



universität
wien

Diplomarbeit

Titel der Diplomarbeit

**Neuorientierung und Unsicherheitsmanagement als neue,
beschleunigungsbedingte Anforderungen im Arbeitsleben:
Eine qualitative Studie anhand von Berufsbiographien**

Verfasserin

Katrin Sabeditsch

Angestrebter akademischer Grad

Magistra der Naturwissenschaften (Mag. rer. nat.)

Wien, 2013

Studienkennzahl: A 298

Studienrichtung: Psychologie

Betreuerin: MMag. Dr. Bettina Kubicek

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich von Herzen bei den Personen bedanken, die mich während meines Diplomarbeitsprozesses begleitet, unterstützt und damit wesentlich zum Erreichen meines Ziels beigetragen haben.

Zunächst möchte ich mich bei Ihnen, Frau MMag. Dr. Bettina Kubicek, für die Möglichkeit bedanken, in ein spannendes Themengebiet der Arbeitspsychologie einzutauchen. Ihre Betreuung, insbesondere Ihr konstruktives, ausführliches und hilfreiches Feedback während allen Etappen des Projektes, war wegweisend für mich und Ihre wertvollen Ideen und Ratschläge haben meine Diplomarbeit enorm bereichert. Zudem schätze ich sehr, dass Sie mir für die aufwändige qualitative Arbeit die Zeit gegeben haben, die für ihre Fertigstellung und vor allem für meinen hohen Anspruch notwendig war.

Nele, dir danke ich sehr für unsere wertvolle und intensive Zusammenarbeit ab dem Augenblick der Themenübernahme. Neben dem fachlichen Austausch mit dir und deinen hilfreichen Lösungsansätzen waren es auch die persönlichen, aufbauenden Momente, die mir den Arbeitsprozess erleichtert haben.

Ein herzliches Danke richte ich an all meine lieben Freunde und Freundinnen, die mich über diese intensive und teils schwierige Zeit hinweg begleitet und getragen haben. In den letzten Monaten habt ihr mich aufgebaut, an mich geglaubt, mich motiviert und mir Vertrauen geschenkt. Eure Unterstützung hat mir Kraft gegeben und mich immer wieder ermutigt, Schritt für Schritt meinem Ziel entgegen zu gehen. Julia, dir danke ich zusätzlich für die umfassende Zeit und Energie, die du für die Korrektur meiner Diplomarbeit aufgebracht hast sowie für die wertvollen Lösungsvorschläge und Ideen, die zu ihrer Optimierung und vor allem zu ihrer „Persönlichkeit“ beigetragen haben.

Mein besonderer Dank gebührt meiner lieben Familie. Mama und Papa, danke für eure immerwährende Unterstützung und Liebe sowie die Stabilität und Zuflucht, die ihr mir bietet. Ihr habt mir vorgelebt, dass mit Ausdauer, Einsatz und Selbstvertrauen jede Aufgabe zu meistern ist. Danke für die Freiheit, meinen Weg zu gehen und euren Glauben an mich. Marlies und Marc, euch danke ich für unsere Verbundenheit, den Halt den ihr mir gebt und die Momente die wir teilen.

Zu guter Letzt möchte ich den StudienteilnehmerInnen für die aufgewendete Zeit und die umfangreichen Erzählungen danken, die meine Diplomarbeit möglich und lebendig gemacht haben.

Inhaltsverzeichnis

ZUSAMMENFASSUNG.....	7
ABSTRACT	8
EINLEITUNG.....	9
1. THEORETISCHER HINTERGRUND.....	12
1.1 DAS PHÄNOMEN DER SOZIALEN BESCHLEUNIGUNG NACH HARTMUT ROSA	12
1.1.1 Technische Beschleunigung.....	13
1.1.2 Beschleunigung des sozialen Wandels.....	14
1.1.3 Die Beschleunigung des Lebenstempos	14
1.2 VERÄNDERTE ARBEITSBEDINGUNGEN.....	16
1.3 NEUORIENTIERUNG	18
1.3.1 Neuorientierung von Wissensbeständen	20
1.3.2 Neuorientierung aufgrund von Handlungserwartungen	30
1.3.3 Neuorientierung aufgrund wechselnder InteraktionspartnerInnen.....	41
1.4 UNSICHERHEITSMANAGEMENT	45
1.4.1 Begriffsbestimmung Arbeitsplatzunsicherheit und Unsicherheitsmanagement.....	46
1.4.2 Entstehungsfaktoren von zunehmender Arbeitsplatzunsicherheit	47
1.4.3 Auswirkungen von Arbeitsplatzunsicherheit.....	51
1.4.4 Umgangsformen mit Arbeitsplatzunsicherheit	56
1.5 BESCHLEUNIGUNGSBEDINGTE ARBEITSANFORDERUNGEN – HERAUSFORDERUNG ODER BEDROHUNG?	59
2. METHODE	62
2.1 GÜTEKRITERIEN QUALITATIVER FORSCHUNG	62
2.2 ERHEBUNGSVERFAHREN UND DURCHFÜHRUNG.....	63
2.2.1 Akquise.....	65
2.2.2 Ablauf der Interviews.....	65
2.3 BESCHREIBUNG DER STUDIENTEILNEHMERINNEN	66
2.4 AUSWERTUNGSMETHODE.....	69
3. ERGEBNISSE.....	74
3.1 NEUORIENTIERUNG VON WISSENSBESTÄNDEN	74
3.1.1 Ursachen, Formen und Folgen der Wissensaktualisierung	77
3.1.2 Informationsmanagement und Mut zur Lücke als Umgangsstile	86
3.1.3 Bewertung von Wissensaktualisierung	87
3.2 NEUORIENTIERUNG VON HANDLUNGSERWARTUNGEN	89
3.2.1 Erwartung zunehmender zeitlicher Flexibilität.....	89
3.2.2 Erwartung zunehmender örtlicher Flexibilität.....	91

3.2.3 Erwartung permanenter Erreichbarkeit und einer erhöhten Antwortgeschwindigkeit.....	97
3.3 NEUORIENTIERUNG AUFGRUND WECHSELNDER INTERAKTIONSPARTNERINNEN.....	112
3.3.1 Fluktuation und Projektarbeit als Ursachen für wechselnde InteraktionspartnerInnen....	112
3.3.2 Mehraufwand und Ressourcenverlust als Folgen von wechselnden Interaktions-	
partnerInnen	114
3.4 UNSICHERHEITSMANAGEMENT	116
3.4.1 Ursachen für Unsicherheit am Arbeitsplatz	117
3.4.2 Präventives Unsicherheitsmanagement.....	122
3.4.3 Drei Umgangsstile bei bestehender Unsicherheit	125
3.4.4 Folgen von Unsicherheit am Arbeitsplatz	131
4. DISKUSSION	133
4.1 DISKUSSION UND BEANTWORTUNG DER ANNAHMEN	133
4.2 LIMITATIONEN UND MEHRWERT DER STUDIE	146
4.3 PRAKTISCHE IMPLIKATIONEN UND AUSBLICK.....	149
LITERATURVERZEICHNIS	154
TABELLENVERZEICHNIS	165
ANHANG	166
ANHANG A – INTERVIEWLEITFADEN	166
ANHANG B – E-MAILANFRAGE AN POTENTIELLE INTERVIEWPARTNERINNEN	172
ANHANG C – EINVERSTÄNDNISERKLÄRUNG	173
ANHANG D – SOZIODEMOGRAPHISCHER FRAGEBOGEN	174
ANHANG E – PROTOKOLL	175
EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG.....	176
CURRICULUM VITAE	177

Zusammenfassung

Die heutige Arbeitswelt ist geprägt von hoher Geschwindigkeit, kontinuierlicher Veränderung und Instabilität. Aufgrund dieser Entwicklungen lassen sich so genannte beschleunigungsbedingte Anforderungen für Erwerbstätige annehmen, wozu die Notwendigkeit zur Neuorientierung sowie zum Unsicherheitsmanagement zu zählen sind. Die vorliegende qualitative Arbeit beschäftigt sich mit dem Auftreten dieser Anforderungen, sowie mit deren Entstehungsbedingungen und Folgen. Zudem wird erhoben, ob diese von Erwerbstätigen eher als positive Herausforderung oder Bedrohung erlebt und welche Umgangsstile angewendet werden. Zur Untersuchung dieser Aspekte wurden 31 berufsbiographische leitfadengestützte Interviews mit Erwerbstätigen vor allem aus der Finanz- und Versicherungsbranche geführt und mit der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet. Zusammengefasst ergab die Interviewanalyse, dass Neuorientierung eine wesentliche Anforderung im Arbeitsleben darstellt, insbesondere die zunehmende Wissensaktualisierung sowie die Anpassung an die Erwartungen, flexibel und permanent erreichbar zu sein sowie schnell auf Anfragen zu reagieren. Die vermehrte Einstellung auf wechselnde InteraktionspartnerInnen spielt hingegen eine geringere Rolle. Darüber hinaus zeigte sich lediglich eine tendenzielle Zunahme von Arbeitsplatzunsicherheit. Dennoch konnten bezüglich des Unsicherheitsmanagements drei wesentliche Umgangsstile festgestellt werden: Der passive Umgangsstil zeichnet sich durch ein Verharren in der unsicheren Situation aus. Beim aktiven Umgangsstil stellen sich Erwerbstätige der unsicheren Situation, indem gezielt Handlungen gesetzt werden. Beim vorsichtigen Umgangsstil werden ebenfalls Handlungen gesetzt, diese sind jedoch von erhöhter Vorsicht und Selbstkontrolle geprägt. Für spezifischere Betrachtung der beschleunigungsbedingten Anforderungen wird weitere Forschung empfohlen.

Schlüsselbegriffe: Beschleunigung, beschleunigungsbedingte Anforderungen, Neuorientierung, Wissensaktualisierung, Flexibilität, Unsicherheitsmanagement, Arbeitsplatzunsicherheit

Abstract

Today's working world is characterized by high speed, continuous change and instability. Due to these developments, one can assume so-called acceleration-related demands for the working population, including the need for re-orientation and uncertainty management. The present qualitative work deals with the occurrence of these demands, as well as their development conditions and their consequences. In addition, it is surveyed whether the working population experiences these as a positive challenge or as a threat, and which handling styles are applied. To investigate these aspects, 31 semi-structured professional biographical interviews were conducted with employees, mainly from the financial and insurance sector, and evaluated with the qualitative content analysis according to Mayring. Summarized the interview analysis revealed that reorientation is an essential demand in working life, in particular the increasing knowledge update as well as the adaptation to the expectations to be flexible and permanently accessible as well as to react quickly to inquiries. The increased attuning to changing interaction partners, however, plays a minor role. Furthermore only a trend towards increase in employment insecurity showed. Nevertheless three essential handling styles regarding uncertainty management could be determined: The passive handling style is characterized by remaining in the uncertain situation. In the active handling style employees face the uncertain situation by deliberately taking action. In the cautious handling style actions are set, but these are characterized by increased caution and self-control. For a more specific consideration of the acceleration-related demands further research is recommended.

Key words: acceleration, acceleration-related demands, re-orientation, knowledge update, flexibility, uncertainty management, employment insecurity

Einleitung

„Das ist, glaube ich, eine Zeiterscheinung allgemein am Arbeitsplatz, dass alles irgendwie schneller gehen muss“ (Assistentin, 54 Jahre). Mit diesem Zitat bringt eine Interviewpartnerin der vorliegenden Studie ein wesentliches Charakteristikum der heutigen Arbeitswelt auf den Punkt: die Beschleunigung. Die Arbeit in modernen Gesellschaften befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel, welcher von enormer Geschwindigkeit geprägt ist. Das Gefühl, die Zeit vergehe immer schneller, scheint sich in allen Lebensbereichen aufzudrängen und wird speziell im Arbeitsleben spürbar. Diesem Phänomen widmet sich insbesondere der Soziologe Hartmut Rosa (2005) mit seiner Theorie der sozialen Beschleunigung, welche die Veränderungsdynamik moderner Gesellschaften beschreibt. Rosas Ansätze bilden die Grundlage der vorliegenden Diplomarbeit. Die Beschleunigung in der Arbeitswelt, angetrieben von technologischen Innovationen und Globalisierungsprozessen, mag für den Einzelnen zunächst wenig greifbar erscheinen. Doch gerade auf individueller Ebene manifestieren sich die Auswirkungen der zunehmenden Geschwindigkeit. Erwerbstätige bleiben davon nicht unberührt – sie befinden sich mitten im Geschehen und die Konfrontation mit neuen, so genannten beschleunigungsbedingten Anforderungen liegt nahe.

„Man muss anpassungsfähig sein, man muss sich auf neue Situationen extrem schnell einstellen“ (Bankangestellter, 49 Jahre). Diese Aussage verdeutlicht eine der beschleunigungsbedingten Anforderungen – die Notwendigkeit zur Neuorientierung (Korunka & Kubicek, 2013). Veränderungen erfolgen in zunehmendem Tempo. So verliert Wissen immer schneller an Gültigkeit und verlangt kontinuierliche Aktualisierung. InteraktionspartnerInnen am Arbeitsplatz werden in kürzeren Abständen ausgetauscht. Dies erfordert die wiederholte Einstellung auf neue Personen (Korunka & Kubicek, 2013; Voß, 1998). Zudem werden Erwerbstätige mit veränderten Erwartungen konfrontiert. Aufgrund moderner Informations- und Kommunikationstechnologien, wie Laptop und Smartphone, besteht die Möglichkeit, unabhängig von Zeit und Ort für die Arbeitswelt verfügbar zu sein sowie unmittelbar auf Anfragen reagieren zu können. Folglich wird eine erhöhte Flexibilität, permanente Erreichbarkeit und schnelle Reaktionsgeschwindigkeit von Erwerbstätigen erwartet (Barley, Meyerson, & Grodal, 2011; Mazmanian, Orlikowski, & Yates, 2006; ten Brummelhuis, Bakker, Hetland, & Keulemans, 2012). Diese Veränderungen legen die Vermutung nahe, dass für Arbeitstätige zunehmend die Notwendigkeit besteht, sich in immer kürzeren Abständen neu einzustellen bzw. sich neu zu orientieren.

„Die Unsicherheit, ja wie gesagt, die nimmt in den letzten Jahren auch immer mehr zu“ (ehemalige Bankangestellte, 57 Jahre). Ausschlaggebend für das Gefühl der steigenden Arbeitsplatzunsicherheit ist die Tatsache, dass in Betrieben vermehrt Umstrukturierungen stattfinden und sich ArbeitgeberInnen zunehmend von dauerhaften Bindungen mit ArbeitnehmerInnen distanzieren. Folglich wird es für Erwerbstätige schwieriger, langfristige Entscheidungen zu treffen, da erhöhte Ungewissheit hinsichtlich alternativer Möglichkeiten herrscht und ihre Folgen schwer abzuschätzen sind. Dies erschwert die langfristige Planung der Berufskarriere, was ebenfalls mit vermehrter Unsicherheit einhergehen kann (Blossfeld, Buchholz, Hofäcker, Hofmeister, Kurz, & Mills, 2007). Demzufolge scheint der Umgang mit Arbeitsplatzunsicherheiten einen immer größeren Bestandteil im alltäglichen Leben Erwerbstätiger einzunehmen. Die Notwendigkeit zum Unsicherheitsmanagement stellt demnach die zweite beschleunigungsbedingte Anforderung dar, die im Zentrum des Interesses steht (Korunka & Kubicek, 2013). Werden die beiden genannten Anforderungen – Neuorientierung und Unsicherheitsmanagement – im beruflichen Alltag tatsächlich wahrgenommen, stellt sich zusätzlich die Frage, ob diese von Erwerbstätigen eher als positive Herausforderung oder als Bedrohung erlebt werden.

Da zu diesem Thema noch kaum Studien vorliegen, ist die Diplomarbeit vorwiegend explorativ ausgerichtet, wobei im Vorfeld einige theoriegeleitete Annahmen aufgestellt wurden, die es zu untersuchen gilt. Als qualitatives Erhebungsinstrument wurde das teilstandardisierte narrativ-berufsbiographische Interview gewählt, um einen möglichst detaillierten, alltags- und gefühlsnahen Einblick in das Berufsleben und seine Veränderungen über die Zeit zu erhalten. Die Vorbereitung, Organisation und Durchführung der Interviews, sowie die Verfassung des Methodenteils erfolgte in Zusammenarbeit mit meiner Kollegin Nele Beushausen. Zentrales Ziel ist es, das Vorkommen der beiden Anforderungen im Arbeitsleben von Erwerbstätigen zu ergründen. Zusätzlich sind Informationen zu deren Ursachen, Folgen und Bewertungen sowie zum Umgang damit von Interesse. Im Zentrum der aktuellen Untersuchung steht demnach folgende Forschungsfrage:

Forschungsfrage: Werden Neuorientierung und Unsicherheitsmanagement als neue, beschleunigungsbedingte Anforderungen im Arbeitsleben wahrgenommen?

Da es sich bei diesem Thema um ein relativ neues Forschungsfeld handelt, wird die vorliegende Studie als wertvoller Ausgangspunkt für weitere spezifischere Untersuchungen angesehen. Die praktische Relevanz dieser Arbeit betrifft insbesondere das Wohlbefinden von Arbeitstätigen. Der berufliche Alltag nimmt einen sehr großen Teil des Lebens ein und

beeinflusst die Lebensqualität somit enorm. Werden beispielsweise die neuen Anforderungen als Bedrohung erlebt, kann dies weitreichende Konsequenzen für das Wohlbefinden nach sich ziehen. Vor diesem Hintergrund bietet die vorliegende Studie Anregungen, wie Arbeit trotz zunehmender Anforderungen aufgrund der Beschleunigungsdynamik positiv gestaltet werden kann.

1. Theoretischer Hintergrund

Der folgende Teil beinhaltet den theoretischen Hintergrund, auf welchem diese Diplomarbeit aufgebaut ist. Zunächst steht die Theorie der sozialen Beschleunigung nach Hartmut Rosa im Zentrum des Interesses, die den theoretischen Rahmen der vorliegenden Arbeit bildet. Anschließend wird auf veränderte Arbeitsbedingungen eingegangen, welche zum Teil mit der Beschleunigung Hand in Hand gehen. Davon abgeleitet werden die beschleunigungsbedingten Anforderungen ausführlich erläutert, wobei zuerst die unterschiedlichen Aspekte der Notwendigkeit zur Neuorientierung im Fokus liegen und danach die zunehmende Arbeitsplatzunsicherheit sowie die damit einhergehende Anforderung zum Unsicherheitsmanagement näher behandelt werden. Der abschließende Teil der Theorie widmet sich der Frage, wie die beschleunigungsbedingten Anforderungen von Seite der Erwerbstätigen bewertet werden, da deren Bewertung maßgeblich für die Folgen zu sein scheint, die mit den Anforderungen einhergehen.

1.1 Das Phänomen der sozialen Beschleunigung nach Hartmut Rosa

Die moderne Gesellschaft ist gekennzeichnet von einer zunehmenden Beschleunigung, die sich in alle Lebensbereiche hineinzudrängen scheint. Im Vordergrund steht der Eindruck, es werde alles schneller und es sei immer weniger Zeit vorhanden. „High-Speed Society“ (Rosa & Scheuermann, 2009) ist nur eine Bezeichnung unserer Gesellschaft, welche diese Entwicklung treffend beschreibt. Der Soziologe Hartmut Rosa (2005) hat sich eingehend mit dem Phänomen der sozialen Beschleunigung befasst und seine diesbezügliche Theorie stellt die Grundlage der vorliegenden Arbeit dar.

Zunächst ist zu erwähnen, dass die Beschleunigung an sich kein grundlegend neues Phänomen der Gegenwart darstellt. Rosa (2005) bezeichnet den Beschleunigungsprozess grundsätzlich als ein wesentliches Kennzeichen der Moderne. So war beispielsweise auch die Zeit der Industrialisierung im 19. Jahrhundert aufgrund der technischen Innovationen von einer deutlichen Beschleunigung geprägt. Der Akzelerationsprozess ist zudem nicht als linear zu verstehen, sondern tritt vielmehr in Wellen auf, die meist durch neuartige Technologien angestoßen werden (Rosa, 2005). Allerdings erfolgen diese „Beschleunigungswellen“ in immer kürzeren Abständen, wodurch es zu einer Steigerung der Veränderungsraten selbst und „schließlich zu einer Permanenz der Veränderung kommt“ (Rosa, 2005, S. 85).

