkeitsförderlich angesehen wurde. Dies ist nicht selbstverständlich, da, wie die Literatur zum Thema feststellt, Lernerfordernisse zwar positiv mit Arbeitszufriedenheit assoziiert sind (Korunka, Kubicek, Paškván & Ulferts, 2015; Obschonka, Silbereisen & Wasilewski, 2012), aber auch als Anforderung gesehen werden können (Crawford, LePine & Rich, 2010) und je nach kognitiver Bewertung dieser Anforderung sich als Hindernis oder Herausforderung (Paškván, Kubicek, Prem & Korunka, 2016) herausstellen. Um die Feststellung einer allgemein hohen Arbeitszufriedenheit durch Lern- und Weiterbildungserfordernisse in der vorliegenden Arbeit einzuschränken, sei hier aber die oftmals berichtete unzureichende Einschulung auf neue Dokumentationssysteme erwähnt. Hier könnte, auch im Hinblick auf die Implikationen vorliegender Untersuchung für die Praxis, in den Arbeitsorganisationen auf die Ermöglichung von anwendbaren, praxisnahen Weiterbildungen fokussiert werden. Eine Voraussetzung für eine erfolgreiche Weiterbildungsmaßnahme ist jedoch auch die soziale Unterstützung dieses Trainingstransfers am Arbeitsplatz (Chiaburu, van Dam & Hutchins, 2010). Wie aber in vorliegender Analyse gezeigt wurde, fehlt es aufgrund von Personalmangel und Personalfluktuation gerade an dieser so wichtigen Unterstützung. Die Conclusio muss also (gezwungenermaßen) dem kritischen Unterton bezüglich den Veränderungen in der Arbeitswelt treu bleiben.

6. Einschränkungen der Studie

Eine Schwierigkeit, die sich im Laufe der Untersuchung herausgestellt hat, war, dass die Interviews a-priori zur Auswertung geführt wurden und nicht während der laufenden Interpretation der Daten. Dies ist deshalb von Bedeutung, da der „reine“ Grounded-Theory Ansatz eine Parallelisierung von Datenerhebung und Auswertung erfordert. Interviewpartner*innen sollen so ausgewählt und die Interviewfragen so gestellt werden, dass die aus dem Datenmaterial langsam hervortretende Theorie maximal angereichert werden kann. Beispielsweise könnte durch Adaption der Interviewfragen die Vorteile der Interviewstandardisierung (alle Themen werden in allen Interviews angesprochen) und des freien Erzählens (durch den anfänglichen Erzählstimulus) zugunsten eines spezielleren Nachfragens zu gewissen Phänomenen hintangestellt werden. Im Bereich der Interviewpartner*innenauswahl würde es sich ebenfalls anbieten, gezielt nach solchen zu suchen die besonders geeignet wären, eine Kategorie auf ihre Ausprägungen hin auszuleuchten. Beispielsweise kann, wenn bis zu einem gewissen Erhebungszeitpunkt nur Interviews mit 40 bis 45 Jährigen geführt wurden, gezielt nach jüngeren oder älteren Personen gesucht werden, um mögliche altersabhängige Unterschiede in der Bewertung von bestimmten Phänomenen genauer zu erkunden. Dieses „theoretical-sampling“ dient auch dazu, unverhältnismäßigen Erhebungs- und Analyseaufwand zu vermeiden, da eine am Datenmaterial entwickelte Theorie möglicherweise auch schon nach fünf, zehn oder dreißig Interviews theoretisch gesättigt sein könnte. Die Gründe dafür, dass die Interviews auf die sich folgende Untersuchung beziehen, trotzdem vor und nicht während der Auswertung geführt wurden, lagen im vorgegebenen engen Zeitfenster zur Durchführung der Interviews, sowie in dem Umstand, dass die Verwendung eines Grounded-Theory-Ansatzes nicht von Anfang an klar war. Dennoch fiel aufgrund der wesentlichen Vorteile eines derartigen Ansatzes, wie beispielsweise einer möglichen Theoriegenerierung, die am Datenmaterial geprüft werden kann, die Entscheidung auf ein (adaptiertes) Grounded-Theory geleitetes Vorgehen.