Aber was genau bedeutet Beschleunigung? Allgemein wird Beschleunigung definiert als „Mengen Zunahme pro Zeiteinheit“ (Rosa, 2005, S. 115), wobei unter Menge beispielsweise die Anzahl an kommunizierten Daten angesehen werden kann. In der Zeit, in

der früher ein einziger Brief verschickt wurde, ist heute der Versand einer Vielzahl an E-Mails möglich. Für eine differenzierte Betrachtung der sozialen Beschleunigung unterscheidet Rosa (2005) drei Dimensionen: die technische Beschleunigung, die Beschleunigung des sozialen Wandels und die Beschleunigung des Lebenstempos. Diese sind theoretisch als von einander unabhängige Kategorien zu verstehen, die allerdings praktisch stark miteinander verbunden sind und sich in einem dynamischen Kreislauf befinden. Im Folgenden werden die drei Bereiche sowie der sogenannte Akzelerationszirkel näher dargestellt.

1.1.1 Technische Beschleunigung

Die *technische Beschleunigung*, welche auf der kontinuierlichen Einführung und Verbreitung von neuen Technologien basiert, meint die zielgerichtete Beschleunigung von Produktions-, Transport- und Kommunikationsprozessen (Rosa, 2005). Diese Dimension ist am augenscheinlichsten und ihre Messung relativ einfach, indem beispielsweise Durchschnittsgeschwindigkeiten ermittelt werden.

Im Zusammenhang mit der technischen Beschleunigung steht die Erfahrung der sogenannten „Raumschrumpfung“ (Rosa, 2005, S. 125). Infolge der heute möglichen Geschwindigkeitserhöhung mithilfe der Technik ist eine raschere Durchquerung eines Raumes in vielerlei Hinsicht möglich, sodass die Wahrnehmung entsteht, der Raum würde sich verkleinern. Das anschaulichste Beispiel hierfür ist die Möglichkeit, weite Distanzen mit dem Flugzeug in sehr kurzer Zeit zurück zu legen, während vor einigen Jahrhunderten für dieselbe Strecke ein Vielfaches dieser Zeit benötigt wurde (Rosa, 2005). Die technischen Errungenschaften haben auch die Art der zwischenmenschlichen Kommunikation maßgeblich verändert. Für InteraktionspartnerInnen besteht die Möglichkeit, unabhängig von Zeit und Ort sowohl synchron als auch asynchron zu kommunizieren sowie mithilfe des Internets große Informationsmengen raumlos und mit Lichtgeschwindigkeit zu übermitteln. Der Einsatz von E-Mails stellt ein anschauliches Beispiel für die Beschleunigung der Kommunikation und Informationsübermittlung dar. Technische Beschleunigung bedingt zudem die schnellere Produktion von Gütern sowie die fortlaufende Steigerung der Herstellungsgeschwindigkeit, welche wiederum in Verbindung mit der zunehmend rascheren und ebenso technisch getriebenen Verbreitung und Konsumation von Waren steht. Ferner sind technologische Innovationen verantwortlich für beschleunigte Prozesse im Bereich der Verwaltung und Bürokratie (Rosa, 2005).

1.1.2 Beschleunigung des sozialen Wandels

Während die Dimension der technischen Beschleunigung einen Beschleunigungsprozess „in der Gesellschaft“ darstellt, handelt es sich bei der zweiten Kategorie, der *Beschleunigung des sozialen Wandels*, um die „Beschleunigung der Gesellschaft selbst“ (Rosa, 2005, S. 133). Die Beschleunigung des sozialen Wandels nimmt Bezug auf das Tempo, „mit dem sich Praxisformen und Handlungsorientierungen einerseits und Assoziationsstrukturen und Beziehungsmuster andererseits verändern“ (Rosa, 2005, S. 129). Es wird hierbei eine Steigerung der Veränderungsraten selbst angenommen.

Im Zusammenhang mit der Beschleunigung des sozialen Wandels führt Rosa (2005) das Konzept der „Gegenwartsschrumpfung“ von Hermann Lübbe (1998) an. Dieses besagt, dass die Gegenwart, verstanden als stabiles Zeitfenster, in welchem Erfahrungsraum und Erwartungshorizont gleichbleibend sind und konstante Handlungsbedingungen herrschen, abnimmt. Dies hat zur Folge, dass Erfahrungen der Vergangenheit immer weniger für gegenwärtige und zukünftige Entscheidungen herangezogen und für Lernprozesse genutzt werden können. Die Planung des eigenen Lebens wird somit zunehmend unsicherer und schwieriger möglich. Die Verknappung des Stabilitätszeitraumes erfordert zudem die in immer kürzeren Abständen notwendige Neudefinition von Normen, Richtlinien, Beziehungsmustern und Praxisformen (Rosa, 2005). Eine derartige Instabilität geht mit zunehmender Ungewissheit einher und mit dem Gefühl, sich auf „rutschenden Abhängen (slipping slopes)“ (Rosa, 2005, S. 190) zu befinden. Demnach verlangt es die dynamische Umwelt, sich ständig an Neues anzupassen, um anschlussfähig zu bleiben und nicht zurückzufallen. Folglich entstehen Gefühle wie Zeitdruck und Stress (Rosa, 2005). Beispielsweise nimmt die Zeitdauer von gültigen Wissensbeständen fortlaufend ab. Wurde das erlernte Wissen früher ein Leben lang angewandt, besteht in der heutigen Zeit die Notwendigkeit, sich kontinuierlich neue Kenntnisse anzueignen, um am Laufenden zu bleiben.

1.1.3 Die Beschleunigung des Lebenstempos

Aufgrund der beschleunigten technologischen und sozialen Veränderungen zeigt sich auf individueller Ebene ein gewisser Druck, den raschen Vorgängen gerecht zu werden. Dieser Umstand spiegelt sich in der *Beschleunigung des Lebenstempos* wider, charakterisiert durch eine „Steigerung der Handlungs- und/oder Erlebnisepisoden pro Zeiteinheit“ (Rosa, 2005, S. 135). Im Mittelpunkt steht der Versuch, in einem relativ kurzen Zeitfenster möglichst viele Handlungen unterzubringen. Für die konkrete Umsetzung einer erhöhten

Lebensgeschwindigkeit können drei (kombinierbare) Techniken zur Anwendung kommen. Die erste besteht darin, die Handlungen schneller auszuführen. Die zweite Strategie betrifft das Verdichten von Handlungen, indem beispielsweise Pausen zwischen Tätigkeiten oder allgemein Leerzeiten reduziert oder völlig weggelassen werden. Die schnelle Aufeinanderfolge von Handlungsepisoden trägt dazu bei, Zeit einzusparen bzw. zu gewinnen (Rosa, 2005). Die dritte Form, mit der das Lebenstempo gesteigert werden kann, besteht im Multitasking. Indem mehrere Aktionen gleichzeitig ausgeführt werden, erhöht sich die Anzahl an Handlungseinheiten, die innerhalb einer Zeitspanne möglich sind (Rosa, 2005). Die technische Beschleunigung stellt zudem weitere freie Zeitressourcen zur Verfügung, da diverse Vorgänge aufgrund technischer Möglichkeiten beschleunigt und somit verkürzt werden. Auf subjektiver Ebene kommt es allerdings zum Erleben von Zeitnot und Zeitdruck sowie zur Befürchtung, nicht mehr mithalten zu können. Das Gefühl, es sei weniger Zeit vorhanden, obwohl doch eigentlich aufgrund der technologischen Innovationen ein höheres Ausmaß an Zeit verfügbar ist, erscheint paradox. Eine mögliche Erklärung für den vermeintlichen Widerspruch bieten laut Rosa (2005) Wachstumsprozesse, bei welchen der Anstieg der Handlungsmenge über die wachsende Geschwindigkeit hinausgeht, mit welcher die Handlungen gemeistert werden. Übersteigt beispielsweise die Anzahl der zu erledigenden E-Mails die Geschwindigkeit, mit der sie gelesen und bearbeitet werden können, führt dies zum Erleben von Zeitknappheit. In diesem Fall überschreiten die Wachstumsraten der E-Mails die Beschleunigungsraten der entsprechenden Handlungen zu ihrer Bearbeitung.

Anhand des Aufeinandertreffens der beiden letztgenannten Beschleunigungskategorien lässt sich zugleich der *Akzelerationszirkel* der drei Dimensionen einleiten (Rosa, 2005). Um der empfundenen Zeitnot zu entgehen, wird mit den bereits beschriebenen Zeiteinsparungs-Strategien reagiert. Nimmt die Zeitknappheit allerdings weiter zu, reichen derartige Handlungen für einen entsprechenden Zeitgewinn nicht mehr aus, weshalb das Bedürfnis nach technologischen Innovationen steigt, um weitere freie Zeitressourcen zu generieren. Auf die Reduktion der Zeitbestände wird also mit einer Beschleunigung des Lebenstempos reagiert, welche somit als Ursache für die technische Beschleunigung gilt (Rosa, 2005). Neben der quantitativen Zunahme an Zeit geht die technische Beschleunigung zudem mit qualitativen Einflüssen auf soziale Bezüge und dadurch mit einer Veränderung der Lebensformen einher. Beispielsweise wirkt sich die Einführung und Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien auf die Sozialwelt aus, indem Arbeit und Produktion neu gestaltet werden und sich die Art der Kommunikation, insbesondere durch die E-Mailfunktion, maßgeblich verändert. Die aufgrund

der technologischen Entwicklungen veränderten Beziehungen zu Raum und Zeit sowie zu Objekten und Personen führen schließlich auch zu Veränderungen der Selbstverhältnisse und Persönlichkeitsmuster (Rosa, 2005). Indem technologische Innovationen die sozialen Lebensbedingungen rasant verändern, stellt die technische Beschleunigung eine starke Triebkraft des sozialen Wandels dar. Im Rahmen der Beschleunigung des sozialen Wandels verlieren konstante Handlungsorientierungen immer schneller ihre Gültigkeit, womit das Gefühl verbunden ist, sich permanent neu anpassen zu müssen. Folglich wird neben dem Anpassungszwang Zeitdruck und die Angst, etwas zu verpassen, erlebt. Die vielen Optionen, die das Leben in der heutigen Welt in den verschiedensten Bereichen bietet, wollen ausgekostet werden, denn nur so kann das Bedürfnis eines erfüllten Lebens eine Befriedigung erfahren. Den folglich schwindenden Zeitressourcen wird wiederum damit begegnet, Handlungen zu verkürzen, zu beschleunigen oder simultan auszuführen, weswegen die Beschleunigung des sozialen Wandels ein beschleunigtes Lebenstempo vorantreibt. Dies führt wiederum dazu, sich neuer Technologien zu bedienen, um mehr Zeit zur Verfügung zu haben, womit sich der sich selbstverstärkende Kreislauf schließt bzw. von vorne beginnt (Rosa, 2005).

1.2 Veränderte Arbeitsbedingungen

In der Arbeitswelt sind vielfältige Veränderungen zu verzeichnen, welche unter anderem durch die Beschleunigung bedingt sind bzw. mit ihr Hand in Hand gehen. Insbesondere die Globalisierung stellt ein Phänomen dar, welches massive Veränderungen mit sich gebracht hat. Die weltweite Verflechtung in ökonomischen, sozialen und kulturellen Bereichen, die sich vor allem in den letzten beiden Jahrzehnten intensiviert hat, hat tiefgreifende Auswirkungen auf die heutige Gesellschaft (Blossfeld et al., 2007; Silbereisen & Pinquart, 2008). Der Prozess der Globalisierung wurde unter anderem von folgenden Entwicklungen vorangetrieben: Märkte wurden fortlaufend internationalisiert, wodurch auch der Wettbewerb zwischen den beteiligten Staaten enorm gestiegen ist. Zudem ermöglicht die Verbreitung und Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien eine Vernetzung von Personen, Organisationen und Ländern über die gesamte Welt hinweg. Dies führt dazu, dass wechselseitige Abhängigkeiten aller Beteiligten steigen und Interaktionsvorgänge auf sozialer und wirtschaftlicher Ebene beschleunigt werden. Auch die Relevanz der internationalen Vernetzung der Märkte hat zugenommen, die mit einer wachsenden Unbeständigkeit der lokalen Märkte einhergeht. Diese werden zunehmend negativ von diversen, unvorhersehbaren Ereignissen beeinflusst, wie beispielweise von wirtschaftlichen Krisen (Blossfeld et al., 2007). Diese Entwicklungen mögen auf den ersten

Blick etwas abstrakt erscheinen, wirken sich aber unmittelbar auf unser Leben aus, wie es Giddens (2002) mit folgendem Zitat auf den Punkt bringt: „Globalization isn’t only about what is ,out there’, remote and far away from individual. It is an ,in here’ phenomenon too, influencing intimate and personal aspects of our lives“ (S. 12). Auf der individuellen Ebene wird die Globalisierung insbesondere anhand von Veränderungen im Arbeitsleben deutlich (Silbereisen & Pinquart, 2008). Während im Zuge der Globalisierung einerseits eine Produktionssteigerung zu verzeichnen ist, führen die unberechenbaren und immer rascheren Veränderungen im wirtschaftlichen und sozialen Kontext zu steigenden Unsicherheitsgefühlen auf Seiten der handelnden Akteure. Der rapide Wandel macht es nahezu unmöglich, langfristige Entscheidungen zu treffen und vor auszuplanen, da der Zeitraum, in welchem eine gewisse Erwartungsstabilität vorhanden ist, abnimmt (Blossfeld et al., 2007; Rosa, 2005).

Insbesondere aufgrund der verstärkten Wettbewerbssituation in der Geschäftswelt kommt es zunehmend zu strukturellen Umbrüchen in den Unternehmen, welche ebenfalls mit Unsicherheiten verbunden sind (Kieselbach, 2009). „Organisations become leaner and meaner“ (Burke & Nelson, 1998, S. 23), indem Unternehmen zunehmend restrukturiert werden, Hierarchien abflachen und Betriebe schrumpfen (Dostal, 1995; Voß, 1998). Restrukturierungen, beispielsweise in Form von Fusionen oder Firmenübernahmen, oftmals verbunden mit massivem Personalabbau, gehen in der Regel mit tiefgreifenden Veränderungen für die Erwerbstätigen einher (Kieselbach, 2009).

Nicht zuletzt aufgrund derartiger Umstrukturierungen lösen sich herkömmliche Organisations- und Beschäftigungsformen auf und gehen in eine zunehmende Flexibilisierung über (Büssing & Glaser, 1998). „Employment flexibility has become a management mantra“ (Guest, 2004, S. 1). Dieses Zitat verdeutlicht, dass flexible Beschäftigungsarrangements unterschiedlicher Art seit einigen Jahren in modernen Industrieländern zunehmend eingesetzt werden. Voß (1998) zufolge liegt das umfassende Ziel der gegenwärtigen Entwicklungen darin, „etablierte Strukturen aufzubrechen und mehr oder weniger dauerhaft zu dynamisieren und zu verflüssigen“ (S. 474). Dies beinhaltet zum einen die flexibilisierte Gestaltung der Arbeitszeit, die mit einer Zunahme an verschiedenen Arbeitszeitformen einhergeht. Dazu zählen beispielsweise Gleitzeit, Arbeitszeitkonten, Teilzeit, temporäre Arbeitszeitverträge unterschiedlichster Art oder Arbeit auf Abruf (z.B. Voß, 1998). Zum anderen sind Erwerbstätige aufgrund der modernen Informations- und Kommunikationstechnologien in der Lage, örtlich flexibel ihre Arbeit zu erledigen, beispielsweise in Form von Telearbeit. Von lokalen Bindungen an ein- und denselben Arbeitsstandort wird vor allem von

Unternehmensseite zunehmend Abstand genommen, um letztlich Kosten einzusparen und auf Kundenbedürfnisse besser reagieren zu können (Büssing & Glaser, 1998; Voß, 1998). Darüber hinaus sind auch hinsichtlich der Sozialorganisation deutliche Veränderungen zu verzeichnen. Neben der Abflachung von Hierarchien, Maßnahmen zur Dezentralisierung und Auslagerung zählt hierzu der steigende Einsatz unterschiedlicher Formen von Gruppen-, Team- und Projektarbeit (Voß, 1998).

Es lassen sich offenbar vielfältige Veränderungen und Entwicklungen in der von zunehmender Geschwindigkeit geprägten Arbeitswelt verzeichnen, wovon Erwerbstätige nicht unberührt bleiben. Sie befinden sich mitten im Geschehen und die Konfrontation mit neuen Anforderungen liegt nahe. Ohne Zweifel geht ein derartiger Wandel auch mit Auswirkungen auf andere Lebensbereiche, wie Familie und Freizeit, einher. Arbeitsbezogene Anforderungen fallen jedoch deshalb stärker ins Gewicht, da man ihnen weniger leicht entkommen kann bzw. es schwieriger ist, sie zu ignorieren oder zu vermeiden. Dies scheint vor allem daran zu liegen, dass der Beruf sowohl die finanzielle als oftmals auch die soziale Basis für andere Bereiche des Lebens bedeutet (Tomasik & Silbereisen, 2008). Im Allgemeinen können arbeitsbezogene Anforderungen definiert werden als „physical, psychological, social, or organizational aspects of the job that require sustained physical and/or psychological (i.e., cognitive or emotional) effort and are therefore associated with certain physiological and/or psychological costs (Schaufeli & Bakker, 2004, S. 296). Unter Berücksichtigung der Beschleunigung und den vorherrschenden Veränderungen in der Arbeitswelt gehen Korunka und Kubicek (2013) von insgesamt vier speziellen sogenannten beschleunigungsbedingten Anforderungen aus, nämlich „Arbeitsintensivierung sowie die Notwendigkeit zur Neuorientierung, zum Unsicherheitsmanagement und zur Selbstkontrolle“ (S. 17). Wie bereits in der Einleitung angeführt, liegt der Schwerpunkt der vorliegenden Diplomarbeit auf den Anforderungen Neuorientierung und Unsicherheitsmanagement, worauf in den folgenden Abschnitten näher eingegangen wird. Zudem werden jeweils einzelne Annahmen für die qualitative Analyse abgeleitet.

1.3 Neuorientierung

„It is not the most intelligent of species who survive, nor the strongest, but those most adaptable to change.“ Dieses Zitat von Charles Darwin lässt sich auf die heutige, von Wandel geprägte Arbeitswelt umlegen. Die Anpassung an beschleunigungsbedingte Veränderungen, wie sie derzeit im Arbeitskontext zu verzeichnen sind, betrachtet Rosa (2005) als notwendig, um nicht zurückzufallen. Rosa (2005, S. 218) spricht in diesem Zusammenhang von einem „Anpassungszwang“, welcher sich als Folge der „Beschleunigung des sozialen Wandels“

ergibt. Die dynamische Umwelt der heutigen Gesellschaft erfordert eine kontinuierliche Anpassung an die rasanten Veränderungen, die fortlaufend in ihr stattfinden (Rosa, 2005). Konkret auf die Arbeitswelt bezogen, bringen die laufend verändernden Bedingungen für Erwerbstätige die Anforderung mit sich, sich neu einzustellen bzw. sich neu zu orientieren (Korunka & Kubicek, 2013). Die Notwendigkeit zur Neuorientierung umfasst dabei sehr unterschiedliche Bereiche. So stellt die Tatsache der abnehmenden Halbwertszeit der Wissensbestände Erwerbstätige vor die Herausforderung, ihre Kenntnisse und Fähigkeiten laufend auf den neuesten Stand zu bringen (z.B. Voß, 1998). Denn nur so ist es ihnen möglich, mit den permanenten Veränderungen Schritt zu halten. Betroffen ist dabei nicht nur fachliches Wissen, sondern zunehmend auch soziale Kompetenzen (Voß, 1998) sowie Lernanforderungen, die mit der kontinuierlichen Neueinführung innovativer Technologien am Arbeitsplatz einhergehen (Ragu-Nathan, Tarafdar, Ragu-Nathan, & Tu, 2008). Ein weiterer Aspekt, der es erfordert, sich neu zu orientieren, stellen veränderte Handlungserwartungen der Akteure im Arbeitsleben dar, die insbesondere mit der zunehmenden Flexibilisierung und den technologischen Möglichkeiten in Verbindung stehen (Korunka & Kubicek, 2013). Erwerbstätige können bzw. müssen immer häufiger selbst entscheiden, zu welcher Zeit und an welchem Ort sie ihre Arbeit erledigen (ten Brummelhuis et al., 2012). Zudem begünstigen es die technologischen Errungenschaften, wie mobile Computer und Smartphones, rund um die Uhr mit der Arbeit verbunden zu sein. Diese Möglichkeit weckt und erhöht die Erwartungen, auch tatsächlich permanent erreichbar zu sein und mit hoher Geschwindigkeit auf E-Mails oder Anrufe zu antworten (Barley et al., 2011; Mazmanian et al., 2006). Die zunehmend instabilen sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz stellen einen weiteren Umstand dar, der von Erwerbstätigen erfordert, sich in immer kürzeren Abständen neu einzustellen, nämlich auf wechselnde InteraktionspartnerInnen (Korunka & Kubicek, 2013; Voß, 1998). Im Kommenden wird auf die einzelnen Aspekte jeweils näher eingegangen, die von Erwerbstätigen in der heutigen Arbeitswelt fordern, sich neu zu orientieren. Das Konstrukt der Neuorientierung in dem hier dargestellten Sinn wurde in der fachspezifischen Literatur (noch) nicht konkret definiert. In der vorliegenden Arbeit bedeutet Neuorientierung allgemein, das Verhalten und die Handlungsroutinen an die sich rasch ändernden äußeren Einflüsse bzw. Rahmenbedingungen anzupassen. Anhand der qualitativen Studie soll folgende übergeordnete Annahme in Bezug auf die Neuorientierung untersucht werden:

Annahme 1: Neuorientierung wird von Erwerbstätigen als neue Anforderung im Arbeitsleben vermehrt wahrgenommen.

1.3.1 Neuorientierung von Wissensbeständen

Besonders deutlich wird die Anforderung der Neuorientierung, wenn der Aspekt *Wissen* in den Fokus genommen wird. „Wissen ist Macht“ und wer heute in der Arbeitswelt über Wissen und vor allem die Fähigkeit verfügt, Wissen rasch zu aktualisieren, um „up to date“ zu bleiben, ist umso mächtiger. Ausschlaggebend dafür scheint die Tatsache der stark verkürzten Halbwertszeit von Wissensbeständen zu sein (vgl. Backhaus & Gruner, 1998). Die ständige Entwertung des Wissens führt dazu, dass einmaliges Erwerben von Fähigkeiten und Berufsqualifikationen nicht mehr ausreichend ist, um am Arbeitsmarkt mithalten zu können (Voß, 1998). Nach Sennett (2000) kann davon ausgegangen werden, dass Erwerbstätige heute in einer 40-jährigen beruflichen Laufbahn die Grundlage ihrer Fähigkeiten und Kenntnisse mindestens dreimal zu ändern haben. Aufgrund rasanter technologischer Entwicklungen, Marktveränderungen sowie Restrukturierungen oder Prozessänderungen in Unternehmen verändert sich auch das notwendige Wissen (Loon & Casimir, 2008). Folglich werden Erwerbstätige mit erhöhten Lernanforderungen konfrontiert (Obschonka, Silbereisen, & Wasilewski, 2012).

Obschonka und Kollegen (2012) definieren arbeitsbezogene Lernanforderungen als „perceived expectations to learn new skills relevant for work success“ (S. 212). Während bei dieser Definition die wahrgenommene Erwartung im Zentrum steht, neue Fähigkeiten zu erlernen, verstehen Loon und Casimir (2008) arbeitsbezogene Lernanforderungen vorwiegend als Druck: „Job-demand for learning is the pressure placed by jobs on individuals to learn new knowledge and skills“ (S. 91). Die Lernanforderungen hängen von der Intensität und Geschwindigkeit der Arbeitsveränderungen ab. Aufgrund häufiger Veränderungen in der Arbeitswelt muss sich auch das Lernverhalten der Erwerbstätigen in Bezug auf die Häufigkeit verändern, um sich an die wandelnden Umstände anzupassen und die Arbeitsleistung effektiv erbringen zu können (Loon & Casimir, 2008).

Im Folgenden werden in einzelnen Abschnitten wesentliche Aspekte hervorgehoben, die mit der Anforderung der Wissensaktualisierung im Zusammenhang stehen. Zunächst wird verdeutlicht, dass Wissen in unserer Gesellschaft einen immer höheren Stellenwert einnimmt, die Wissensproduktion laufend zunimmt und inwieweit Wissen für Wettbewerbsvorteile in der Geschäftswelt von Bedeutung ist. Diese Aspekte stellen wesentliche Ursachen für die Notwendigkeit eines kontinuierlichen Wissenserwerbs dar. Als weitere Ursache gelten rasche technologische Innovationen, die es von den Erwerbstätigen verlangen, sich entsprechendes Wissen hinsichtlich ihrer Anwendung anzueignen. Darauf wird in einem weiteren Abschnitt eingegangen sowie auf die Folgen, die damit in Verbindung stehen. Danach steht die

veränderte Struktur notwendiger Fähigkeiten im Zentrum der Aufmerksamkeit, wobei fachliche Qualifikationen an Bedeutung verlieren und überfachliche Kompetenzen zunehmend in den Vordergrund rücken. Darüber hinaus reicht der Wissenserwerb neben dem Arbeitskontext vermehrt auch in andere Lebensbereiche hinein, was die steigende Entgrenzung im Alltag Erwerbstätiger unterstreicht (Voß, 1998). Schließlich wird auf das Konzept der Employability eingegangen, die im Erwerbsleben – auch vor dem Hintergrund der steigenden Arbeitsplatzunsicherheit – eine zunehmend bedeutsame Rolle spielt.

Wissensgesellschaft und Wettbewerbsvorteil

Wissen stellt bereits nach Daniel Bell (1975) eine wesentliche Komponente in der „nachindustriellen Gesellschaft“ dar. Die früher vorherrschende Industriegesellschaft entwickelt sich nach und nach hin zu einer Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft (Bell, 1975; von der Oelsnitz, Stein, & Hahmann, 2007; Troll, 2000). Dieser Wandel führt dazu, dass Wissensarbeit im Gegensatz zu handwerklicher Arbeit zunehmend an Bedeutung gewinnt. Infolgedessen steht vielmehr die arbeitende Person und weniger die Produktionsfaktoren im Vordergrund, da das jeweilige Know How personenabhängig ist (von der Oelsnitz et al., 2007). Wir befinden uns zudem gegenwärtig in einem Zeitalter, welches von einer enorm steigenden Wissensproduktion geprägt ist (Marx & Gramm, 2002). In diesem Zusammenhang ist häufig von „Informationsflut“ oder „Wissensexplosion“ die Rede (Marx & Gramm, 2002; Wolff, 2008). „Die[se] Metapher ist verbunden mit der Vorstellung, dass die Menge verfügbarer Information sehr viel schneller wächst, als sie wahrgenommen und verarbeitet werden kann“ (Wolff, 2008, S. 19). Die Geschwindigkeit, mit der die Wissens- bzw. Informationsmengen wachsen, ist schwer zu messen. Trotzdem gibt es Beispiele, die das rasante Wachstum verdeutlichen. So nennen Marx und Gramm (2002) bezogen auf den Wissenschaftsbereich beachtliche Zahlen: Heute existieren weltweit ungefähr 200.000 wissenschaftliche Zeitschriften, während um die Mitte des 19. Jahrhunderts in etwa nur 1000 derartiger Zeitschriften vorlagen. Allein auf den Forschungsbereich Naturwissenschaft und Technik bezogen gibt es derzeit pro Arbeitstag rund 20.000 Fachveröffentlichungen. Verglichen mit den Veröffentlichungen im Jahr 1950 entspricht diese Zahl dem Zehnfachen (Marx & Gramm, 2002). Die steigende Wissensproduktion sowie die folglich rasche Entwertung von bestehendem Wissen, stellen wesentliche Ursachen für die Anforderung im Arbeitskontext dar, eigene Kenntnisse und Fähigkeiten immer wieder aufs Neue zu aktualisieren.

Wissen, Kenntnisse und Fähigkeiten werden als Kernstück angesehen, um die Arbeitsleistung des Einzelnen und somit die Produktivität und das Wachstum eines Unternehmens und in weiterer Folge eines Landes zu verbessern und zu optimieren (The World Bank, 2010). Der tiefgreifende wirtschaftliche Wandel bringt die Notwendigkeit mit sich, kontinuierlich Wissen zu aktualisieren, um mit den in immer kürzeren Abständen auftretenden Veränderungen mithalten zu können und wettbewerbsfähig zu bleiben (Krüger & Bach, 1997; von der Oelsnitz et al., 2007). Marktveränderungen, aber auch die steigende Anzahl von Restrukturierungen und Prozessänderungen in Unternehmen, die häufig zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit beitragen sollen, erfordern die permanente Aneignung von neuen Kenntnissen (Kieselbach, 2009; Loon & Casimir, 2008). Krüger und Bach (1997) bezeichnen „Wissen und Lernen als Quelle von Wettbewerbsvorteilen“ (S. 24). Lernen ist also nicht nur relevant, um als Unternehmen bestehen zu können, vielmehr bietet die Fähigkeit, schneller als die Konkurrenz zu lernen, den einzigen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil (de Geus, 1988). Die zunehmend erforderliche Aneignung von neuen Fähigkeiten und Kenntnissen sowie von neuen Einstellungen und Standards kann dazu beitragen, sich bereits im Vorhinein gegen die Konkurrenz zu wehren bzw. erst gar nicht in eine Wettbewerbssituation zu kommen (Pettigrew, Massini, & Numagami, 2000). Von der Oelsnitz und Kollegen (2007) gehen davon aus, dass „die Konkurrenz auf den Märkten dieser Welt mehrheitlich zu einer Wissenskonkurrenz geworden [ist]“ (S. 38).

Wissen und technologische Beschleunigung

Die technologische Beschleunigung bringt ebenfalls die Notwendigkeit mit sich, sich kontinuierlich neues Wissen anzueignen. Aufgrund der zunehmenden Komplexität der technischen Geräte und ihrer Anwendungsmöglichkeiten müssen sich Erwerbstätige, die mit derartigen Techniken arbeiten, fortlaufend neue Kenntnisse aneignen und sich an veränderte Arbeitsabläufe anpassen (Ragu-Nathan et al., 2008). Die rasche Weiterentwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien trägt somit zu einem kontinuierlichen Weiterbildungszwang bei. Es gibt heute kaum eine Berufsbranche, welche von technischen Geräten und technologischen Innovationen unberührt ist (Coover, Thompson, & Craiger, 2005). Bereits im Jahr 1999 konnte eine Analyse des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit zeigen, dass in Deutschland knapp zwei Drittel der Arbeitnehmenden über ein computerisiertes Gerät am Arbeitsplatz verfügen und sich neue Technologien bereits auf alle Berufs- und Arbeitsbereiche ausgeweitet haben (Troll, 2000). „The computer is now used in virtually all jobs, in many ways, by people of all ranks“

(Sennett, 2000, S. 24). Für Erwerbstätige bedeutet die kontinuierliche und immer raschere Entwicklung und Ausdifferenzierung der Technologien eine enorme Anpassungsleistung (Ragu-Nathan et al., 2008). Beispielsweise scheinen bereits gewohnte Softwareanwendungen in immer kürzeren Abständen durch neue Versionen ersetzt zu werden, deren Ablaufdaten wiederum kürzer sind als jene ihrer Vorgänger. Die Einführung einer unbekannten Software bedeutet für Erwerbstätige, sich an die neue Benutzeroberfläche anzupassen, sich gleichzeitig mit dem neuen Anwendungssystem vertraut zu machen und ein Verständnis für die neue Funktionalität zu erlangen (Ragu-Nathan et al., 2008). Die Notwendigkeit, regelmäßig und in immer kürzeren Abständen derartige technologische Umstellungen zu bewältigen, kann von Erwerbstätigen als Herausforderung bis hin zur Bedrohung erlebt werden.

Die häufige Aneignung von technologischem Wissen bleibt nicht ohne Folgen. Es ist naheliegend, dass sich Erwerbstätige mit einem erhöhten Arbeitsaufwand konfrontiert sehen (Coovert et al., 2005). Die zunehmende Komplexität der Applikationen zwingt Erwerbstätige, eine Menge an Zeit zu investieren, um den Umgang damit zu erlernen. Es kann Monate in Anspruch nehmen, um mit einer neuen Applikation vertraut zu werden. Gleichzeitig hat der Konkurrenzdruck dahingehend zugenommen, mit der neuesten Hardware, Software und den entsprechenden Anwendungsmöglichkeiten mithalten zu können (Ragu-Nathan et al., 2008). Die zunehmende Komplexität und die rasche Weiterentwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien sowie die damit einhergehenden stark steigenden Lernanforderungen und der erhöhte Arbeitsaufwand sind Faktoren, welche bei den AnwenderInnen Stress verursachen. Dieser kann in weiterer Folge mit geringerer Arbeitszufriedenheit und herabgesetztem Commitment einhergehen. Daher benötigen Erwerbstätige ein hohes Ausmaß an Einschulung und Training, um einen bestmöglichen Gebrauch der Geräte zu fördern sowie um etwaigen Stress- und Angstreaktionen entgegenzuwirken (Ragu-Nathan et al., 2008). Vor allem für Arbeitnehmende älterer Generationen stellen die raschen technologischen Veränderungen eine enorme Herausforderung dar. Meist sind ihre technologischen Kenntnisse gering bzw. veraltet und sie befinden sich somit verglichen mit ihren jüngeren ArbeitskollegInnen im Nachteil. Die umfassende Berufserfahrung, welche bislang eine Stärke von langjährigen Erwerbstätigen darstellte, scheint vor diesem Hintergrund an Bedeutung zu verlieren (Buchholz, Hofäcker, & Blossfeld, 2006). Insbesondere die sogenannten „Digital Natives“ (Prensky, 2001), welche bereits mit den diversen technologischen Geräten aufwachsen, sind den älteren Arbeitskräften im Hinblick auf die Anpassung an den raschen technologischen Wandel weitaus überlegen.

In Zeiten des raschen technologischen Wandels scheint insbesondere das Lernen am Arbeitsplatz zunehmend wichtiger zu werden, um Fertigkeiten fortlaufend auf- und auszubauen (Gallie, 2007). Aufgrund der Geschwindigkeit der technischen sowie auch der organisationalen Veränderungen in einem zunehmend wettbewerbsorientierten internationalen Wirtschaftssystem kommt der Förderung von fortlaufender Schulung durch das Unternehmen verstärkt Beachtung zu (Gallie, 2007).

Bedeutung von überfachlichen Qualifikationen und entgrenzter Qualifizierung

Für Erwerbstätige besteht heute nicht mehr die Möglichkeit, sich auf einmal erworbenen Berufsqualifikationen auszuruhen, da diese einer raschen Entwertung unterliegen. Sie müssen fachliche Flexibilität zeigen und dies in zunehmendem Ausmaß (Voß, 1998). Im Rahmen des Modells des Arbeitskraftunternehmers führt Voß (1998) unter anderem an, dass sich die Struktur der Fähigkeiten, die im heutigen Arbeitsleben relevant sind, grundlegend verändert. Dabei ist auffallend, dass fachspezifische Qualifikationen zugunsten überfachlicher Kompetenzen in den Hintergrund rücken. Ausschlaggebend dafür scheint ebenfalls die immer raschere Entwertung von Wissensbeständen zu sein. Zusätzlich hat auch die erhöhte Zugänglichkeit zu Informationen aufgrund der technologischen Entwicklungen dazu beigetragen, dass fachliche Qualifikationen an Bedeutung verlieren. Vielmehr geht Voß (1998) davon aus, dass Arbeitskräfte zukünftig neben den erwarteten fachlichen Fähigkeiten über umfassende „Meta-Kompetenzen“ verfügen müssen. Darunter werden „Fähigkeiten zum Erwerb, zur Weiterentwicklung und Pflege sowie zur selbstständigen Anwendung der unmittelbaren prozeßspezifischen Fähigkeiten und Wissensgehalte“ (S. 483) verstanden. Dazu zählen beispielsweise Kommunikationskompetenzen, Belastungsfähigkeit, Ich-Stärke, die Fähigkeit soziale Netzwerke auf- und auszubauen, Selbstmarketing und Begeisterungsfähigkeit. Besonders hervorzuheben ist die Lernfähigkeit, wobei es darum geht, Fachqualifikation sowie jene Kompetenzen, die darüber hinausgehen, fortlaufend zu entwickeln und auszubauen (Voß, 1998) sowie dieses Wissen auf neue Situationen anwenden zu können (The World Bank, 2010). Dies erfordert auch entsprechende Voraussetzungen im Alltag, die es zu schaffen gilt (Voß, 1998). Im Mittelpunkt steht das Motto „Learning to learn“ (The World Bank, 2010, S. 14). Die Fähigkeit, sich schnell neues Wissen anzueignen, scheint in einer Welt permanenter Veränderungen notwendig, um sich entsprechend anpassen und mit dem Wandel mithalten zu können.

Außerdem zeigt sich im Bereich der Qualifizierung und des Wissenserwerbs eine zunehmende Entgrenzung von Arbeit an sich und anderen Lebensbereichen (Voß, 1998).

Weiterbildungsmaßnahmen, die Beschaffung von Informationen und das Einlernen in neue Technologien sind Tätigkeiten, die sich nur mehr schwer entweder dem privaten oder dem beruflichen Bereich zuordnen lassen, vielmehr scheinen die Grenzen hier zunehmend zu verschwimmen. Es ist davon auszugehen, dass berufliche Weiterbildung zukünftig auch vermehrt in der Freizeit stattfinden wird. In diesem Zusammenhang spricht Voß (1998) auch von einer möglichen „entgrenzten Qualifizierung“. Für die Erwerbstätigkeit erforderliche Kompetenzen sind nicht mehr nur fachlicher Natur und können nicht mehr einfach vom privaten Kontext getrennt werden. Der Mensch als Ganzes mit all seinen Kompetenzen, Fähigkeiten und Eigenschaften rückt ins Zentrum der Aufmerksamkeit und wird auch im Arbeitskontext nicht mehr nur auf sein fachliches Wissen reduziert (Voß, 1998). Die heute relevanten Fähigkeiten zeichnen sich durch Individualität und einen starken Selbstbezug aus. Sie werden weniger von außen sondern vielmehr von der einzelnen Person selbst geregelt und entwickelt, wofür hohe Reflexivität und ein kritischer Blick auf sich selbst erforderlich sind. Die notwendigen arbeitsbezogenen Eigenschaften sind besonders alltags- und lebensnah, erstrecken sich über alle Lebensbereiche und haben sich an laufende Veränderungen anzupassen, welche über die Dauer des gesamten Erwerbslebens zu erwarten sind (Voß, 1998). Der Qualifikationserwerb und die Weiterbildung sollten demnach nicht wie bisher vom Alltagsleben, der Arbeitspraxis und der gesellschaftlichen Wirklichkeit abgekoppelt und in institutionell eingegrenztem Rahmen vollzogen werden. Permanenter Weiterbildung auf unterschiedlichen Ebenen kommt eine überaus hohe Bedeutung zu (Voß, 1998).

Employability und Arbeitsplatzunsicherheit

Die Employability bzw. Beschäftigungsfähigkeit von Erwerbstätigen nimmt in ihrem Berufsalltag einen immer höheren Stellenwert ein. Was darunter zu verstehen ist und wie Employability mit Arbeitsplatzunsicherheit in Zusammenhang steht, wird im Weiteren erläutert.

Forrier und Sels (2003, S. 107) definieren Employability als die Wahrscheinlichkeit einer Person, eine Arbeitsstelle auf dem internen und/oder externen Arbeitsmarkt zu erlangen. Diese Wahrscheinlichkeit hängt einerseits von den Fähigkeiten und der Bereitschaft der jeweiligen Person ab und kann andererseits nur dann angemessen geschätzt werden, wenn externe Rahmenbedingungen, wie beispielweise der lokale Arbeitsmarkt, Berücksichtigung finden. Employability kann nicht als stabile Eigenschaft von Personen angesehen werden. Sie verändert sich abhängig von Zeit und Ort. Zudem wird die Beschäftigungsfähigkeit von persönlichen Kontextfaktoren und solchen, die den momentanen Arbeitsmarkt betreffen,

mitbestimmt (Forrier & Sels, 2003). Berntson und Marklund (2007, S. 281) stellen bei ihrer Definition von Employability die individuelle Wahrnehmung der Möglichkeiten, eine neue Erwerbstätigkeit zu bekommen, in den Vordergrund. Employability hängt somit von der individuellen Perspektive ab und spiegelt wider, wie eine Person die eigenen Möglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt wahrnimmt. Es wird angenommen, dass eine Person mit hoher Beschäftigungsfähigkeit davon ausgeht, relativ leicht eine neue Beschäftigung zu erhalten. Zudem stehen mit Employability diejenigen Kompetenzen, Fähigkeiten und Wissensressourcen im Zusammenhang, welche zum aktuellen Zeitpunkt auf dem Arbeitsmarkt erforderlich bzw. gewünscht sind (von der Oelsnitz et al., 2007). Die Investition in Wissen kann folglich die Wahrscheinlichkeit erhöhen, von einem Unternehmen abgeworben zu werden, welches bessere monetäre als auch aufgabenbezogene Angebote macht. Somit hat Geld oft nur eine sekundäre Bedeutung. Wissen steht im Vordergrund und macht sich früher oder später bezahlt. Die Stärkung der eigenen Beschäftigungsfähigkeit kann dazu beitragen, auf dem Arbeitsmarkt attraktiv und vermittelbar zu bleiben (von der Oelsnitz et al., 2007). Die individuellen Kompetenzen und Charakteristika, welche die Mobilität am Arbeitsmarkt maßgeblich beeinflussen, werden von Forrier und Sels (2003, S. 110) als „movement capital“ bezeichnet. Dieses kann durch unterschiedliche Aktivitäten erlangt und ausgebaut werden, wie beispielsweise durch Aufgabenbereicherung, Aufgabenerweiterung oder diverse Trainings (Forrier & Sels, 2003). Anhand von Trainings können allgemeine Fähigkeiten erworben werden, welche sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens anwendbar sind, z.B. Sprachen oder soziale Fertigkeiten. Es können positionsbezogene Fähigkeiten erlernt werden, welche für die aktuelle als auch für ähnliche Beschäftigungen in anderen Unternehmen nützlich sind. Zudem werden anhand von Trainings auch firmenspezifische Fähigkeiten vermittelt, welche ausschließlich im aktuellen Unternehmen anwendbar sind, wie beispielsweise produktspezifisches Wissen (Forrier & Sels, 2003).