Eine weitere Einschränkung vorliegender Untersuchung ergibt sich daraus, dass die Auswertung des Datenmaterials größtenteils durch nur eine Person erfolgte. Durch Diskussionen mit einer parallel am Datenmaterial arbeitenden Kollegin wurde zwar versucht, eine intersubjektive Nachvollziehbarkeit der sich herausbildenden Kategorien und Thesen zu erreichen, dies kann jedoch nicht vollständig gewährleistet werden. Ein größeres Forschungsteam mit umfangreicheren zeitlichen und personellen Ressourcen wäre hier das Ideal.

7. Zukünftige Forschung

Bei der vorliegenden Arbeit liegt der Fokus auf dem Dienstleistungsbereich. Wie weiter oben schon dargelegt, erfolgte diese Auswahl aufgrund der gegenwärtigen und der zukünftigen Bedeutsamkeit des Dienstleistungssektors. Ergänzend wäre es interessant, eine Stichprobenauswahl zu verfolgen, die auch Personen einer landwirtschaftlichen oder industriellen Tätigkeit miteinbezieht. Kenntnisse darüber, wie sich die in dieser Studie beobachtete Rationalisierung und Individualisierung in anderen Sektoren zeigen und welche Parallelen und Unterschiede es zwischen den Branchen gibt, könnten sich als fruchtbar erweisen. Gibt es beispielsweise Branchen, die sich der Rationalisierung oder der Individualisierung entziehen? Bestätigt sich, dass soziale Unterstützung als Ressource auch in anderen Sektoren gleichermaßen wichtig für die Bewältigung von Belastungen ist? Frühere einflussreiche Studien wie etwa die von Trist und Bamforth (1951) oder Blumberg und Gerwin (1984), legen zwar die Wichtigkeit von sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz nahe, wie gestalten sich jedoch diese Beziehungen wenn die Beschleunigung der Arbeitswelt unablässig fortschreitet? Wieviel Beschleunigung halten soziale Systeme stand, ohne ihren sozialen Charakter zu verlieren?

Abgesehen davon, dass sich ein ausgeweiteter, branchenübergreifender Vergleich als erkenntniserweiternd herausstellen könnte, wäre zudem ein Vergleich zwischen öffentlichen und privaten Pflegeeinrichtungen erkenntnisfördernd. Wenn die vorliegende Arbeit auch die These unterstützt, dass die Wirkmechanismen der Rationalisierung und Individualisierung gleichermaßen auf privatwirtschaftliche und öffentliche Arbeitsorganisationen wirken sollten, würde eine Überprüfung dieser These die Thematik besser ausleuchten.

Einen weiteren Bereich für künftige Forschung bietet die Thematik der Identifikation mit der Berufsgruppe, der Organisation oder dem Team. Diese Identifikation hat sich als fruchtbares Konstrukt für eine ganze Reihe von organisationalen Phänomenen etabliert. Ein Beispiel ist hier die unterschiedliche kognitive Bewertung von Stressfaktoren in Abhängigkeit von dem Zugehörigkeitsempfinden zu der Gruppe, die dieses Stressempfinden induziert (Haslam, 2004). Die Identifikation mit der Berufsgruppe in Verbindung mit der Identifikation mit gesamtgesellschaftlichen Leitbildern, beispielsweise des Arbeitskraftunternehmers könnte in die gleiche Richtung führen. In der vorliegenden Untersuchung wurde zwar aufgrund der Aussagen auf eine unterschiedliche Stärke der Identifikation mit den organisationalen Zielen, oder hier eher mit der Rationalisierungsmaxime, eingegangen, da es aber während der Interviewdurchführungen noch nicht klar war, dass Rationalisierung sich als Kernkategorie

erweisen würde, wurden nicht explizit Fragen oder Nachfragen dazu gestellt. Weisen die Aussagen der Interviewpartner*innen hier schon darauf hin, dass beispielsweise vermehrt jüngere Männer diese Rationalisierungsbestrebungen als unumgänglich ansehen, würde es weiterer Untersuchungen bedürfen, um diese Unterschiede genauer auszuleuchten.