Von Unternehmensseite rückt allerdings die Investition in firmenspezifisches Wissen zusehends in den Hintergrund, da aufgrund der schnellen und dynamischen Veränderungen am Markt das Generieren von derartigem Wissen immer schwieriger möglich ist (Szabó & Négyesi, 2005). Es entsteht ein Zeitmangel für den Erwerb spezifischer Fertigkeiten und Kenntnisse, weshalb zunehmend auf globaleres Wissen gesetzt wird, um mit der Schnellebigkeit mithalten zu können und wettbewerbsfähig zu bleiben. Kompetenzen und Fähigkeiten in unterschiedlichen Branchen werden zunehmend ähnlicher und Erwerbstätige verfügen vermehrt über allgemeineres Wissen. Dies hat eine Erweiterung des Arbeitsmarktes

und somit einen erleichterten Arbeitsplatzwechsel für Erwerbstätige zur Folge. Für Unternehmen lohnt sich die Investition in Wissen nicht, welches auch anderweitig angewendet werden kann. Im Falle eines Arbeitsplatzwechsels könnte es die Konkurrenz stärken. Aus diesen Gründen werden Lernanforderungen an die MitarbeiterInnen übertragen, die ohnehin heutzutage schnell wieder gewechselt werden (Szabó & Négyesi, 2005). Denn in einer dynamischen Arbeitswelt ist es für ein Unternehmen erforderlich, sein Wissen laufend zu erneuern, um mit den Marktbedingungen und der Konkurrenz Schritt halten zu können. Unbefristet angestellte Arbeitskräfte hingegen können die Flexibilität und das Wissenskapital des Unternehmens reduzieren. Eine Folge davon ist die Schaffung neuer flexibler Arbeitsverhältnisse anstatt oder ergänzend zu den traditionellen, unflexiblen Arbeitsbeziehungen. Vor allem in sich rasch verändernden Arbeitsumgebungen setzen Unternehmen auf zeitlich befristete Arbeitsverträge, um dieser Dynamik gerecht zu werden (Szabó & Négyesi, 2005). Die daraus entstehende Ungewissheit der Zukunft bedeutet für Arbeitnehmende, sich möglichst marktangemessenes und vielseitig anwendbares Wissen anzueignen. Sie selbst müssen in ihre Weiterbildung investieren, da Unternehmen derartiges Wissen finanziell immer weniger unterstützen. Zudem werden Erwerbstätige, welche fähig sind, ihre persönlichen Lernanfordernisse zu identifizieren und über entsprechende Ressourcen verfügen, um fortlaufend zu lernen, für die begehrtesten Arbeitsstellen entsprechend positioniert sein (Szabó & Négyesi, 2005). Aber nicht nur die Verantwortung hinsichtlich des permanenten Erwerbs und Ausbaus von Wissen und Fähigkeiten wird auf die Erwerbstätigen übertragen, sondern auch dessen aktive und individuelle Vermarktung sowohl innerhalb eines Unternehmens als auch am externen Arbeitsmarkt hat zunehmend eigeninitiativ zu erfolgen (Voß, 1998). Zusammengefasst müssen Erwerbstätige ihr Wissen, ihre Kompetenzen und somit ihre Employability zunehmend eigenverantwortlich auf- und ausbauen, um sowohl am internen als auch am externen Arbeitsmarkt ihre Attraktivität aufrechtzuerhalten.

Der Anforderung, fortlaufend Wissen zu aktualisieren, kommt auch vor dem Hintergrund der zunehmenden Arbeitsplatzunsicherheit eine wesentliche Bedeutung zu. Kontinuierliche Weiterbildung bietet die Möglichkeit, Fähigkeiten zu erneuern, was wiederum davor schützt, im weiteren Berufsverlauf vom Arbeitsmarkt ausgegrenzt zu werden (Gallie, 2007). Während es früher fast selbstverständlich war, die Karriereleiter in ein- und demselben Unternehmen hinaufzuklettern, stellt heute eine erwerbslebenslange Anstellung in einer Organisation zunehmend eine Seltenheit dar. Das Wechseln von ArbeitgeberInnen und Berufen ist heute beinahe ein fixer Bestandteil des Arbeitslebens (Forrier & Sels, 2003).

Langfristige Arbeitsplatzsicherung scheint somit kaum mehr gegeben und muss auf andere Art und Weise als in einer fixen Anstellung erlangt werden. Vor diesem Hintergrund spielen Bildung, Weiterbildung und Beschäftigungsfähigkeit eine wesentliche Rolle. Beispielsweise berichtet die OECD (1997) von dem Ergebnis, dass Arbeitende mit geringer Bildung und jene mit wenig ausgeprägten Fähigkeiten von höherer Arbeitsplatzunsicherheit betroffen sind. Zudem ist die Verbleibquote im selben Unternehmen eine geringere bzw. nimmt diese ab. Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse der Studie von Näswall und de Witte (2003) in zwei der vier untersuchten europäischen Länder (Belgien und Italien) einen eindeutigen Zusammenhang zwischen Bildungsniveau und der wahrgenommenen Arbeitsplatzunsicherheit. Den AutorInnen zufolge weist dieses Resultat darauf hin, dass Bildung und Arbeitsplatzunsicherheit zu einem gewissen Grad zusammenhängen. Diesbezüglich kann angenommen werden, dass ein geringes Bildungsniveau die Beschäftigungsalternativen einschränkt und somit zu einer erhöhten Arbeitsplatzunsicherheit führt.

Umgekehrt deuten einige Studienergebnisse stark darauf hin, dass der kontinuierliche Erwerb neuer Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten und die damit gestärkte Beschäftigungsfähigkeit negative Bedrohungen, wie steigende Unsicherheiten am Arbeitsplatz, kompensieren können (Berntson & Marklund, 2007). Beispielsweise berichten de Cuyper, Bernhard-Oettel, Berntson, de Witte und Alarco (2008) von einem negativen Zusammenhang zwischen Employability und Arbeitsplatzunsicherheit. Demnach ist das Gefühl von Arbeitsplatzunsicherheit weniger wahrscheinlich bei Personen mit hoher im Gegensatz zu jenen mit niedriger Beschäftigungsfähigkeit. Mäkikangas, de Cuyper, Mauno und Kinnunen (2012) ziehen in ihrer aktuellen Längsschnittstudie mit zwei Messzeitpunkten einen personenzentrierten Ansatz heran. Die Ergebnisse zeigen, dass die wahrgenommene Arbeitsplatzunsicherheit die Zuordnung von Personen zu latenten Kategorien unterschiedlich ausgeprägter Employability prognostiziert. Demnach gehören Personen, die eine geringe Arbeitsplatzunsicherheit wahrnehmen, mit höherer Wahrscheinlichkeit Kategorien an, in welchen eine hohe, relativ stabile oder aber eine instabile, steigende Beschäftigungsfähigkeit vorhanden ist. Nehmen Personen allerdings eine hohe Arbeitsplatzunsicherheit wahr, sind diese wahrscheinlicher ein Teil jener Kategorien mit einer stabilen, relativ geringen oder aber einer instabilen, abnehmenden Employability. Im Großen und Ganzen stellt dieses Ergebnis den negativen Zusammenhang zwischen Arbeitsplatzunsicherheit und wahrgenommener Beschäftigungsfähigkeit bzw. negativer Veränderungen in der Beschäftigungsfähigkeit dar (Mäkikangas et al., 2012). Folglich kann davon ausgegangen werden, dass eine hoch

ausgeprägte Employability eine wesentliche Ressource im Arbeitsleben darstellt. Beschäftigungsfähige Personen fühlen sich in ihrem Job sicherer, da sie das Gefühl haben, mit potentiellen Risiken besser umgehen und somit entsprechenden Belastungen vorbeugen zu können (Berntson & Marklund, 2007).

Neuorientierung von Wissensbeständen als beschleunigungsbedingte Anforderung

Im vorherigen Abschnitt wurde gezeigt, dass Wissen einen sehr hohen Stellenwert im Arbeitsleben einnimmt. Es reicht heute allerdings nicht, berufliche Qualifikationen einmalig zu erwerben und sich ein Erwerbsleben lang darauf auszuruhen, vielmehr besteht heute die Notwendigkeit, Kenntnisse und Fähigkeiten fortlaufend und über die gesamte berufliche Laufbahn hinweg zu aktualisieren (Rosa, 2005; Voß, 1998). Die Informations- und Wissensmenge nimmt im momentanen Zeitalter rasant zu, wobei sich Erkenntnisse in der Wissenschaft in immer kürzeren Abständen ablösen (Marx & Gramm, 2002; Rosa, 2005). Zudem geht mit den fortlaufenden technischen Innovationen der Zwang einher, auch das damit in Verbindung stehende Wissen entsprechend am aktuellen Stand zu halten (Ragunathan et al., 2008; Rosa, 2005). Ebenso erfordern es die laufenden Marktveränderungen, aber auch die steigende Anzahl von Restrukturierungen und Prozessänderungen in Unternehmen, die häufig zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit beitragen sollen, die permanente Aneignung von neuen Kenntnissen (Kieselbach, 2009; Loon & Casimir, 2008). Wissensbestände können folglich als unbeständig angesehen werden, was Rosa (2005) anhand des Konzeptes der Gegenwartsschrumpfung erklärt. Der Zeitraum, in welchem das Wissen aktuell ist – die Gegenwart – schrumpft. Das Wissen verliert somit rascher an Bedeutung und muss in immer kürzeren Abständen aktualisiert werden. Interessant in diesem Zusammenhang ist auch das Bild „rutschender Abhänge (slipping slopes)“ (Rosa, 2005, S. 190), welches ebenfalls zur Veranschaulichung der Notwendigkeit der permanenten Wissensaktualisierung herangezogen werden kann. Die Instabilität der Wissensbestände entspricht dem Gefühl, auf „rutschenden Abhängen“ zu stehen. Stehenbleiben, indem das eigene Wissen nicht aktualisiert wird, ist von Nachteil bzw. unmöglich. Die kontinuierliche Anpassung der eigenen Kenntnisse und Fähigkeiten ist erforderlich, um zukünftig „up to date“ und damit anschlussfähig zu bleiben.

Die rasche Entwertung von Wissensbeständen bringt für Erwerbstätige die Anforderung mit sich, in immer kürzeren Abständen neue Fähigkeiten und Kenntnisse zu erwerben, um am Arbeitsmarkt interessant zu bleiben (vgl. Obschonka et al., 2012). Ob die

Anforderung der permanenten Wissensaktualisierung von Erwerbstätigen im beruflichen Alltag wahrgenommen wird, soll in der vorliegenden Arbeit qualitativ untersucht werden.

Annahme 1a: Für Erwerbstätige besteht die Notwendigkeit, ihr Wissen fortlaufend zu aktualisieren.

1.3.2 Neuorientierung aufgrund von Handlungserwartungen

Immer häufiger werden in Unternehmen Arbeitsformen eingesetzt, bei welchen von den Erwerbstätigen erwartet wird, ihre Arbeit flexibel zu gestalten (ten Brummelhuis et al., 2012). Diese relativ neuen Arbeitsformen werden in der Literatur als „new ways of working“ (NWW) bezeichnet, welche insbesondere drei Hauptmerkmale aufweisen (Baarne, Houtkamp & Knotter, 2010, zit. nach ten Brummelhuis et al., 2012, S. 114), nämlich die flexible Gestaltung von Zeit und Ort der Arbeit sowie die Unterstützung dieser durch elektronische Kommunikation. Von Beschäftigten wird demnach immer häufiger erwartet zu entscheiden, zu welcher Zeit und an welchem Ort sie arbeiten und mit welchen Kommunikationsmedien sie ihre Arbeit verrichten (ten Brummelhuis et al., 2012). Zusätzlich wird an die Erwerbstätigen verstärkt die Erwartung gestellt, aufgrund der technologischen Möglichkeiten, permanent erreichbar und mit der Arbeit verbunden zu sein und infolgedessen eine erhöhte Reaktionsbereitschaft bzw. Antwortgeschwindigkeit zu zeigen (Barley et al., 2011; Mazmanian et al., 2006). Im Weiteren wird im Einzelnen auf die drei Formen der neuen Arbeitsgestaltung sowie auf die damit einhergehenden Erwartungshaltungen eingegangen.

Zeitliche Flexibilität

Arbeitszeiten werden immer häufiger flexibler gestaltet. Arbeitsplätze, die um 9 Uhr morgens aufgesucht und pünktlich um 17 Uhr wieder verlassen werden, gehören zunehmend der Vergangenheit an. Vielmehr wird von Erwerbstätigen erwartet, ihre Arbeitszeit weitgehend selbstständig einzuteilen (ten Brummelhuis et al., 2012). Dafür kommt eine Vielzahl von flexiblen Arbeitszeitmodellen infrage. Bei Gleitzeit beispielsweise wird es den Beschäftigten überlassen, wann sie einen Arbeitstag beginnen und beenden, wobei vom Arbeitgeber bzw. von der Arbeitgeberin eine Kernzeit festgelegt wird, in welcher die MitarbeiterInnen anwesend sein müssen (Baltes, Briggs, Huff, Wright, & Neuman, 1999). Ein weiteres Modell stellt die komprimierte Arbeitswoche dar, bei welchem anstatt von den üblichen fünf Arbeitstagen pro Woche, die vorgesehenen Arbeitsstunden auf vier Tage aufgeteilt werden. Erwerbstätige arbeiten somit an weniger Tagen eine erhöhte Anzahl an Stunden und erhalten im Gegenzug einen zusätzlichen freien Wochentag. Meist wird der

Montag oder der Freitag gewählt, um das Wochenende zu verlängern (Baltes et al., 1999). Zudem existiert eine Reihe weiterer flexibler Arbeitszeitformen, wie Arbeit auf Abruf, Arbeit am Wochenende oder Arbeit ohne fixe Arbeitszeiten (Voß, 1998) sowie reduzierte Arbeitsstunden oder ein unterschiedliches Ausmaß an Arbeitsstunden, welches mit dem Arbeitgeber bzw. der Arbeitgeberin individuell und auch tagtäglich aufs Neue vereinbart werden kann (Kelliher & Anderson, 2008). Der Grad der Flexibilität der Arbeitszeitorganisation, die den Erwerbstätigen heute geboten wird, kann demzufolge stark variieren (vgl. Anderson, Coffey, & Byerly, 2002). Als primäre Motivation von Unternehmensseite flexible Arbeitspraktiken einzuführen und von den Arbeitstätigen zu fordern, kann die Verbesserung der Wettbewerbsposition am Arbeitsmarkt angesehen werden (Kelliher & Anderson, 2008).

Für die Erwerbstätigen können derartige flexible Arbeitszeitformen sowohl mit Vor- als auch mit Nachteilen einhergehen (ten Brummelhuis et al., 2012). Ein wesentlicher Pluspunkt scheint die Tatsache zu sein, dass die vermehrte Kontrolle der Erwerbstätigen über ihre Arbeitszeit zu einer erhöhten Arbeitsqualität beiträgt. Zudem sehen sich Beschäftigte in der Lage, ihre Zeit effektiver zu nutzen (Kelliher & Anderson, 2008). Ebenso geben Personen mit flexibler Arbeitszeiteinteilung eine höhere Arbeitszufriedenheit an (Anderson et al., 2002). Speziell beim Gleitzeitmodell konnten Baltes und KollegInnen (1999) neben der erhöhten Arbeitszufriedenheit auch positive Zusammenhänge mit Produktivität und Zufriedenheit mit der Gleitzeit an sich feststellen. Allerdings steht mit der Gleitzeit auch ein erhöhter Absentismus in Zusammenhang. Zudem berichten die AutorInnen von einem unerwarteten Ergebnis: Ein gesteigertes Ausmaß an Flexibilität im Rahmen der Gleitzeit, welches bei weniger als fünf Stunden festgelegter Kernzeit gegeben ist, führt zu einer geringeren Effektivität. Erhöhte Flexibilität kann folglich auch als belastend und weniger als gewinnbringend erlebt werden. Als mögliche Erklärung für diesen Umstand wird angeführt, dass aufgrund der individuellen Verschiebung der Arbeitszeit die Kommunikation mit ArbeitskollegInnen und somit auch die Erfüllung von Aufgaben erschwert ist (Baltes et al. 1999).

Ferner kommt es aufgrund der diversen flexibilisierten Arbeitszeitformen zunehmend zu einer Auflösung der Grenzen zwischen beruflichem Kontext und anderen Lebensbereichen (Voß, 1998). Dies ist auch ein wesentlicher Grund für die zunehmende Einführung von flexiblen Arbeitsformen, weil dadurch eine Zusammenführung der Rollen im beruflichen und privaten Lebensbereich gefördert werden soll (Ryan & Kossek, 2008). Die flexible Arbeitsplanung stellt denjenigen Arbeitsfaktor dar, welcher am stärksten zu einer

erfolgreichen Work-Life-Balance beiträgt, insbesondere wenn es um den Bereich Familie geht (Haddock, Schindler Zimmerman, Ziemba, & Lyness, 2006). Im Gegensatz zu einer Zeiteinteilung, die explizit über Unternehmensrichtlinien vorgegeben wird, beschreibt Planungsflexibilität den Grad, mit welchem die Personen ihre Arbeitszeit selbst strukturieren. Aufgrund der Möglichkeit, die Arbeitszeit weitgehend selbst zu gestalten, können Erwerbstätige mit der Arbeit Schritt halten, ohne die Zeit als Familie oder die Rolle als Eltern zu beeinträchtigen (Haddock et al., 2006). So können Aufgaben während weniger üblichen Arbeitszeiten erledigt werden, wie beispielsweise den frühen Morgenstunden. Weitere Studien zeigen ähnliche Ergebnisse (Anderson et al., 2002; Byron, 2005): Bei Erwerbstätigen mit erhöhter Flexibilität in ihrer Arbeitszeiteinteilung wirkt sich die Arbeit weniger störend auf den Bereich Familie aus. Insbesondere für Frauen scheint die zeitliche Flexibilität einen protektiven Faktor darzustellen (Byron, 2005). Es finden sich jedoch auch Ergebnisse, welche darauf hindeuten, dass eine erhöhte Flexibilität der Arbeitszeitgestaltung keinen Einfluss auf eine erfolgreiche Work-Life-Balance hat (Tausig & Fenwick, 2001). Im Gegenteil – die Ergebnisse sprechen vielmehr dafür, dass die Balance der unterschiedlichen Bereiche aufgrund der zeitlichen Flexibilität und dem entsprechend unstrukturierten Tagesprogramm aus der Bahn geworfen werden kann. Nach Tausig und Fenwick (2001) hat nicht die Verfügbarkeit der Flexibilität hinsichtlich der Arbeitszeiteinteilung einen Einfluss auf die Work-Life-Balance, sondern die wahrgenommene Kontrolle über die zeitliche Planung. Beispielsweise ziehen nicht alle Erwerbstätigen, die über Gleitzeit verfügen, die entsprechenden Vorteile aus der gegebenen Flexibilität. Die Verfügbarkeit der zeitlichen Flexibilität erhöht somit weder die Kontrolle noch die wahrgenommene Work-Life-Balance. Hingegen sind Erwerbstätige mit einem unflexiblen, stabilen Zeitplan aufgrund der Regelmäßigkeit viel eher in der Lage, eine Balance der unterschiedlichen Lebenskontexte herzustellen. Eine geregelte Arbeitszeit kann somit sowohl für die Planung des Alltags als auch für die Abgrenzung zwischen privatem und beruflichem Lebensbereich günstig sein (Tausig & Fenwick, 2001). Im Gegensatz dazu kommen Kelliher und Anderson (2008) zu dem Ergebnis, dass Erwerbstätige gerade aufgrund der selbstbestimmten zeitlichen Einteilung der Arbeit Kontrolle über ihre Lebensbereiche gewinnen. Zusammengefasst zeigen sich in der Literatur zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung, insbesondere bezüglich der Work-Life-Balance, unterschiedliche und sich teilweise widersprechende Ergebnisse. Neben der zeitlichen Flexibilisierung spielt im beruflichen Alltag der Erwerbstätigen auch zunehmend die Flexibilität bezüglich des Arbeitsortes eine Rolle, worauf im Weiteren eingegangen wird.