Als gewinnbringend könnten sich hier auch Längsschnittstudien herausstellen, die im Vorhinein auf ein Grounded-Theory basiertes Vorgehen hin konzipiert wurden. Die Wahrnehmung von Veränderungen über die Zeit könnte so tiefer und weniger fehleranfällig analysiert werden (z.B. Verminderung oder Relativierung von Rückschaufehlern, durch schon erfolgte Analyse schon vorangegangener Interviews). Diese Analyse würde zugegebenermaßen einen weit größeren Rahmen benötigen, als ihn eine Masterarbeit bietet.

Literaturverzeichnis

- Adorno, T. W. (2015). *Erziehung zur Mündigkeit*. Frankfurt am Main: Suhrkamp. (Im Original erschienen 1959).
- Alarcon, G. M. (2011). A meta-analysis of burnout with job demands, Resources, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 549-562.
- AMS-Berufslexikon (2017). Internetquelle, zuletzt abgerufen am 08.09.2017 unter: <https://www.berufslexikon.at/>
- Antonovsky, A. (1987). Health promoting factors at work: the sense of coherence. In Kalimo, R., El-Batawi, M. A. & Cooper, C. L. (Eds), *Psychosocial Factors at Work and Their Relation to Health*. World Health Organization, Geneva, 153-67.
- Aronsson, G., Gustafsson, K. & Dallner, M. (2000). Sick but yet at work. An empirical study of sickness presenteeism. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 54, 502–509.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15, 801–823.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The job demands – resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–32.
- Batch, M. & Windsor, C. (2015). Nursing casualisation and communication: a critical ethnography. *Journal of Advanced Nursing*, 71(4), 870-880.
- Blumberg, M. & Gerwin, D. (1984). Coping with advanced manufacturing technology. *Journal of Organizational Behavior*, 5(2), 113-130.
- Brito, M. J. M., Caram, C. D., Montenegro, L. C, Rezende, L. C., Renno, H. M. S. & Ramos, F. R. S. (2017). Potentialities of Atlas.ti for data analysis in qualitative research in nursing. *Computer Supported Qualitative Research*, 72, 75-84.

- Buelens, M. & van den Broeck, H. (2007). An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations. *Public Administration Review*, 67(1), 65-74.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper, & Row.
- Butler, R. N. (1963). "The Life Review: An Interpretation of Reminiscence in the Aged." *Psychiatry*, 26, 65–76.
- Carador, M. T., Dane, E. & Pratt, M. G. (2011). Linking calling orientations to organizational attachment via organizational instrumentality. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 367-378.
- Chiaburu, D. S. & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082–1103.
- Chiaburu, D. S., van Dam, K. & Hutchins, H. M. (2010). Social Support in the Workplace and Training Transfer: A longitudinal analysis. *International journal of selection and assessment*, 18(2), 187 -200.
- Clausen, T., Burr, H. & Borg, V. (2014). Does affective organizational Commitment and experience of meaning at work predict long-term sickness absence? *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(2), 129-135.
- Collins J. J., Baase C. M., Sharda C. E., Ozminkowski R. J., Nicholson S., Billotti G. M., . . . Berger, M. L. (2005). The assessment of chronic health conditions on work performance, absence, and total economic impact for employers. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 47, 547–557.
- Crawford, E. R., LePine, J. A. & Rich, B. L. (2010) Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95, 834–848.

- de Jonge, J., van Vegchel, N., Shimazu, A., Schaufeli, W. B. & Dormann C. (2010). A longitudinal test of the Demand-Control model using specific job demands and specific job control. *International Journal of Behavioral Medicine*, 17, 125–133.
- de Lange, A. H., Taris, T. W., Kompier, M. A., Houtman, I. L. & Bongers, P. M. (2003). "The very best of the millennium": longitudinal research and the demand-control-(support) model. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(4), 282–305.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3) , 499–512.
- Deutscher Berufsverband für Pflegeberufe (2015). *Zahlen Daten Fakten „Pflege“*. Internetquelle, zuletzt abgerufen am 08.09.2017 unter:
<http://docplayer.org/10636506-Zahlen-daten-fakten-pflege.html>.
- Ehrenberg, A. (2008). *Das erschöpfte Selbst. Depression und Gesellschaft in der Gegenwart*. Frankfurt am Main: Suhrkamp. (Im Original erschienen 1998: La Fatigue d’être soi – dépression et société).
- Elangovan, A. R., Pinder, C. C. & McLean, M. (2010). Callings and organizational behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 428-440.
- European Commission. (2008). *Long-Term Care in the European Union*. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound). (2010a). *Telework in the European Union*. Internetquelle. Zuletzt abgerufen am 08.09.2017 unter:
http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/docs/eiro/tn0910050s/tn09
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound). (2010b). *Changes over time—first findings from the fifth European Working Condition Survey*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

- Fläckman, B., Hansebo, G. & Kihlgren, A. (2009). Struggling to adapt: caring for older persons while under threat of organizational change and termination notice. *Nursing Inquiry*, 16(1), 82-91.
- Fried, Y. & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: a review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40, 287-322.
- Gablers Wirtschaftslexikon (2017). Internetquelle. Zuletzt abgerufen am 08.09.2017 unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/buerokratismus.html>
- Gajendran, R. S. & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541.
- Glaser, B. G. & Strauss, L. S. (1967/2006). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine. (im Original erschienen: 1967). Internetquelle. Zuletzt abgerufen am 14.10.2017 unter: http://www.sxf.uevora.pt/wp-content/uploads/2013/03/Glaser_1967.pdf
- Habermas, J. (2011). *Theorie des kommunikativen Handelns. (Bd.1: Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung, Bd. 2: Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft)*, Frankfurt am Mai: Suhrkamp. (Im Original erschienen 1981).
- Haslam, S. A., Jetten, J., O'Brien, A. & Jacobs, E. (2004). Social identity, social influence and reactions to potentially stressful tasks: Support for the self-categorization model of stress. *Stress and Health*, 20, 3-9.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hacker, W. (2005). *Allgemeine Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Wissens-, Denk- und körperlicher Arbeit (2. Aufl.)*. Bern: Huber.

- Hitzler, R. & Honer, A. (1994). Bastelexistenz: über subjektive Konsequenzen der Individualisierung. In: Beck, U., & Beck-Gernsheim, R. (Hrsg.), *Risikante Freiheiten*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Hochschild, A. R. (2003). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press. (Im Original erschienen 1983).
- Hodson, R., Roscigno, V. J., Martin, A. & Lopez, S. H. (2013). The ascension of kafkaesque bureaucracy in private sector organizations. *Human Relations*, 66, 1249–1273.
- Hülsheger, U. R. & Schewe, A. F. (2011). On the costs and benefits of emotional labor: A meta-analysis of three decades of research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16, 361–389.
- Joiko, K., Schmauder, M. & Wolff, G. (2010). *Psychische Belastung und Beanspruchung im Berufsleben. Erkennen – Gestalten*. 5. Auflage. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAUA): Dortmund.
- Kammeyer-Mueller, J. D.; Rubenstein, A. L., Long, D. M.; Odio, Buckman, B. R., Zhang, Y. W. & Halvorsen-Ganepola, M. D. K. (2013). A Meta-Analytic Structural Model of Dispositional Affectivity and Emotional Labor. *Personnel Psychology*, 66(1), 47-90.
- Karasek, R. A. (1979). Job demand, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-314.
- Kaschka, W. P., Korczak, D. & Broich, K. (2011). Burnout, a Fashionable Diagnosis. *Deutsches Ärzteblatt International*, 108(46), 781-787.
- Kelly Work Force Index (2014). Internetquelle. Zuletzt abgerufen am 08.09.2017 unter: [www.kellyservices.us/uploadedFiles/7-KellyOCG/2-Knowledge/Workforce Trends/A World At Work.pdf](http://www.kellyservices.us/uploadedFiles/7-KellyOCG/2-Knowledge/Workforce%20Trends/A%20World%20At%20Work.pdf)
- Kim, T. J. & von dem Knesebeck, O. (2016). Perceived job insecurity, unemployment and depressive symptoms: a systematic review and meta-analysis of prospective observational