Örtliche Flexibilität

Die Möglichkeiten, wo Erwerbstätige heute ihre Arbeitsleistung erbringen, werden immer facettenreicher (Voß, 1998). Neben typischen Büroräumlichkeiten wird die Arbeit auch zunehmend zu Hause im sogenannten Home-Office, während den Fahrzeiten, beispielsweise im Zug oder Flugzeug, oder wechselweise an unterschiedlichen Firmenstandorten verrichtet (Kelliher & Anderson, 2008; ten Brummelhuis et al., 2012). Zudem wird in Unternehmen immer mehr Abstand von permanenten, individuellen Arbeitsplätzen bzw. Schreibtischen genommen. Stattdessen werden allgemeine Arbeitsbereiche geschaffen, die für alle Beschäftigten angemessen und zugänglich sind (Mann, Varey, & Button, 2000; ten Brummelhuis et al., 2012). In Anlehnung an Mann und KollegInnen (2000) können die beschriebenen Möglichkeiten der örtlich flexiblen Arbeitsgestaltung unter dem Begriff Telenarbeit subsumiert werden. Das wesentliche Charakteristikum und die Grundvoraussetzung dieser Art von Arbeitsarrangement stellen die modernen Informations- und Kommunikationstechnologien dar, ohne die eine derartige örtliche Flexibilität im Arbeitskontext gar nicht denkbar wäre. Vor diesem Hintergrund kann Telenarbeit allgemein als jene Arbeit bezeichnet werden, welche entfernt vom Büro verrichtet und über eine Ausstattung von Kommunikationstechnologien, wie Smartphone und Computer, vermittelt wird (Mann et al., 2000, S. 668). Telenarbeit ist zudem auf Halb- oder Vollzeitbasis sowie nach Gelegenheit möglich (Mann et al., 2000). Außerdem führen die meisten Studien das Zuhause der Beschäftigten als primären Ort an, an dem Telenarbeit verrichtet wird (Gajendran & Harrison, 2007).

Ursprünglich wurde diese Arbeitsform seitens der Unternehmen als Verbesserungsmöglichkeit der Work-Life-Balance der Erwerbstätigen angesehen. Heute hingegen gelten die Ausschöpfung der Vorteile der Informationstechnologien, die Reduktion von Kosten beispielsweise durch das Einsparen von Büroräumlichkeiten sowie die Steigerung der Produktivität als Hauptgründe für die voranschreitende Einführung derart flexibler Arbeitsformen in Unternehmen (Mann & Holdsworth, 2003; Mann et al., 2000; Voß, 1998). Vor diesem Hintergrund werden erhöhte Erwartungen und Anforderungen an die örtliche Flexibilität von Erwerbstätigen gestellt (Voß, 1998).

In der Literatur zeigt sich bezüglich der Auswirkungen von Telenarbeit ein sehr uneinheitliches Bild, welches im Weiteren dargestellt wird. Werden die eigenen vier Wände zum Arbeitsplatz, verschwimmen die Grenzen zwischen beruflichem und privatem Bereich und die entsprechenden Anforderungen gehen ineinander über (z.B. Voß, 1998). In der Studie von Kelliher und Anderson (2008) gaben die meisten Erwerbstätigen einen positiven Einfluss

der flexiblen Arbeitsbedingungen auf ihre Work-Life-Balance an. Bezugnehmend auf das Spannungsfeld Arbeit und Familie konnten Gajendran und Harrison (2007) anhand ihrer Metaanalyse zum Thema Telearbeit zeigen, dass diese einen wohltuenden, wenn auch moderaten Effekt auf das Konfliktpotential hat. Insbesondere wenn eine hohe Intensität von Telearbeit vorliegt, der Arbeitsplatz somit hauptsächlich zuhause und weniger im Büro zentriert ist, wirkt sich die Arbeit weniger störend auf die Familie aus. Als Erklärung für dieses Ergebnis führen die Autoren einen Lerneffekt im Zusammenhang mit Telearbeit an: Wenn Erwerbstätige mehr Zeit mit Telearbeit verbringen, lernen sie Aufgaben und Routinen derart zu strukturieren, dass Konflikte zwischen Arbeit und Familie minimiert sowie Belastungen aufgrund der verschiedenartigen Rollen gelindert werden können (Gajendran & Harrison, 2007).

Während die familiären Beziehungen von Telearbeit profitieren, kann bei intensiver Ausübung die Tiefe von sozialen Bindungen mit ArbeitskollegInnen leiden (Gajendran & Harrison, 2007). Verantwortlich dafür ist die Abwesenheit vom Büro und die über Informations- und Kommunikationstechnologien vermittelte Kommunikation, die im Zentrum der örtlich flexiblen Arbeitsgestaltung steht und zwangsläufig mit einer Reduktion der face-to-face Kommunikation einhergeht. Ein häufig aufgezeigtes Problem, das damit zusammenhängt, ist die erlebte soziale Isolation von ArbeitskollegInnen und der gewohnten Büroatmosphäre (Mann et al., 2000). Im Vergleich mit Beschäftigten, die ihre Arbeit im Büro erledigen, kann Telearbeit zu Einsamkeitsgefühlen und einem erlebten Mangel an sozialer Unterstützung führen (Mann & Holdsworth, 2003). Studien zeigen zudem, dass es bei Telearbeitenden hinsichtlich ihrer beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten zu Benachteiligungen kommen kann, da sie im Unternehmen weniger präsent sind und ihre Leistung folglich weniger auffällt (Cooper & Kurland, 2002; Kelliher & Anderson, 2008). Im Gegensatz dazu zeigt die Metaanalyse von Gajendran und Harrison (2007), dass sich TelearbeiterInnen hinsichtlich ihrer Karriereaussichten nicht benachteiligt fühlen. Zudem lassen Leistungsbeurteilungen von Vorgesetzten und objektive Bewertungen wie archivierte Aufzeichnungen von Arbeitsergebnissen auf eine grundsätzlich höhere Leistung der TelearbeiterInnen schließen. Dies zeigt sich allerdings nicht bei Einschätzung der Leistung durch die Beschäftigten selbst (Gajendran & Harrison, 2007). Mann und KollegInnen (2000) berichten zudem von einer erhöhten Effektivität der Arbeitserledigung und in diesem Zusammenhang von einer niedrigeren Gereiztheit aufgrund einer geringeren Anzahl an kontinuierlichen Unterbrechungen bzw. Ablenkungen durch InteraktionspartnerInnen am unmittelbaren Arbeitsplatz. Als ein weiterer Vorteil von Telearbeit kann das Potential

angesehen werden, Zeitdruck zumindest kurzfristig zu verringern (Peters & van der Lippe, 2007).

Darüber hinaus scheinen Erwerbstätige, welche einen Telearbeitsplatz innehaben, die vertraglich festgelegten Arbeitsstunden zu übersteigen, da geregelte Bürozeiten fehlen (Mann et al., 2000; Peters & van der Lippe, 2007). Aufgrund der räumlichen Nähe zum Arbeitsbereich gelingt es oft nur schwer eine Distanz zur Arbeit zu schaffen und abzuschalten. Dieser Umstand kann zu einem erhöhten Stressempfinden führen (Mann et al., 2000). Bezüglich des Einflusses von Telearbeit auf Stress zeigen sich in der Literatur jedoch grundsätzlich heterogene Ergebnisse. Beispielsweise kann die Notwendigkeit, als TelearbeiterIn den Arbeitsalltag selbst zu organisieren nicht nur als Vorteil, sondern auch als Stressfaktor erlebt werden. Grund dafür stellt das Vorliegen zusätzlicher Verpflichtungen und Anforderungen dar, mit welchen Erwerbstätige speziell im Rahmen von Heimarbeit konfrontiert werden (Tietze & Musson, 2005). Eine weitere Quelle von Stress kann die Tatsache sein, dass bestimmte Arbeitsaufgaben vom Büro mit nach Hause genommen werden (Kelliher & Anderson, 2008). Im Hinblick auf das Wohlbefinden von Telearbeitenden berichten Mann und Holdsworth (2003) von einer signifikant schlechteren mentalen Gesundheit sowie von einem leicht erhöhten physischen Stressniveau im Vergleich zu Personen, die permanent im Büro arbeiten. Andere Studien deuten hingegen darauf hin, dass örtliche Flexibilität im Arbeitsalltag mit geringerem Stress zusammenhängt (Kelliher & Anderson, 2008; Raghuram & Wiesenfeld, 2004). Beispielsweise kann Stress durch die Reduktion der Fahrzeit ins Büro minimiert werden. Typische emotionale Reaktionen, die mit Stress im Verkehr verbunden sind, wie Frustration, Ärger oder Gereiztheit, werden folglich weniger erlebt. Zudem besteht die Möglichkeit, die Zeit, die aufgrund des Wegfallens des Arbeitsweges erspart wird, für angenehmere Aktivitäten zu nutzen (Mann et al., 2000).

Aufgrund der örtlich flexiblen Arbeitsgestaltung verfügen Erwerbstätige über die Freiheit, dann zu arbeiten, wenn es für sie am besten passt (Mann et al., 2000). Diese Flexibilität ermöglicht es den Personen, ihren Arbeitstag auf völlig unterschiedliche Weise zu gestalten. Beispielsweise kann die Entscheidung getroffen werden, während des Tages eine Auszeit zu nehmen, um einkaufen oder ins Fitnessstudio zu gehen und die Arbeit erst spät am Abend wieder aufzugreifen. Die entsprechend erhöhte Autonomie und Kontrolle über das eigene Leben wird von den Personen als Vorteil erlebt (Kelliher & Anderson, 2008). Ebenso die freie Entscheidung darüber, an welchen Tagen an zum Büro alternativen Orten gearbeitet wird, scheint von Beschäftigten positiv aufgefasst zu werden (Kelliher & Anderson, 2008). Gajendran und Harrison (2007) berichten ebenfalls von dem Ergebnis, dass Telearbeit positiv

mit der erlebten Autonomie assoziiert ist. Die wahrgenommene Autonomie scheint zudem für die verbesserte Arbeitszufriedenheit, die mit Telearbeit in Zusammenhang steht, in hohem Ausmaß verantwortlich zu sein. Kelliher und Anderson (2008) berichten grundsätzlich von einer erhöhten Arbeitszufriedenheit, die mit flexiblen Arbeitsbedingungen einhergeht.

Die Darstellung der Einflüsse und Folgen von örtlicher Flexibilität im Arbeitskontext verdeutlicht das bereits angesprochene differente Bild dieser Art von Arbeitsgestaltung. Gajendran und Harrison (2007) kommen anhand ihrer Metaanalyse jedoch zu dem Schluss, dass diese Arbeitsform im Allgemeinen mehr Vor- als Nachteile im Alltag der Erwerbstätigen mit sich bringt.

Permanente Erreichbarkeit und erhöhte Antwortgeschwindigkeit

Die modernen Informations- und Kommunikationstechnologien, wie Laptops und internetfähige Mobiltelefone, ermöglichen es, permanent und überall „online“ zu sein. Diese Tatsache erhöht die Erwartung an Erwerbstätige, auch tatsächlich ständig verbunden bzw. erreichbar zu sein sowie eine erhöhte Antwortgeschwindigkeit zu zeigen (Barley et al., 2011; Mazmanian et al., 2006). In diesem Zusammenhang spielt die E-Mail eine entscheidende Rolle. Diese stellt streng genommen kein neues Kommunikationsmedium dar, allerdings bekommt sie insbesondere durch Smartphones eine neue Bedeutung. Die mobilen Geräte mit der permanent zugänglichen Internetverbindung ermöglichen es, E-Mails relativ einfach und beinahe überall zu empfangen (Mazmanian et al., 2006). Bemerkenswert ist, dass das Beantworten von E-Mails nur selten in Stellenbeschreibungen aufscheint, diese Aufgabe stellt viel eher eine indirekte Voraussetzung im heutigen Arbeitsleben dar (Derks & Bakker, 2010). Die Verwendung von Smartphones wird in Unternehmen zunehmend zur Routine und auch wenn der permanente Einsatz des Gerätes von Unternehmensseite nicht direkt gefordert wird, besteht doch die zugrundeliegende Erwartung, über die traditionell begrenzten Arbeitszeiten hinaus erreichbar zu sein (Middleton, 2007). Die Benutzung der mobilen Geräte macht somit eine Intensivierung der Arbeit möglich, da überall und zu jederzeit gearbeitet werden kann. Die Aushändigung von Smartphones an die Erwerbstätigen sowie die damit in Verbindung stehenden Nutzungsmöglichkeiten spiegeln eine Organisationskultur wieder, welche Werte wie erhöhte Erreichbarkeit, Dringlichkeit und Reaktionsbereitschaft vertritt (Middleton, 2007). Die diesbezüglich steigenden Erwartungen an die Beschäftigten können zu einer E-Mailkommunikation extremen Ausmaßes beitragen sowie zu einem steigenden Zwang, über die Medien verbunden zu sein. Erwerbstätige geben beispielsweise an, sich gezwungen zu fühlen, ihre Smartphones kontinuierlich hinsichtlich neuer E-Mails zu kontrollieren und dies

sowohl in den frühen Morgenstunden als auch spät nachts (Mazmanian et al., 2006). Nach Mazmanian und Kolleginnen (2006) kommt dieses Verhalten einer Abhängigkeit gleich, wobei der BlackBerry zum „CrackBerry“ wird. Zudem scheint es aufgrund sozialer Normen und Erwartungen gefordert, auf E-Mails sehr rasch zu antworten, wodurch Erwerbstätige zusätzlich unter Druck gesetzt werden. Die Beschäftigten fühlen sich verpflichtet, schnell Antwort zu geben und erwarten dies ebenso von ihren InteraktionspartnerInnen (Barley et al., 2011). Folglich baut sich ein selbstverstärkender Kreislauf auf: Die kontinuierliche Kontrolle von E-Mails sowie die Beantwortung dieser in kurzen Abständen führt zu noch mehr Nachrichten, die es zu bearbeiten gilt und generiert infolgedessen einen immer weiter steigenden E-Mailverkehr (Mazmanian et al., 2006).

Dass aufgrund der ständigen Verbundenheit mit der Arbeit eine erhöhte Leistungsfähigkeit und Produktivität seitens der Arbeitnehmenden erreicht werden soll, liegt nahe. Allerdings ist auch davon auszugehen, dass der unlimitierte Zugang darüber hinausgehende Konsequenzen und unerwünschte Auswirkungen für die betroffenen Personen mit sich bringt, über welche im Folgenden ein Überblick gegeben wird (Davis, 2002).

Aufgrund der modernen Technologien sehen sich Erwerbstätige mit einer zunehmend steigenden Informationsmenge konfrontiert. Da die Fülle an Informationen schneller wächst, als diese bearbeitet werden kann, fühlen sich Personen oft unfähig, diese Informationsflut zu bewältigen (Chan, 2001). Vor allem E-Mails werden häufig für die persönliche Informationsüberflutung verantwortlich gemacht (Allen & Shoard, 2005). Da es die mobilen elektronischen Geräte erlauben, weitgehend unabhängig von Zeit und Ort zu arbeiten, sind dem Arbeitspensum kaum Grenzen gesetzt und Überarbeitung wird entsprechend gefördert (Middleton, 2007). Barley und KollegInnen (2011) bezeichnen vor allem die E-Mail als Symbol für Arbeitsüberlastung. Umso mehr E-Mails Beschäftigte erledigen und umso mehr Zeit dafür benötigt wird, desto höher ist die erlebte Überlastung. Die Arbeitsintensivierung wird durch die E-Mailfunktion am Smartphone noch weiter verstärkt, da diese die Bearbeitung der Nachrichten auch außerhalb der typischen Arbeitszeiten sowie ortsunabhängig zulässt (z.B. Middleton, 2007). Der steigenden Arbeitsmenge aufgrund der E-Mails begegnen Erwerbstätige, indem sie beispielsweise länger und/oder zuhause arbeiten. Mit der Erhöhung des Arbeitspensums soll die Befürchtung, mit der Arbeit nicht mehr mithalten zu können oder wichtige Informationen zu übersehen, eingedämmt sowie Kontrolle erlangt werden. Eine weitere Umgangsform besteht in dem Versuch, E-Mails unmittelbar nach ihrem Empfang zu bearbeiten, um das Gefühl beizubehalten, rasch zu antworten und die Arbeit im Griff zu haben (Barley et al., 2011).

Zusätzlicher Arbeitsaufwand entsteht auch durch Anfragen via E-Mail, welche es erfordern, die Aufmerksamkeit auf nicht geplante Aufgaben zu richten, die es zu erledigen gilt (Barley et al., 2011). Aufgrund der medienvermittelten permanenten Erreichbarkeit gehören Unterbrechungen zunehmend zum Arbeitsalltag. Während einerseits mithilfe der technologischen Möglichkeiten Arbeitsverzögerungen reduziert werden können, da notwendige Informationen schnell zugänglich sind, erhöht sich andererseits die Anzahl an Unterbrechungen (Rennecker & Godwin, 2005). Dies kann eine verringerte Produktivität zur Folge haben, da Unterbrechungen von den eigentlich relevanten Aufgaben ablenken (Davis, 2002). Ten Brummelhuis und KollegInnen (2012) konnten außerdem anhand ihrer Tagebuchstudie zeigen, dass häufige Unterbrechungen des Arbeitsvorgangs durch E-Mails und Anrufe zu einer erhöhten Erschöpfung der Erwerbstätigen führen. Als Erklärung für diesen Zustand geben die AutorInnen die geringe Kontrolle über den Empfang von E-Mails und Anrufen an. Zudem deutet dieses Ergebnis darauf hin, dass die große Anzahl an Unterbrechungen mit hohen Energiekosten einhergeht. Die Möglichkeit, über das Smartphone E-Mails kontinuierlich zu überprüfen, kann jedoch auch zu einer erlebten Kontrolle über den Informationsfluss und zu der Einschätzung beitragen, welche Aufgaben demnächst zu bearbeiten sind. Dies kann im Weiteren zu einer erhöhten Effektivität und Effizienz führen (Mazmanian et al., 2006). Ebenso können aufgrund der permanenten Erreichbarkeit Warte- oder Fahrzeiten für die Bearbeitung von Nachrichten genutzt und somit eine effektive und effiziente Arbeitsweise unterstützt werden (Mazmanian et al., 2006; ten Brummelhuis et al., 2012). In Bezug auf das Stresserleben zeigt sich, dass vor allem die Anhäufung von unerledigten E-Mails im Posteingang während der Bearbeitung alternativer Aufgaben, sowie die Erwartung, diese Nachrichten sofort beantworten zu müssen, zu einem erhöhten Stresslevel beitragen. Dies kann am Ende eines Arbeitstages zu der Befürchtung führen, die Arbeit sei außer Kontrolle und Verpflichtungen seien unerfüllt (Barley et al., 2011). Die Erfahrung, aufgrund des Smartphones beinahe ständig erreichbar und verbunden zu sein, erhöht zudem die technologische Abhängigkeit und führt zu zwanghafter chronischer Kontrolle neuer Nachrichten sowie zu übertriebenem Commitment und verstärkt schließlich das Stresserleben (Mazmanian et al., 2006). Im Gegensatz dazu berichten Erwerbstätige auch eine Reduktion von Stress und eine erhöhte Kontrolle über ihre Arbeit, da sie aufgrund der technologischen Geräte die Möglichkeit haben, am Laufenden zu bleiben. Es kann zusammengefasst davon ausgegangen werden, dass die Verwendung von Smartphones kurzfristig Stress reduziert, das Fehlen von Auszeiten allerdings langfristig gesehen ein erhöhtes Stresslevel generiert (Mazmanian et al., 2006).