- studies. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 89(4), 561-573.
- Kim, J. Y., Lee, J., Muntaner, C. & Kim, S. S. (2016). Who is working while sick? Nonstandard employment and its association with absenteeism and presenteeism in South Korea. *Archives of Occupational and Environmental Health*, 89(7).
- Kivimäki, M., Hokonen, T., Wahlbeck, K., Elovainio, M., Pentti, J., Klaukka, T, . . . Vahtera, J. (2007). Organisational downsizing and increased use of psychotropic drugs among employees who remain in employment. *Journal of Epidemiology & Community Health*, 61(2), 154-158.
- 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. & 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., Paškvan M. & Korunka C. (2014). 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.
- Lu, L., Lin, H. Y. & Cooper, C. L. (2013). Unhealthy and present: Motives and consequences of the act of presenteeism among Taiwanese employees. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18, 406–416.
- Marx, K. (1968). *"Das Kapital", Bd. I*. In: Karl Marx - Friedrich Engels - Werke, Band 23. Berlin: Dietz Verlag. (Im Original erschienen 1867).
- Marx, K. (1844). *Ökonomisch-philosophische Manuskripte aus dem Jahre 1844*. Geschrieben von April bis August 1844. Nach der Handschrift. K. Marx u. F. Engels, Werke,

Ergänzungsband, 1. Teil, 465-588. Internetquelle. Zuletzt abgerufen am 14.10.2017 unter:
https://www.marxists.org/deutsch/archiv/marx-engels/1844/oek-phil/1-4_frem.htm

Maslach, C., Schaufeli W. & Leiter P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.

Merton, R. K. (1968). *Social Theory and Social Structure*. New York: The Free Press.

Morgeson, F. P. & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339.

Nerdinger, F. W. & Röper, M. (1999). Emotionale Dissonanz und Burnout. Eine empirische Untersuchung im Pflegebereich eines Universitätskrankenhauses. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 53, 187–193.

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), pp. 211-223.

Paškvan, M., Kubicek, B., Prem, R. & Korunka, C. (2016). Cognitive Appraisal of Work Intensification. *International journal of stress management*, 23(2), 124-146.

Peneder, M., Kaniovski, S. & Dachs (2003). What follows tertiarisation? Structural change and the role of knowledge-based services. *Service Industries Journal*, 22(2), 47-66.

Pitkäaho, T., Rynänen, O. P., Partanen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. (2011). Data-based nurse staffing indicators with Bayesian networks explain nurse job satisfaction: a pilot study. *Journal of Advanced Nursing*, 67, 1053–1066.

Pongratz, H. J. & Voß, G. G. (2003). From employee to 'entreployee'. Towards a 'self-entrepreneurial' work force? *Concepts and Transformation*, 8(3), 239-254.

- Rafaeli, A. & Sutton, R. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, 12, 23-37.
- Rosa, H. (2003). Social acceleration: ethical and political consequences of a desynchronized high-speed society. *Constellations*, 10(1), 3-33.
- Rosa, H. (2005). *Beschleunigung: Die Veränderung der Zeitstruktur in der Moderne*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Rosa, H. (2016). *Resonanz – Eine Soziologie der Weltbeziehung*. Berlin: Suhrkamp.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68–78.
- Saloniemi, A. & Zeytinoglu, I. U. (2007). Achieving flexibility through insecurity: A comparison of work environments in fixed-term and permanent jobs in Finland and Canada. *European Journal of Industrial Relations*, 13(1), 109-128.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high effort–low reward conditions at work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27–43.
- Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I. & Peter, R. (2004). The measurement of effort-reward imbalance at work: European comparisons. *Social Science & Medicine*, 58, 1483-1499.
- Simmel, G. (1890). *Über sociale Differenzierung*. Leipzig: Verlag von Duncker & Humblot.
Internetquelle. Zuletzt abgerufen am 14.10.2017 unter:
http://www.deutschestextarchiv.de/book/view/simmel_differenzierung_1890?p=11
- Stansfeld, S. & Candy, B. (2006). Psychosocial work environment and mental health - a meta-analytic review. *Scandinavian Journal of Work Environment & Health*, 32(6), 443-462.
- Statistik Austria. (2016). Bruttoinlandsprodukt 2015 nach Wirtschaftssektoren (Grafik).
Internetquelle. Zuletzt abgerufen am 15.09.2016 unter:

http://www.statistik.at/web_de/statistiken/wirtschaft/volkswirtschaftliche_gesamtrechnungen/bruttoinlandsprodukt_und_hauptaggregate/index.html.

Statistik Austria (2017). Bevölkerungsstand und Struktur. Internetquelle. Zuletzt abgerufen am 20.02.2017 unter:

https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/index.html.

Statistisches Bundesamt. (2009). Der Dienstleistungssektor – Wirtschaftsmotor in Deutschland. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt. Internetquelle. Zuletzt abgerufen am 08.09.2017 unter:

https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/DienstleistungenFinanzdienstleistungen/Dienstleistungen/Dienstleistungssektor5474001099004.pdf;jsessionid=105980D11B67A4756D6F6980466EF5F7.cae1?_blob=publicationFile

Stegmann, S., van Dick, R., Ullrich, J., Charalambous, J., Menzel, B., Egold, N. & Tai-Chi Wu, T. (2010). Der Work Design Questionnaire: Vorstellung und erste Validierung einer deutschen Version. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 54(1), 1–28.

Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications, Inc.

Strübing, J. (2013). *Qualitative Sozialforschung: Eine komprimierte Einführung für Studierende*. München: Oldenbourg.

Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. London: Harper & Brothers. Internetquelle. Zuletzt abgerufen unter:
<https://archive.org/details/principlesofscie1911tayl>

Trist, E. L. & Bamforth, K. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coalgetting. *Human relations*, 4, 3-38.

Ulich, E. (2011). *Arbeitspsychologie* (7. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- 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 Vegchel, N., de Jonge, J., Bosma, H. & Schaufeli, W. (2005). Reviewing the effort-reward imbalance model: drawing up the balance of 45 empirical studies. *Social Science & Medicine*, 60(5), 1117-1131.
- van Yperen, N. W., Rietzschel, E. F. & de Jonge, K. M. M. (2014). Blended working: for whom it may not work. *Plos One*, 9(7).
- Weber, M. (1922). *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriß der verstehenden Soziologie*. Tübingen: Mohr.
- Wong, C. A., Laschinger, H. K. S. & Cummings, G. G. (2010). Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality. *Journal of Nursing Management*, 18, 889–900.
- Wrzesniewski, A., McCauley, P., Rozin, P. & Scharzt, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31, 21-33.
- 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, 121-41.
- Zapf, D., Seifert, C., Schmutte, B., Mertini, H. & Holz, M. (2001). Emotion work and job stressors and their effects on burnout. *Psychology & Health*, 16(5), 527-545.
- Zapf, D., Isic, A., Bechthold, M. & Blau, G. J. (2003a). What is typical for call centre jobs? Job characteristics, and service interactions in different call centres. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 311–40.