Weiters trägt die Tatsache, dass aufgrund der permanenten Vernetzung Arbeit heute überall und jederzeit möglich ist, zur Aufhebung der Grenzen zwischen dem privaten und beruflichen Lebensbereich bei (z.B. Davis, 2002). Zudem kommt es aufgrund der technologischen Möglichkeiten zu einer Neudefinierung der Ort- und Zeitgestaltung, wobei die Arbeit meist in den privaten Kontext eingebettet wird und weniger umgekehrt. Dies hat zur Folge, dass Erwerbstätige auch während der Familien- bzw. Freizeit mit Arbeitsangelegenheiten beschäftigt sind (Mazmanian et al., 2006). Ausschlaggebend dafür ist vor allem der Druck, ständig erreichbar zu sein und auf Anfragen unmittelbar zu reagieren. Dies resultiert in dem Zwang, das Smartphone auch außerhalb der eigentlichen Arbeitszeiten laufend auf neue Nachrichten zu kontrollieren, oft bis spät in die Nacht, selbst wenn bis zum nächsten Morgen ohnehin keine Antwort erforderlich ist (Mazmanian et al., 2006). Mazmanian und Kolleginnen (2006) sprechen in diesem Zusammenhang davon, dass die Verwendung eines Smartphones einen „never-ending day“ (S. 14) unterstützt. Häufig sind Überstunden in der Freizeit eine Strategie, um mit der steigenden Arbeitsmenge aufgrund der E-Mailflut zurecht zu kommen und damit einer Überforderung durch unbearbeitete Nachrichten am Arbeitsplatz vorzubeugen (Barley et al., 2011). Die Angewohnheit, über das Smartphone permanent mit der Arbeit verbunden zu sein, macht es für Erwerbstätige allerdings sehr schwer, sich gleichzeitig vom beruflichen Kontext abzugrenzen (Derks & Bakker, 2012). Zudem birgt diese Arbeitsweise ein erhöhtes Konfliktpotential im privaten Umfeld, da häufig mehr Zeit mit der Arbeit als mit der Familie verbracht wird (Middleton, 2007). Ein diesbezügliches Ergebnis liefern auch van Hooff, Geurts, Kompier und Taris (2006). Die beeinträchtigte Balance zwischen Arbeit und privatem Bereich steht in positiven Zusammenhang mit jener Zeit, welche am Abend für Arbeit aufgebracht wird. Vor allem Erwerbstätige, die bereits eine hohe Beeinträchtigung dieser Balance angeben, setzen sich dennoch nach Feierabend für ihren Beruf ein, obwohl diese Zeit für die Erholung von den Anstrengungen des offiziellen Arbeitstages verwendet werden könnte. Die AutorInnen konnten zudem zeigen, dass die gestörte Balance zwischen den beiden Lebenskontexten mit verstärkter Müdigkeit und Schlafstörungen einhergeht, ein Ergebnis, welches auf mangelnde Erholung schließen lässt (van Hooff et al., 2006). Derks und Bakker (2012) kommen anhand ihrer aktuelleren Tagebuchstudie zu einem ähnlichen Ergebnis, nämlich dass eine intensive Nutzung des Smartphones außerhalb der regulären Arbeitszeiten eine gesunde Balance zwischen Arbeit und privatem Bereich erschwert und außerdem zu erhöhter Erschöpfung beiträgt. Gerade diese Zeit sollte jedoch für Aktivitäten verwendet werden, welche zur Erholung von arbeitsbezogenen Belastungen beitragen. So berichtet Sonntagag (2003) von

dem Ergebnis, dass Personen, welche sich an den Abenden während der normalen Arbeitswoche kürzere Erholungsphasen gönnen, durchaus davon profitieren. Zudem besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem Erholungszustand am Morgen und der täglichen Arbeitsleistung (Binnewies, Sonnentag, & Mojza, 2009). Derks und Bakker (2010) gehen schließlich davon aus, dass das Smartphone mit seiner Möglichkeit, permanent erreichbar zu sein, den relevanten Erholungsprozess stört und langfristig eine geringere Leistungsfähigkeit verursacht.

Es kann festgehalten werden, dass die veränderten Erwartungen, welche mit den neuen Informations- und Kommunikationstechnologien einhergehen, nämlich permanent erreichbar zu sein sowie eine erhöhte Reaktionsbereitschaft bzw. Antwortgeschwindigkeit zu zeigen, hauptsächlich negative Konsequenzen mit sich bringen. Wird allerdings laut Derks und Bakker (2010) im Hinterkopf behalten, dass die technologischen Geräte über einen Ausschaltknopf verfügen und dass die Kontrolle über diese Technologien auf Seite der AnwenderInnen liegt und nicht umgekehrt, können durchaus positive Aspekte der neuen Medien erkannt und genutzt werden.

Neuorientierung aufgrund von Handlungserwartungen als beschleunigungsbedingte Anforderung

Die technologische Beschleunigung mit all ihren kontinuierlichen Innovationen, speziell die Weiterentwicklung von Informations- und Kommunikationstechnologien und ihre Verwendung im Arbeitskontext, hat maßgebliche Veränderungen der Arbeitsbedingungen und Erwartungen im Alltag von Erwerbstätigen mit sich gebracht (Mazmanian et al., 2006; Rosa, 2005). Die technologischen Geräte wurden in der nahen Vergangenheit zunehmend transportierbar und ihre Verbreitung stieg enorm. Portable Computer, wie Laptops und Smartphones, können heute zur Standardausrüstung im Arbeitsleben gezählt werden (Mazmanian et al., 2006). Aufgrund dieser technologischen Errungenschaften sind Erwerbstätige nicht länger an fixe Arbeitsplätze und Arbeitszeiten gebunden. Es besteht die Möglichkeit, beinahe überall und zu jeder Zeit zu arbeiten, weil die dafür notwendigen kommunikativen Interaktionen sowie die erforderlichen Daten über die entsprechenden Medien permanent zugänglich sind (Davis, 2002; Rosa, 2005). Folglich wird das Büro rund um die Uhr zu den Erwerbstätigen gebracht (Middleton, 2007). Die technologische Beschleunigung (Rosa, 2005) kann demnach als verantwortlich für die beschriebenen Veränderungen der arbeitsbezogenen Handlungserwartungen angesehen werden, mit welchen sich Erwerbstätige zunehmend konfrontiert sehen. Aufgrund der heutigen technischen

Möglichkeiten, nahezu orts- und zeitunabhängig E-Mails zu beantworten und anderen Arbeitstätigkeiten nachzugehen, steigt auch die Erwartung von ArbeitskollegInnen und KundInnen dementsprechend zu handeln. Folglich erhöhen sich die Erwartungshaltungen bezüglich der Antwortgeschwindigkeit und Flexibilität an die Erwerbstätigen. Dies führt zu der Anforderung, sich an diese neuen Erwartungshaltungen anzupassen bzw. ihnen gerecht zu werden. Für die vorliegende Arbeit lässt sich folglich die nachstehende Annahme ableiten:

Annahme 1b: Für Erwerbstätige steigt die Notwendigkeit, sich auf veränderte Handlungserwartungen entsprechend einzustellen.

1.3.3 Neuorientierung aufgrund wechselnder InteraktionspartnerInnen

Ein weiterer Umstand, der von Erwerbstätigen verlangt, sich in immer kürzeren Abständen auf neue Rahmenbedingungen einzustellen, betrifft den zunehmenden Wechsel von InteraktionspartnerInnen am Arbeitsplatz (Korunka & Kubicek, 2013; Voß, 1998). Ursachen dafür stellen veränderte Arbeitsumstände dar, wie beispielsweise die mit den zunehmenden Restrukturierungen einhergehenden strukturellen Veränderungen (Kieselbach, 2009), sowie die steigende Team- und Projektarbeit in Organisationen und der wechselnde Einsatz von Erwerbstätigen an unterschiedlichen Arbeitsorten (z.B. Voß, 1998). Die Tatsache, dass Arbeitsverhältnisse heute von kürzerer Dauer sind, führt zu einer Instabilität der sozialen Beziehungsmuster im Arbeitsleben (vgl. Rosa, 2005; Sennett, 2000). Die Kurzfristigkeit der sozialen Beziehungen erschwert folglich den Aufbau von Vertrauen, Loyalität und gegenseitigem Commitment (Sennett, 2000).

Restrukturierungen stellen eine tiefgreifende Veränderung in Unternehmen dar und es kann angenommen werden, dass ihre Häufigkeit und die Geschwindigkeit, mit welcher diese stattfinden, in Zukunft weiter ansteigen werden. Die enorme Zunahme der Restrukturierungen in den vergangenen Jahrzehnten geht für zahlreiche Erwerbstätige mit kontinuierlichen Veränderungen ihres Arbeitsplatzes einher. Im Rahmen derartiger Umorganisationen werden zahlreiche gewohnte Arbeitsbedingungen aufgegeben und neu konstruiert (Kieselbach, 2009). Beispielsweise wird die Struktur der Abteilungen verändert, indem diese aufgelassen oder neu zusammengesetzt werden. Finden derartige Neuzusammensetzungen von Arbeitskräften wiederholt im Rahmen von Restrukturierungen statt, muss sich das Personal immer wieder von Neuem aufeinander einstellen (Korunka & Kubicek, 2013). Zudem kann davon ausgegangen werden, dass sich auch beim Zusammenschluss zweier Unternehmen oder bei der Übernahme einer Organisation durch eine andere im Zuge von Fusionen oder

Firmenübernahmen der Kollegenkreis verändert und für die Erfüllung der Arbeitsaufgaben eine dahingehende Anpassung notwendig wird (vgl. Kieselbach, 2009).

Die dynamische Umwelt stellt Unternehmen immer mehr vor die Herausforderung, innerhalb kurzer Zeit kreative Lösungen zu generieren (Wahren, 1994). Gruppenarbeit, zum Beispiel in Form eines Projektteams, liefert in diesem Zusammenhang eine gute Möglichkeit, da sich die Mitglieder zeitgleich zur regulären Einzelarbeit mit weiteren Aufgaben beschäftigen können. Bezugnehmend auf die soziale Organisation in Unternehmen führt Voß (1998) unter anderem an, dass Gruppenarbeit sowie unterschiedliche Arten von Projektgestaltung zunehmend einen höheren Stellenwert einnehmen. Ebenso weist Böhle (2010) darauf hin, dass in Organisationen vermehrt projektbezogen gearbeitet wird, wobei die Zusammensetzung der Teams je nach Projekt unterschiedlich ist und Arbeitskräfte aus verschiedenen Funktionen zusammenkommen. Peters, den Dulk und van der Lippe (2009) gehen noch weiter und bezeichnen Teamarbeit im Rahmen von Projekten als neue Arbeitsanforderung. Die zunehmende Bedeutung von Projektarbeit konnte auch die vom Meinungsforschungsinstitut Gallup (Projekt Management Austria, 2007) durchgeführte Studie belegen, bei welcher 75 Prozent der befragten Entscheidungsträger österreichischer Unternehmen dem Bereich Projektmanagement eine hohe Relevanz zuschreiben. Die Tatsache, dass Projekte in den meisten Fällen auf einen bestimmten Zeitraum begrenzt sind, verlangt eine kontinuierliche Anpassung der Personen an neue Arbeitssituationen (Koskinen, Pihlanto, & Vanharanta, 2003).

Eine zusätzliche Herausforderung stellt die Bearbeitung von Aufgaben in einem virtuellen Team dar. Virtuelle Teams werden von Powell, Piccoli und Ives (2004) wie folgt definiert: „groups of geographically, organizationally and/or time despersed workers brought together by information and telecommunication technologies to accomplish one or more organizational tasks“ (S. 7). Aus dieser Definition geht hervor, dass auch die Arbeit in virtuellen Teams je nach Aufgabe in einem begrenzten Zeitrahmen stattfindet. Daher kann angenommen werden, dass sich das Team entsprechend dem angestrebten Ziel aus jeweils unterschiedlichen Personen zusammensetzt. Zur Bedeutung von virtuellen Teams führte die Hay Group in Zusammenarbeit mit dem Führungskräfte Institut eine Studie mit 298 Teilnehmenden durch, wobei die Mehrheit der Befragten in großen, internationalen Unternehmen beschäftigt ist. Den Ergebnissen der Untersuchung ist zu entnehmen, dass 74 Prozent der Unternehmen mit Hauptsitz in Deutschland mit virtuellen Teams arbeiten. Schwierigkeiten dieser Arbeitsform zeigen sich vor allem im Vertrauensaufbau der Teammitglieder. Zudem ist die Mehrheit der Befragten der Meinung, dass die Relevanz

virtueller Teams in Zukunft weiter ansteigen wird und folglich auch die damit in Verbindung stehenden Anforderungen (Akin & Rumpf, 2013). Aufgrund der zunehmenden Projekt- und Teamarbeit wird ein beständiger Kreis von InteraktionspartnerInnen beim Bearbeiten von Aufgaben zunehmend seltener, vielmehr werden Erwerbstätige mit einem häufigen Wechsel von Personen am Arbeitsplatz konfrontiert (Voß, 1998). Zudem findet vermehrt eine autonome Regelung der Gruppen- und Aufgabenkoordination sowie teilweise auch der Gruppenzusammensetzung seitens der beteiligten Personen statt. Der Fokus liegt demnach auf Arbeitsformen, die weitgehend von Selbstorganisation bestimmt werden (Voß, 1998).

Eine weitere Ursache für die vermehrt geforderte Einstellung auf wechselnde Personen am Arbeitsplatz stellt die Entwicklung dar, die Arbeitsverrichtung zunehmend von festgelegten Orten zu lösen. Beispielsweise aufgrund des erhöhten Ausmaßes an Dienstreisen oder der steigenden Notwendigkeit den Arbeitsort im Rahmen von Projekten zu ändern (Voß, 1998), liegt es nahe, dass Beschäftigte von wechselnden InteraktionspartnerInnen umgeben sind und folglich eine vermehrte soziale Anpassung erforderlich ist.

Aber nicht nur innerhalb eines Unternehmens wird verstärkt an unterschiedlichen Orten gearbeitet, auch das Unternehmen an sich wird im Gegensatz zu früher häufiger gewechselt. Die Möglichkeit, ein Berufsleben lang in ein und derselben Organisation beschäftigt zu sein, scheint der Vergangenheit anzugehören (Rosa, 2005; Sennett, 2000). Ausschlaggebend dafür ist zum Beispiel der deutliche Anstieg an zeitlich begrenzten Arbeitsformen, der sich in sehr vielen OECD Ländern in den letzten zwei Jahrzehnten zeigt (OECD, 2002). Vor dem Hintergrund der zunehmenden Kurzfristigkeit von Arbeitsbeziehungen ist der Aufbau von Vertrauen, Loyalität und gegenseitigem Commitment am Arbeitsplatz erschwert (Sennett, 2000). Dabei handelt es sich weniger um formales Vertrauen, wie dies beispielsweise bei der Zustimmung eines Geschäfts der Fall ist. Vielmehr geht es um informales Vertrauen zwischen den Personen am Arbeitsplatz, welches Information darüber gibt, auf wen man sich bei schwierigen oder scheinbar unmöglichen Aufgaben verlassen kann. Nach dem Soziologen Granovetter (1973) benötigt der Aufbau von starken sozialen Bindungen („strong ties“) neben der emotionalen Intensität, der Intimität und Reziprozität der Beziehung ein hohes Ausmaß an Zeit, die gemeinsam verbracht wird. Sind diese Voraussetzung nicht gegeben, entstehen lediglich flüchtige Beziehungen („weak ties“). Nach Sennett (2000) treten derartig schwache sozialen Verbindungen vor allem bei jener Form von Teamarbeit auf, bei welcher sich das Team von einer Aufgabe zur nächsten bewegt und im Laufe dieses Prozesses die Mitglieder kontinuierlich ausgewechselt werden. Starke soziale Bindungen hingegen entstehen durch lang andauernde Arbeitsbeziehungen und

hängen von der Bereitschaft des einzelnen ab, Verpflichtungen einzugehen (Granovetter, 1973; Sennett, 2000). Die Entwicklung einer starken Vertrauensbasis benötigt Zeit, die in einer zunehmend von Flexibilität und Geschwindigkeit geprägten Arbeitswelt kaum gegeben ist (Sennett, 2000).

Neuorientierung aufgrund wechselnder InteraktionspartnerInnen als neue beschleunigungsbedingte Anforderung

Im vorherigen Abschnitt wurde aufgezeigt, dass soziale Beziehungen im Arbeitsleben zunehmend von Kurzfristigkeit, Instabilität und fehlender Tiefe charakterisiert sind. Ausschlaggebend dafür sind zum einen strukturelle Veränderungen im Rahmen von Restrukturierungen sowie der Einsatz von Erwerbstätigen an unterschiedlichen Arbeitsorten (Korunka & Kubicek, 2013; Voß, 1998). Zum anderen stellen die vermehrte Projektarbeit sowie die Erledigung von Aufgaben in virtuellen Teams Ursachen für die geringe Dauerhaftigkeit von Arbeitsbeziehungen dar (Akin & Rumpf, 2013; Böhle, 2010; Voß, 1998). Bezugnehmend auf die Theorie von Rosa (2005) ist dieser Umstand anhand der Beschleunigung des sozialen Wandels erklärbar, wonach unter anderem eben auch eine beschleunigte Veränderung von Beziehungsmustern vorherrscht. Umgelegt auf den Arbeitskontext kann dies einen kontinuierlichen Wandel von sozialen Beziehungsstrukturen am Arbeitsplatz bedeuten. Beschäftigungsverhältnisse haben im Gegensatz zu früher weniger Beständigkeit, vielmehr werden sie heute schneller aufgelöst und müssen anderweitig neu eingegangen werden. Der Zeitraum, in welchem Erwartungssicherheit hinsichtlich der sozialen Arbeitsbeziehungen besteht, nimmt somit ab. Rosa (2005) spricht zudem von einem „Anpassungszwang“ (S. 218), welcher sich als Folge der „Beschleunigung des sozialen Wandels“ ergibt. Die dynamische Umwelt der heutigen Gesellschaft erfordert eine kontinuierliche Anpassung an die rasanten Veränderungen, die fortlaufend in ihr stattfinden. Davon abgeleitet stellt der zunehmende Wechsel der InteraktionspartnerInnen im Arbeitsleben die Anforderung an Erwerbstätige, sich laufend an diese anzupassen. Folgende Annahme soll in der vorliegenden Arbeit untersucht werden:

Annahme 1c: Erwerbstätige sind mit der Anforderung konfrontiert, sich permanent auf wechselnde InteraktionspartnerInnen einzustellen.

1.4 Unsicherheitsmanagement

Unsicherheit und Instabilität sind Assoziationen, die mit dem fortschreitenden sozialen Wandel häufig in Verbindung gebracht werden (z.B. Obschonka et al., 2012; Pinquart, Silbereisen, & Körner, 2009). Führt man sich die Veränderungen in der Arbeitswelt der vergangenen Jahre vor Augen, überraschen diese Assoziationen wenig. Unternehmen greifen zunehmend zu folgenschweren Maßnahmen, um am Markt wettbewerbsfähig zu bleiben. Dazu zählen Restrukturierungen, beispielsweise in Form von Fusionen oder Firmenübernahmen, die häufig mit einem enormen Personalabbau einhergehen und jährlich eine Vielzahl an Erwerbstätigen betreffen (Probst, 2005). Zudem werden flexible Beschäftigungsformen, wie befristete Verträge oder Zeitarbeit, für Unternehmen attraktiver und scheinen zusehends eine willkommene Alternative zu stabilen Arbeitsbeziehungen zu sein (z.B. Guest, 2004). Diese Entwicklungen lassen eine steigende Arbeitsplatzunsicherheit seitens der Erwerbstätigen vermuten. Diese Annahme wird durch eine Reihe von Studien unterstützt, zum Beispiel nutzten Olsen, Kalleberg und Nesheim (2010) die Daten des International Social Survey Programmes, um Vergleiche zwischen den USA, Großbritannien, Westdeutschland und Norwegen anzustellen. Dabei zeigte sich, dass die Arbeitsplatzunsicherheit zwischen 1989 und 2005 in allen vier Ländern zunahm. Die Analyse des General Social Surveys kommt zu einem ähnlichen Ergebnis, welches eine signifikante Verschlechterung der Arbeitsplatzsicherheit in den USA zwischen 1989 und 1998 darstellt (Handel, 2005). Dieses Ergebnis scheint insbesondere bemerkenswert, da die Arbeitslosenrate im untersuchten Zeitraum ebenfalls abnahm. Obschonka und Kollegen (2012) sehen zunehmende Arbeitsmarktunsicherheiten als eine neue Anforderung im Zusammenhang mit dem fortschreitenden sozialen und wirtschaftlichen Wandel. Ihre Studie zeigt, dass unter den Erwerbstätigen in Deutschland und Polen die Befürchtung zunimmt, den eigenen Arbeitsplatz zu verlieren sowie die Schwierigkeit besteht, den beruflichen Werdegang langfristig zu planen (Obschonka et al., 2012). Folglich scheint der Umgang mit Arbeitsplatzunsicherheiten zunehmend einen Bestandteil im alltäglichen Leben Erwerbstätiger darzustellen.