Zeytinoglu, I. U., Denton, M., Davies, S., Baumann, A., Blythe, J. & Boos, L. (2007). Associations between work intensification, stress and job satisfaction - The case of nurses in Ontario. *Relations Industrielles-Industrial Relations*, 62(2), 201-225.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vereinfachte Darstellung des Kodierprozesses.....	25
Abbildung 2: Das Grundmodell der Untersuchungsergebnisse mit ersten Themenblöcken.....	27
Abbildung 3: Das sich entwickelnde Modell.....	52
Abbildung 4: Das um die Triebkräfte von Veränderungen ergänzte Modell.....	56
Abbildung 5: Personalfluktuaton und Personalmangel.....	76
Abbildung 6: Das um die langfristigen Folgen veränderter Arbeitsverhältnisse Ergänzte Modell.....	82
Abbildung 7: Soziodemographische Merkmale und Persönlichkeit	98
Abbildung 8: Technik in der Vermittlerrolle.....	103
Abbildung 9: Das um arbeitsbezogene Ressourcen angereicherte Gesamtmodell.....	110

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht der Altersverteilung der Interviewten in den einzelnen Branchen.....	16
Tabelle 2: Soziodemographische Daten der Interviewten.....	19
Tabelle 3: Verwendete Transkriptionszeichen.....	22

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: Demographischer Fragebogen – Altenpflege

LPH

Angaben zu Ihrer Person

Alter _____ Jahre

Geschlecht

- ☐₁ weiblich
☐₂ männlich

Höchste abgeschlossene Ausbildung

- ☐₁ Pflichtschule
☐₂ Lehrabschluss
☐₃ Fachschule (Handelsschule)
☐₆ Berufsspezifische Ausbildung (1-2 Jahre)
☐₇ Berufsspezifische Ausbildung (3-4 Jahre)
☐₄ Matura
☐₅ Universität/Fachhochschule

Zu welcher **Berufsgruppe** gehören Sie?

- ☐₁ DGKP
☐₂ PH
☐₃ FSOB/A
☐₄ Heimhelfer/-in
☐₅ Therapeut/-in/Heimarzt/-ärztin
☐₆ Verwaltung
☐₁₀ Sonstige: _____

Wie lange sind Sie schon in **diesem Heim** tätig? _____ Jahr(e)

Üben Sie eine **leitende Funktion** aus?

- ☐₁ ja
☐₂ nein

Ihr persönlicher Code:

Ihr Geburtstag	Geburtsjahr Ihrer Mutter	Erster Buchstabe des Vornamens Ihrer Mutter	Erster Buchstabe des Vornamens Ihres Vaters

Anhang C: Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die Masterarbeit ohne fremde Hilfe und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen angefertigt habe und dass die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen hat. Alle Ausführungen der Arbeit, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, sind als solche gekennzeichnet.

Wien den _____

(Alexander Schermann)

Curriculum Vitae

Persönliche Daten

Name: Alexander Schermann
Geburtsdatum: 18.05.1986
E-Mail: der.schermann@gmail.com

Ausbildung

2011 – dato Studium Psychologie an der Universität Wien
Studium Geschichte an der Universität Wien (bis dato noch nicht abgeschlossen)
2006 – 2009 Abendgymnasium für Berufstätige – Henriettenplatz
2001 – 2004 Lehrausbildung zum Buchhändler – Buchhandlung Kuppitsch

Berufliche Erfahrungen und Praktika

2001 – dato Berufliche Tätigkeit als Buchhändler - Buchhandlung Kuppitsch
2016 – dato Berufliche Tätigkeit als Betreuer von minderjährigen unbegleiteten Flüchtlingen – Arbeiter-Samariter-Bund
2016 – dato Berufliche Tätigkeit als Trainer in der Berufsorientierung für Jugendliche – WIFI-BIZ St. Pölten
2016 Praktikum am WIFI-BIZ St. Pölten – Schwerpunkt Eignungsdiagnostik, Berufs- und Bildungsberatung
2010-2011 Einjähriger Auslandseinsatz für das österreichische Bundesheer (AUCON/KFOR)

Besondere Kenntnisse

Sprachen

Deutsch: Muttersprache
Englisch: Gute Kenntnisse in Wort und Schrift
Französisch: Schulkenntnisse

Sonstige

Gute Microsoft-Office Kenntnisse
Gute Kenntnisse im Umgang mit Atlas.ti (Software zur Analyse qualitativer Daten)
Kenntnisse im Umgang mit SPSS (Statistiksoftware)