In diesem Kapitel wird zunächst auf die Definition von Arbeitsplatzunsicherheit eingegangen. Im Weiteren stehen die Ursachen sowie die Auswirkungen von Arbeitsplatzunsicherheit im Zentrum der Aufmerksamkeit. Schließlich stellt sich die Frage, wie Arbeitstätige mit den vermehrten Unsicherheiten umgehen.

1.4.1 Begriffsbestimmung Arbeitsplatzunsicherheit und Unsicherheitsmanagement

Um sich dem Konstrukt des Unsicherheitsmanagements zu nähern, erscheint es vorerst notwendig, den Begriff der Arbeitsplatzunsicherheit zu erläutern. Arbeitsplatzunsicherheit meint allgemein die Befürchtung, den eigenen Arbeitsplatz zu verlieren und arbeitslos zu werden (de Witte, 1999, S. 156). In der Vergangenheit haben sich bereits einige AutorInnen mit diesem Thema auseinandergesetzt. Bei näherer Betrachtung der unterschiedlichen Definitionen von Arbeitsplatzunsicherheit, lassen sich einige Gemeinsamkeiten erkennen, welche in Anlehnung an Sverke, Hellgren und Näswall (2002) sowie de Witte (2005) im Folgenden dargestellt werden.

Grundsätzlich ist es notwendig, die unmittelbare Erfahrung eines Arbeitsplatzverlustes und die andauernde, tagtäglich erlebte Befürchtung, arbeitslos zu werden, zu unterscheiden. Bei Arbeitsplatzunsicherheit steht die *anhaltende Unsicherheit* im Vordergrund, die Arbeitsstelle zukünftig behalten zu können (Sverke et al., 2002).

Zudem ist die Befürchtung eines Arbeitsplatzverlustes stark von der *subjektiven Wahrnehmung* objektiver Gegebenheiten einer Person geprägt (de Witte, 2005; Sverke et al., 2002). Beispielsweise können zwei Arbeitstätige eines Unternehmens, welches von umfassenden Restrukturierungen betroffen ist, trotz der objektiv vergleichbaren Arbeitsbedingungen ein unterschiedliches Ausmaß an Arbeitsplatzunsicherheit erleben bzw. die Situation unterschiedlich interpretieren. Während eine Person große Sorgen hat, von der nächsten Entlassungswelle betroffen zu sein, kann ein Kollege oder eine Kollegin mit ähnlichen Voraussetzungen einigermaßen gelassen in die Zukunft blicken (vgl. de Witte, 2005; Sverke et al., 2002). Inwieweit es eine Person subjektiv für wahrscheinlich hält, den eigenen Arbeitsplatz zu verlieren, ist neben der Bedeutung und dem Ausmaß des möglichen Verlustes ausschlaggebend für den erlebten Schweregrad der Unsicherheit, den Job weiterhin zu behalten (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984).

Ist eine Arbeitskraft mit ihrem Job an sich zufrieden und würde von sich aus keine Kündigung in Erwägung ziehen, stellt eine antizipierte Entlassung ein *unfreiwilliges Ereignis* dar. Erst im Falle eines potentiell unfreiwilligen Jobverlustes kommt es zu erlebter Arbeitsplatzunsicherheit (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984). Suchen Erwerbstätige hingegen freiwillig nach einer neuen Anstellung und vertrauen diese in ihre Beschäftigungsfähigkeit und somit in die Vermittelbarkeit am Arbeitsmarkt, wird die Unsicherheit im Hinblick auf objektive Bedrohungen mit hoher Wahrscheinlichkeit ausbleiben (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984; Sverke et al., 2002).

Ein weiterer Aspekt, der für die Definition von Arbeitsplatzunsicherheit entscheidend ist, betrifft das Gefühl von *Machtlosigkeit* (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984). Erwerbstätige, welche sich in einer arbeitsplatzbedrohenden Situation befinden, erleben sich hinsichtlich der gewünschten Aufrechterhaltung ihrer Anstellung hilflos (de Witte, 2005; Greenhalgh & Rosenblatt, 1984).

Zusammengenommen wird unter Arbeitsplatzunsicherheit die subjektiv wahrgenommene Erwartung eines fundamentalen und unfreiwilligen Ereignisses (Sverke et al., 2002, S. 243) verstanden, sowie die Befürchtungen, die mit diesem bedrohenden Ereignis zusammenhängen (de Witte, 2005, S. 1). Darauf aufbauend meint Unsicherheitsmanagement, wie betroffene Erwerbstätige mit der subjektiv erlebten Ungewissheit, ihren Arbeitsplatz langfristig zu behalten, sowie mit den Sorgen, die damit in Verbindung stehen, umgehen. Unsicherheitsmanagement bezieht sich zudem auf den Umgang mit der zunehmend erschwerten Planbarkeit der eigenen Berufskarriere, die aufgrund der erhöhten Flexibilisierung im Arbeitskontext gegeben ist (Blossfeld et al., 2007; Sennett, 2000).

1.4.2 Entstehungsfaktoren von zunehmender Arbeitsplatzunsicherheit

Die zunehmende Wahrnehmung von Arbeitsplatzunsicherheit kann als Konsequenz von sich wandelnden Bedingungen in der Arbeitswelt angenommen werden (Sverke & Hellgren, 2002). Im Folgenden werden vor allem Veränderungen in den Fokus genommen, die auf organisationaler Ebene zu verzeichnen sind, da deren Auswirkungen das Erleben von Erwerbstätigen direkt und offensichtlich betreffen. Hier nehmen insbesondere Restrukturierungen einen hohen Stellenwert ein, welche zunächst behandelt werden. Gezielter Personalabbau und die Einführung von flexiblen Beschäftigungsformen sind Maßnahmen, die dabei oft zum Einsatz kommen und bei den Erwerbstätigen Unsicherheiten auslösen können (z.B. Kieselbach, 2009). Aufgrund derartiger Entwicklungen im organisationalen Kontext kann es bei Erwerbstätigen zu vermehrten Unregelmäßigkeiten in der beruflichen Laufbahn kommen. Folglich wird es zunehmend schwierig, die eigene Berufskarriere langfristig zu planen, worauf gegen Ende dieses Abschnitts eingegangen wird (z.B. Blossfeld et al., 2007).

Restrukturierungen sollen dazu dienen, in der zunehmend wettbewerbsorientierten Geschäftswelt als Unternehmen mithalten zu können und leistungsfähig zu bleiben (Kieselbach, 2009). Dabei handelt es sich um keine vereinzelt auftretenden Phänomene – im Gegenteil – Restrukturierungen gehören in Europa bereits zum alltäglichen „Business“ und es ist davon auszugehen, dass ihre Häufigkeit und ihr Tempo zukünftig noch ansteigen werden (Kieselbach, 2009). Der tiefgreifende Wandel, der im Rahmen von Restrukturierungen vollzogen wird, geht weit über die Veränderungen hinaus, die im Unternehmensalltag

passieren. Außerdem sollte nicht davon ausgegangen werden, dass es sich bei Restrukturierungen lediglich um eine zeitlich absehbare Krise handle, vielmehr weiten sich die einschneidenden Veränderungen (wie neue Managementstrategien oder die Einführung flexibler Arbeitsformen) aus und bestimmen somit grundsätzlich die Beschäftigung der Betroffenen (Kieselbach, 2009).

Fusionen und Firmenübernahmen gelten als Formen von Restrukturierungen (Kieselbach, 2009) und als wesentliche Beweggründe für organisationalen Umbruch (Burke & Nelson, 1998). Der Zusammenschluss zweier Unternehmen bzw. die Übernahme einer Organisation durch eine andere, geht nicht ohne Folgen für die betroffenen Personen einher. Allein die Ankündigung einer Fusion oder Firmenübernahme ruft bei Erwerbstätigen die Befürchtung hervor, möglicherweise den Arbeitsplatz zu verlieren, obwohl Fusionen und Firmenübernahmen nicht zwangsläufig mit Personalreduktionen einhergehen müssen (Kieselbach, 2009). Marks und Mirvis (1986) beschreiben das sogenannte „Merger Syndrome“, bei welchem im Zuge einer Fusion oder Übernahme Arbeitstätige auf allen Ebenen mit Unsicherheit, Angst und Stresserleben reagieren. Erwerbstätige werden im Ungewissen über ihre zukünftige Arbeitssituation gelassen. Ausschlaggebend dafür ist vor allem eine eingeschränkte Kommunikation. Davon angetrieben entstehen Gerüchte, beispielsweise über Massenentlassungen, sowie das Kreieren von Worst Case-Szenarien. Da die betroffenen Personen zunehmend von der Fusion bzw. Übernahme eingenommen sind, kann es aufgrund der damit einhergehenden Ablenkung folglich auch zu Leistungsverminderungen kommen.

Im Rahmen von Restrukturierungen unterschiedlichster Art stellt der Personalabbau (auch Downsizing genannt) eine häufige und beliebte Maßnahme dar, die vor allem in Hinblick auf rasche Kostenreduktion zum Einsatz kommt (Burke & Nelson, 1998; Kieselbach, 2009). Die Anzahl an Arbeitsplätzen, die durch Downsizing verloren geht, nimmt ein enormes Ausmaß an. Selbst erfolgreiche Organisationen führen Personalreduktionen durch, um sich am wettbewerbsgetriebenen Markt auch langfristig positionieren zu können (Burke & Nelson, 1998). Im Zusammenhang mit einer Personalreduktion assoziieren Erwerbstätige den Verlust der eigenen Arbeitsstelle bzw. steht die Befürchtung im Vordergrund, als Nächste/r vom Personalabbau betroffen zu sein (Burke & Nelson, 1998). Bei Personen, die vom Personalabbau im Kontext einer Restrukturierung verschont bleiben, kann auch die Möglichkeit einer Arbeitsintensivierung oder Mehrdeutigkeit der Aufgabenbereiche zu einer andauernden Unsicherheit beitragen. Fortlaufende Restrukturierungen können mit einem anhaltenden Zustand von Arbeitsunsicherheit bei den

Betroffenen einhergehen, welcher nicht selten mit gesundheitlichen Konsequenzen verbunden ist (Kieselbach, 2009).

Des Weiteren gehen Restrukturierungen oft mit der Einführung von flexiblen Beschäftigungsformen einher, welche eine weitere Maßnahme darstellen, um den Unternehmensprofit und den Wettbewerbsvorteil stetig auszubauen (Kieselbach, 2009). Vor allem flexible Arbeitsverträge haben für Unternehmen an Attraktivität gewonnen (Guest, 2004). Im Allgemeinen können temporäre Arbeitsplätze als abhängige Beschäftigung mit begrenzter Dauer definiert werden (OECD, 2002, S. 170). Im Gegensatz dazu bieten unbefristete Anstellungen ihren Inhabenden eine dauerhafte Arbeitsbeziehung. Unter temporäre Beschäftigungsformen fallen beispielsweise befristete Arbeitsverträge, Zeitarbeitsverträge, bei welchen Arbeitende über eine Zeitarbeitsfirma an Unternehmen vermittelt werden, Arbeitsverträge, welche nach der Erledigung einer speziellen Aufgabe oder eines Projektes ablaufen oder auch Arbeitsvertretungen für einen begrenzten Zeitraum (z.B. Karenzvertretung) sowie Arbeit auf Abruf (OECD, 2002). In sehr vielen OECD Ländern zeigt sich in den letzten zwei Jahrzehnten grundsätzlich ein Anstieg an temporärer Arbeit, wobei allerdings deutliche Unterschiede bezüglich des Ausmaßes dieser Arbeitsform zwischen den einzelnen Ländern zu verzeichnen sind (OECD, 2002). Laut der Bundesagentur für Arbeit (2013) hat sich allein die Zeitarbeit in Deutschland in den letzten zehn Jahren verdreifacht. Im Jahr 2012 lag die absolute Anzahl an ZeitarbeitnehmerInnen bei 908.000. Die aus temporären Beschäftigungsformen resultierende Möglichkeit, je nach Produktions- bzw. Dienstleistungsbedarf die Größe der Belegschaft innerhalb kurzer Zeit zu variieren, kommt vielen Unternehmen sehr gelegen. Außerdem sind temporäre Beschäftigungen mit geringeren Kosten für das Unternehmen verbunden, die im Falle einer fest angestellten Belegschaft zu leisten wären, wie beispielsweise Investitionen für Ausbildungen oder Weiterentwicklungsmaßnahmen (Guest, 2004). Viele Studien haben sich bereits mit der Frage beschäftigt, wie sich der Anstieg zeitlich befristeter Anstellungen auf die Betroffenen auswirkt. Dabei steht die Arbeitsplatzunsicherheit häufig im Zentrum der Untersuchungen. Temporäre Beschäftigung wird häufig mit objektiver Arbeitsplatzunsicherheit in Zusammenhang gebracht, mit welcher unabhängig von der subjektiven Wahrnehmung die Wahrscheinlichkeit gemeint ist, mit welcher Erwerbstätige denselben Job für eine absehbare Zeit innehaben (Pearce, 1998). Die oben angeführte Definition beschreibt hingegen die subjektive Arbeitsplatzunsicherheit, welche weitgehend unabhängig von objektiven Arbeitsbedingungen erlebt wird (Guest, 2004). Eine Reihe an Studien lässt darauf schließen, dass temporäre Beschäftigungsformen im Gegensatz zu fest angestellten Arbeitsverhältnissen

mit einer erhöhten Arbeitsplatzunsicherheit einhergehen. Auf der Suche nach Prädiktoren für Arbeitsplatzunsicherheit in fünf europäischen Ländern (Deutschland, Niederlande, Belgien, Spanien und Finnland), konnten Muñoz de Bustillo und de Pedraza (2007) zeigen, dass temporäre Arbeitsverträge eindeutig mit dem Gefühl von Arbeitsplatzunsicherheit seitens der betroffenen Personen einhergehen. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommen de Witte und Näswall (2003). Die OECD (2002) berichtet außerdem, dass Erwerbstätige mit einer temporären Anstellung bezugnehmend auf die empfundene Arbeitsplatzsicherheit eine geringere Zufriedenheit angeben als Personen mit unbefristeten Arbeitsverträgen. Auch bei differenzierter Betrachtung von Erwerbstätigen mit unterschiedlichen Verträgen lässt sich feststellen, dass verglichen mit unbefristet angestellten Personen, sowohl Erwerbstätige mit befristeten Verträgen als auch ZeitarbeiterInnen ein höheres Ausmaß an Arbeitsplatzunsicherheit erleben (de Cuyper, Notelaers, & de Witte, 2009). Derartigen Studien zufolge stellen temporäre Beschäftigungsformen eine potentielle und ernstzunehmende Quelle von Arbeitsplatzunsicherheit dar.

Da sich Betriebe in immer kürzeren Abständen um- bzw. neu strukturieren und ArbeitgeberInnen sich zunehmend von dauerhaften Bindungen mit ArbeitnehmerInnen distanzieren, kommt es auf Seite der Erwerbstätigen auch vermehrt zu Unsicherheiten hinsichtlich der Planung ihrer Berufskarriere (Blossfeld et al., 2007). Die zunehmende Flexibilisierung in der Arbeitswelt hindert die Geradlinigkeit des Berufswegs und befördert Erwerbstätige schlagartig von einer Beschäftigung in die nächste (Sennett, 2000). Nach Sennett (2000) kam dem englischen Wort „job“ im 14. Jahrhundert folgende Bedeutung zu: „a lump or piece of something which could be carted around“ (S. 9). Die Flexibilisierung der heutigen Arbeitswelt bringt den Job wieder seinem ursprünglichen Sinn näher, nämlich über den Lebensverlauf hinweg unterschiedliche „Stücke“ an Arbeit zu verrichten. Früher war das Innehaben einer Arbeitsstelle im selben Unternehmen über Jahrzehnte, wenn nicht sogar über die gesamte Erwerbsphase hinweg beinahe eine Selbstverständlichkeit. Heute wird das Verfolgen von langfristigen Zielen in einer Arbeitsumgebung, die durch Dynamik geprägt ist und in welcher der augenblickliche Moment im Zentrum steht, zunehmend zur Herausforderung für betroffene Akteure, wenn nicht sogar unmöglich (Sennett, 2000). Erwerbstätige sehen sich mit der Schwierigkeit konfrontiert, langfristige Entscheidungen zu treffen, da auch zunehmende Ungewissheit hinsichtlich alternativer Möglichkeiten herrscht und ihre Folgen schwer abzuschätzen sind (Blossfeld et al., 2007). Des Weiteren gibt es Hinweise dafür, dass die Arbeitsplatzunsicherheit je nach Lebensphase unterschiedlich erlebt wird. Der Analyse von Blossfeld und KollegInnen (2007) im Rahmen des GLOBALIFE-

Projektes ist zu entnehmen, dass aufgrund der veränderten Arbeitsbedingungen vor allem junge Erwachsene von Unsicherheiten betroffen sind. Der Einstieg in das Erwerbsleben ist von Unsicherheiten geprägt, welche insbesondere auf prekäre, flexibilisierte Beschäftigungsformen zurückzuführen sind. Diese erschweren die Möglichkeit, innerhalb kurzer Zeit ein stabiles und andauerndes Arbeitsverhältnis zu erlangen. Von der ungünstigen Eintrittssituation sind neben gering qualifizierten Personen auch Gruppen betroffen, die sich durch hohe Qualifikation oder Leitungspositionen auszeichnen (Diewald & Sill, 2004). Aber nicht nur BerufseinsteigerInnen, sondern auch Beschäftigte anderer Erwerbsphasen sehen sich in den letzten Jahren zunehmend mit Risiken bezüglich der Karriereplanung konfrontiert. Im Gegensatz zu den relativ stabilen Beschäftigungsverhältnissen von Männern in der mittleren Lebensphase zeigt sich in der GLOBALIFE-Studie die Tendenz der Verdrängung von Frauen an den Rand des Arbeitsmarktes. Auch wenn die Integration in den Arbeitsmarkt für Frauen stetig ansteigt, werden von ArbeitgeberInnen nach wie vor Unterbrechungen im Erwerbsverlauf erwartet. Dies führt zu verschiedenen Benachteiligungen, welche sich beispielsweise in Form von unsicheren und gering bezahlten Beschäftigungen, Teilzeitarbeit, Stellen mit wechselnden Arbeitszeiten oder mit hohem Risiko, arbeitslos zu werden, zeigen (Blossfeld et al., 2007).

Die Unsicherheiten, die im Zuge von Restrukturierungen von den Erwerbstätigen erlebt werden, die mit kurzzeitigen Beschäftigungsformen einhergehen und durch das Motto „No long term“ (Sennett, 2000, S. 22) geprägt sind, bleiben für die Betroffenen nicht ohne Folgen. Im nächsten Abschnitt wird ein Überblick über die Auswirkungen gegeben, die Arbeitsplatzunsicherheit auf das Erleben und Verhalten von Arbeitstätigen nach sich ziehen kann.

1.4.3 Auswirkungen von Arbeitsplatzunsicherheit

Zu den Konsequenzen von erlebter Arbeitsplatzunsicherheit lässt sich eine Vielzahl an Studien finden und es besteht kein Zweifel, dass die Befürchtung, den eigenen Arbeitsplatz zu verlieren, mit negativen Konsequenzen einhergeht. Diese Auswirkungen können sich unmittelbar zeigen, wie veränderte Einstellungen Erwerbstätiger zur Arbeit oder zum Unternehmen, oder aber als langfristige Reaktionen in Erscheinung treten, wie dies beispielsweise bei körperlicher Gesundheit der Fall ist (Sverke et al., 2002).

Die negativen Folgen von Arbeitsplatzunsicherheit sind wenig überraschend, wenn man bedenkt, dass das Innehaben einer Arbeitsstelle in unserer Gesellschaft hoch angesehen und entscheidend für die Teilnahme am sozialen Leben ist (Jahoda, 1982). Außerdem werden durch das Ausüben einer Beschäftigung eine Reihe an Bedürfnissen erfüllt, die maßgeblich

zur Lebensqualität beitragen. Dazu zählen beispielsweise das Gehalt, soziale Beziehungen außerhalb der Familie bzw. des privaten Freundeskreises, die Möglichkeit, seine Zeit zu strukturieren, sowie die Chance, sich kontinuierlich auf persönlicher und sozialer Ebene weiterzuentwickeln (Jahoda, 1982). Die Befürchtung, den Arbeitsplatz und die damit einhergehenden positiven Aspekte zu verlieren, stellt folglich einen enormen Stressor im Arbeitskontext dar (z.B. Heaney, Israel, & House, 1994). Hier ist besonders hervorzuheben, dass verglichen mit einer unmittelbar stressreichen Erfahrung (wie ein unmittelbarer Arbeitsplatzverlust), die *Erwartung* eines stressreichen Ereignisses (wie die Befürchtung, den Arbeitsplatz zu verlieren) eine vergleichbare oder sogar größere Quelle von Angst darstellt (Lazarus & Folkman, 1984). Die Längsschnittstudie von Dekker und Schaufeli (1995) liefert ein diesbezüglich interessantes Ergebnis. Die Erhebung mittels Selbsteinschätzungsfragebogen fand in einem öffentlichen Transportunternehmen statt, in welchem beim ersten Testzeitpunkt große Unsicherheit darüber herrschte, ob Erwerbstätige ihren Arbeitsplatz behalten oder arbeitslos werden würden. Zwei Monate später wurden die Personen erneut befragt, wobei zwei Gruppen unterschieden wurden. Die erste Gruppe hatte bereits Gewissheit darüber, arbeitslos zu werden, während in der zweiten Gruppe nach wie vor Unklarheit über die Anstellung der Erwerbstätigen herrschte. Der Vergleich der beiden Gruppen zeigt eine deutliche Verbesserung des psychischen Wohlbefindens bei jenen, welche über ihren Arbeitsplatzverlust bereits Bescheid wussten. Bei den Personen, die weiterhin angestellt waren und im Dunklen tappten, erhöhte sich nicht nur die Arbeitsplatzunsicherheit, sondern auch die psychischen Belastungen. Auch wenn es sich um ein unerfreuliches Ereignis handelt, wie den Verlust der eigenen Arbeitsstelle, scheint die Gewissheit über die Arbeitssituation mit weniger psychischen Belastungen einherzugehen, als wenn anhaltende Unsicherheit diesbezüglich herrscht (Dekker & Schaufeli, 1995). Eine weitere Studie zeigt, dass erlebte Arbeitsplatzunsicherheit ebenso negative Auswirkungen auf das Wohlbefinden von Erwerbstätigen hat, wie das Erleben kurzzeitiger Arbeitslosigkeit (de Witte, 1999). Außerdem konnte nachgewiesen werden, dass der Zusammenhang zwischen Arbeitsplatzunsicherheit und mentalem Wohlbefinden sehr stabil ist. Selbst bei Kontrolle diverser Einflussfaktoren, wie Berufsstatus, Alter, Geschlecht und unterschiedlicher Arbeitscharakteristika wie beispielsweise ein hohes Arbeitspensum, bleibt der Zusammenhang signifikant. Arbeitsplatzunsicherheit stellt somit einen jener Arbeitsfaktoren dar, die im Arbeitskontext sehr belastend wirken (de Witte, 1999). Dieses Ergebnis ist besonders vor dem Hintergrund interessant, als im untersuchten Unternehmen keinerlei objektive Gründe für Arbeitsplatzunsicherheit zum Testzeitpunkt vorlagen, wie

beispielsweise Pläne zur Restrukturierung oder zur Personalreduktion. Wenn bereits unter „normalen“ Arbeitsbedingungen Arbeitsplatzunsicherheit einen enormen Stressfaktor darstellt, ist folglich davon auszugehen, dass in objektiv unsicheren Zeiten in gesteigertem Ausmaß mit negativen Effekten zu rechnen ist. Die Ergebnisse der Längsschnittstudie von Hellgren und Sverke (2003) gehen in Richtung dieser Annahme. Die Erhebung mittels Fragebögen erfolgte in einem schwedischen Unternehmen, in welchem eine große Restrukturierung mit hohem Personalabbau in insgesamt zwei Entlassungswellen stattfand. Die MitarbeiterInnen wussten von dem bevorstehenden Personalabbau, nicht aber von dessen Ausmaß. Der erste Testzeitpunkt erfolgte ungefähr sechs Monate nach der ersten Entlassungswelle. Dabei wurden Personen befragt, die von dem Abbau verschont blieben. Nach ungefähr einem Jahr wurde die zweite Runde der Datenerhebung durchgeführt und zwar einige Monate vor der zweiten Entlassungswelle. Die Ergebnisse belegen den kausalen, negativen Einfluss von Arbeitsplatzunsicherheit auf die mentale Gesundheit. Die Befürchtungen, die mit dem drohenden Arbeitsplatzverlust einhergehen, verursachen demnach psychische Belastungen und nicht umgekehrt (Hellgren & Sverke, 2003). In einer weiteren, aktuelleren Studie konnte ebenfalls belegt werden, dass erhöhte Arbeitsanforderungen im Rahmen des sozialen Wandels, wie das erhöhte Risiko arbeitslos zu werden und die Schwierigkeit langfristig die Berufskarriere zu planen, mit geringerem psychischen Wohlbefinden zusammenhängen (Pinquart et al., 2009).

Bei der näheren Auseinandersetzung mit Restrukturierungsprozessen und deren Auswirkungen auf das Wohlbefinden von Betroffenen führt Kieselbach (2009) an, dass Personen, die im Rahmen eines solchen Prozesses freiwillig kündigen, eine bessere psychische Gesundheit angeben als diejenigen, die „überleben“, also ihre Beschäftigung im Unternehmen behalten. Dieses Phänomen wird von Noer (1998) als „layoff survivor sickness“ bezeichnet. Ausschlaggebend dafür ist vor allem ein erlebter Vertrauensbruch, welcher aufgrund von Entlassungen durch das Unternehmen entsteht. Umso stärker dieser Bruch von den Überlebenden wahrgenommen wird, desto gravierender sind damit einhergehende Symptome. Dazu zählen beispielsweise Angst und Unsicherheit, Ärger, Depression und Schuldgefühle (Noer, 1998).

Neben mentalen bzw. psychischen Folgen, kann erlebte Arbeitsplatzunsicherheit auch somatische Symptome nach sich ziehen. Allerdings zeigt sich diesbezüglich eine weniger deutliche Befundlage. Einen signifikanten negativen Zusammenhang von Arbeitsplatzunsicherheit und physischer Gesundheit konnten Sverke und KollegInnen (2002) in ihrer Meta-Analyse nachweisen. Dieser Zusammenhang fällt insgesamt jedoch geringer

aus, als jener mit mentaler Gesundheit. Einen weiteren Beleg für die Beziehung zwischen der Befürchtung, arbeitslos zu werden, und somatischen Beschwerden liefert das Ergebnis der Längsschnittstudie von Heaney und KollegInnen (1994). Demzufolge macht sich der Einfluss von Arbeitsplatzunsicherheit auf das physische Befinden erst nach einem längeren, von Unsicherheit geprägten Zeitraum bemerkbar. Körperliche Belastungserscheinungen, die von Arbeitsplatzunsicherheit hervorgerufen werden können, sind beispielsweise Kurzatmigkeit, häufig auftretende Kopfschmerzen oder eine Erhöhung des Herzschlags, um nur einige wenige zu nennen. Im Gegensatz dazu, konnten Hellgren und Sverke (2003) in der bereits angeführten Längsschnittstudie keinen signifikanten Einfluss von Arbeitsplatzunsicherheit auf die physische Gesundheit feststellen. Laut den Autoren könnte eine Erklärung für dieses Ergebnis sein, dass der Zeitraum von einem Jahr möglicherweise zu kurz angesetzt ist, um das Auftreten körperlicher Belastungserscheinungen im Zusammenhang mit anhaltender Arbeitsplatzunsicherheit zu ergründen.

Die Befürchtung, den eigenen Arbeitsplatz zu verlieren, kann nicht nur Auswirkungen auf das psychische und körperliche Wohlbefinden haben, sondern auch auf arbeitsbezogene Einstellungen. Allen voran hat das Erleben von Jobunsicherheit einen negativen Effekt auf die Arbeitszufriedenheit (Heaney et al., 1994; Lange, 2013; Lim, 1996; Mauno, Kinnunen, Mäkikangas, & Nätti, 2005; Sverke et al., 2002). Bei länger andauernden als auch bei akuten Sorgen um den Arbeitsplatz, geben Erwerbstätige eine geringere Arbeitszufriedenheit an (Heaney et al., 1994). Unter Arbeitszufriedenheit verstehen die AutorInnen eine emotionale Reaktion auf die eigene Arbeit, für welche die Passung von aktuellen und erwünschten Erfahrungen und Belohnungen entscheidend ist.

Auch das Commitment und das Vertrauen der Erwerbstätigen zur Organisation können durch Unsicherheiten enorm beeinträchtigt werden (Sverke et al., 2002). Aber nicht nur die Arbeitsplatzunsicherheit an sich, sondern auch das Fehlen einer langfristigen Beschäftigungssicherheit tragen zu geringerer Loyalität sowie herabgesetztem Vertrauen und Commitment bei (Sennett, 2000). Wird der Einfluss von Arbeitsunsicherheit auf Commitment und Arbeitszufriedenheit zwischen unbefristet und temporär angestellten Personen unterschieden, berichten de Witte und Näswall (2003) von einem interessanten Ergebnis. Im Widerspruch zu den Annahmen zeigten sich bei den Erwerbstätigen mit einem unbefristeten Arbeitsvertrag schlechtere Werte für Commitment und Arbeitszufriedenheit als bei den temporär beschäftigten Personen. Das Ergebnis kann anhand des Konzepts des psychologischen Arbeitsvertrags erklärt werden (de Witte & Näswall, 2003). Der psychologische Arbeitsvertrag basiert darauf, dass ArbeitnehmerInnen für den geleisteten

Input einen entsprechenden Beitrag vom Unternehmen erwarten können und umgekehrt (Rousseau, 1989). Es kann angenommen werden, dass vor allem unbefristet angestellte Erwerbstätige von ihrem Arbeitgeber bzw. ihrer Arbeitgeberin Arbeitsplatzsicherheit erwarten, da der Vertrag auf unbegrenzte Dauer angesetzt ist. Das Erleben von Arbeitsplatzunsicherheit kann einem Bruch des psychologischen Vertrags von ArbeitgeberInnenseite gleich kommen. Das entstandene Ungleichgewicht kann mit negativen Auswirkungen einhergehen, wie geringerem Commitment und herabgesetzter Arbeitszufriedenheit (de Witte & Näswall, 2003). Im Gegensatz dazu scheinen temporär angestellte Personen Arbeitsplatzsicherheit in geringerem Ausmaß als Teil ihres psychologischen Vertrags anzusehen, da dieser ohnehin nur auf kurzer Dauer basiert. Möglicherweise wird Arbeitsplatzunsicherheit folglich weniger oder überhaupt nicht als Vertragsverletzung empfunden, weshalb die negativen Auswirkungen geringer sind oder völlig ausbleiben (de Witte & Näswall, 2003).

Einige Studien zeigen außerdem ein herabgesetztes Arbeitsengagement, wenn die Befürchtung besteht, entlassen zu werden. Die erlebte Bedrohung, den Arbeitsplatz zu verlieren, kann bei Erwerbstätigen auch zu höheren Absichten führen, das Unternehmen zu wechseln (Mauno et al., 2005; Sverke et al., 2002) bzw. sich aktiv nach einer neuen Arbeitsstelle umzusehen (Lim, 1996), um der als unangenehm erlebten Unsicherheit zu entgehen. Schließlich kann sich die arbeitsbezogene Unzufriedenheit aufgrund der belastenden Einflüsse durch Jobunsicherheit auch auf andere Lebensbereiche ausweiten und somit zu einer generellen Lebensunzufriedenheit führen (Lim, 1996; Obschonka et al., 2012).

Zusammengefasst führt Arbeitsplatzunsicherheit zu einer Reihe negativer Konsequenzen, die das psychische und körperliche Wohlbefinden sowie zahlreiche arbeitsbezogene Einstellungen betreffen können. Erwerbstätige reagieren auf die wahrgenommene Bedrohung eines Arbeitsplatzverlustes mit weniger Vertrauen in den Arbeitgeber, zeigen weniger Commitment und Arbeitsengagement sowie höhere Intentionen, den Arbeitsplatz zu verlassen mit der Hoffnung auf eine stabilere Anstellung in einem anderen Unternehmen. Die Unzufriedenheit, die mit der Arbeitsplatzunsicherheit einhergeht, muss nicht isoliert auf den Arbeitskontext bezogen bleiben, sondern kann sich im schlimmsten Fall auf andere Lebensbereiche ausbreiten.

Wenn davon ausgegangen wird, dass aufgrund der bereits angeführten Ursachen Arbeitsplatzunsicherheit zunimmt, kann dies zu negativen Auswirkungen haben und zum anderen wird es für Erwerbstätige zunehmend notwendig, mit den Unsicherheiten zurechtzukommen. Gelingt der angemessene Umgang mit diesen Unsicherheiten nicht,

könnte dies das Ausmaß der negativen Auswirkungen noch steigern. Deshalb scheint es wichtig, die Aufmerksamkeit auf Strategien zu richten, die helfen mit den Unsicherheiten zurechtzukommen. Auf mögliche Umgangsstile wird im folgenden Abschnitt eingegangen.

1.4.4 Umgangsformen mit Arbeitsplatzunsicherheit

Nachdem die Entstehungsfaktoren und Auswirkungen von Arbeitsplatzunsicherheit auf die einzelne Person aufgezeigt wurden, stellt sich nun die Frage, wie Erwerbstätige mit diesen Unsicherheiten umgehen. Wie bereits angeführt, stellt Arbeitsplatzunsicherheit einen jener Faktoren dar, welche im Arbeitsleben als besonders stressvoll erlebt werden (de Witte, 1999). Folglich liegt es nahe, entsprechende Umgangsstile von Stresstheorien abzuleiten. Die zwei primären Umgangsstile im Zusammenhang mit Stress stammen von Lazarus und Folkman (1984), nämlich problemorientierte und emotionsorientierte Stressbewältigung. Beim problemorientierten Umgang wird versucht, die Situation zu ändern, die für den Stress verantwortlich ist. Bei der emotionsorientierten Stressbewältigung steht das Bestreben im Vordergrund, die durch das Problem ausgelösten Emotionen zu regulieren oder abzubauen bzw. sich von unveränderbaren Stressoren zu distanzieren (Lazarus & Folkman, 1984). Ausgehend davon leitet Latack (1986) zwei globale Dimensionen für den situationsspezifischen Umgang mit Stress am Arbeitsplatz ab: Kontrolle und Flucht. Kontrollorientierte Bewältigungsstrategien bestehen aus Handlungen und kognitiven Neubewertungen der stressreichen Situation, mit denen die Person versucht, das Problem aktiv in die Hand zu nehmen und zu bewältigen. Fluchtartige Bewältigungsstrategien beinhalten hingegen Aktionen und kognitive Neubewertungen, die zu Flucht und Vermeidung führen (Latack, 1986).

Klandermans, van Vuuren und Jacobson (1991) setzten sich konkret mit dem Umgang mit Arbeitsplatzunsicherheit auseinander und führen diesbezüglich ähnliche Bewältigungsdimensionen an, nämlich Vermeidung und aktives Reaktionsverhalten. Hinsichtlich der aktiven Verhaltensweisen unterscheiden die AutorInnen zusätzlich individuelle und kollektive Reaktionen. Das Umgangsmuster der Vermeidung beschreiben sie in Anlehnung an Jacobson (1985). Dieses ist vor allem dann zu erwarten, wenn die Arbeitsplatzunsicherheit als sehr hoch wahrgenommen wird und gleichzeitig unüberwindbare Barrieren bestehen, um entsprechende Handlungen zu setzen, die Durchführbarkeit und Wirksamkeit der Handlungen als pessimistisch angesehen werden oder wenn entsprechende Aktionen ohnehin nicht verfügbar erscheinen. Die wahrgenommenen Kosten und Hindernisse, die mit der Handlung verbunden werden, schrecken Personen trotz der hohen Energie, die durch den drohenden Arbeitsverlust mobilisiert wird, ab, etwas gegen ihre

Situation zu unternehmen. Sie neigen viel eher dazu, dieser zu entgehen, indem Ansatzpunkte für entsprechende Aktionen gemieden werden. Folglich entziehen sich Erwerbstätige der eigentlichen Situation und können mit generellem Interessensverlust, fatalistischen Einstellungen reagieren oder sich selbst auch mit anderen, eigentlich unwichtigen Aktivitäten ablenken. Ähnlich wie bei Lazarus und Folkman (1984) werden Vermeidungsstrategien vor allem dann eingesetzt, wenn die Situation als unkontrollierbar wahrgenommen wird (Klandermans et al., 1991).

Im Gegensatz dazu wird Arbeitsplatzunsicherheit dann mit aktiven individuellen Umgangsformen begegnet, wenn Personen das Gefühl haben, mit ihren Handlungen die Situation kontrollieren zu können. Aktionen, die gesetzt werden, sind zum Beispiel das Akzeptieren eines geringeren Gehalts, die Intensivierung der Arbeit, der Versuch, die Arbeitsbeziehung zu seinem Vorgesetzten zu verbessern, sich weiterzubilden bis hin zu Bemühungen um eine anderweitige Anstellung. In Anlehnung an Erwartung-Wert-Theorien wie beispielsweise der von Vroom (1964), vermuten Klandermans und KollegInnen (1991), dass je höher der Stellenwert der Arbeit im Leben einer Person und je wahrscheinlicher es ist, mithilfe einer Handlung den aktuellen Job zu behalten oder einen neuen Job zu bekommen, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass Personen eine entsprechende Aktion setzen.

Ursachen für Arbeitsplatzunsicherheit, die vor allem auf organisationaler oder wirtschaftlicher Ebene liegen, entziehen sich dem Einflussbereich individueller Handlungen (Klandermans et al., 1991). In diesem Fall können kollektive Umgangsstrategien zum Einsatz kommen, wenn die Situation dadurch kontrollierbar erscheint. Zu kollektiven Aktionen zählen beispielsweise gemeinsame Proteste gegen organisationale Maßnahmen, welche die Arbeitsstellen der Betroffenen gefährden. Werden Akteure wie die Regierung oder die Geschäftsführung für fähig gehalten, die Umstände im Unternehmen zu verbessern, besteht Hoffnung, durch kollektive Handlungen etwas zu bewegen. Beispielsweise indem diese Akteure unter Druck gesetzt werden, ihre Politik zu ändern. Kollektive Strategien im Umgang mit Arbeitsplatzunsicherheit sind eher selten, da entsprechende Bedingungen für kollektive Handlungen nur in wenigen Fällen gegeben sind (Klandermans et al., 1991).

In einer aktuelleren Studie untersuchten Pinquart und KollegInnen (2009) zwei Umgangsformen mit Arbeitsanforderungen, die durch den sozialen Wandel an die Arbeitnehmenden gestellt werden, und beschreiben, wie sich diese Umgangsweisen auf das Wohlbefinden von Erwerbstätigen auswirken. Als arbeitsbezogene Anforderungen werden das erhöhte Risiko arbeitslos zu werden sowie zunehmende Schwierigkeiten hinsichtlich der langfristigen Karriereplanung angeführt. Die beiden Bewältigungsformen basieren ebenfalls

zum einen auf problem- bzw. kontrollorientierten Strategien und zum anderen auf Vermeidungsverhalten. Die erste Umgangsstrategie besteht darin, sich aktiv den Veränderungen zu stellen, Problemlösungen zu finden und auf soziale Unterstützung zurück zu greifen, wenn diese erforderlich ist („goal engagement“). Die zweite Umgangsform zeigt Verhaltensweisen wie Aufgeben und Suchen nach Erklärungen, welche das eigene Versagen rechtfertigen („disengagement“). Die Autoren kamen zu dem Ergebnis, dass „goal engagement“ einen positiven und „disengagement“ einen negativen Zusammenhang mit dem psychischen Wohlbefinden aufweist. Sich den arbeitsbezogenen Veränderungen aktiv zu stellen, zeigt sich somit als der angemessenere Umgang (Pinquart et al., 2009). Situationen hoher arbeitsbezogener Anforderungen sowie Arbeitsverhältnisse in Regionen mit hoher Arbeitslosigkeit und Armut zeigen einen Zusammenhang mit einem verstärkten aktiven Umgangsstil, also dem Versuch, sich den schlechten Arbeitsbedingungen zu stellen und diese zu kontrollieren. Bieten wirtschaftlich problematische Regionen allerdings wenige Möglichkeiten, aktiv mit den Arbeitsanforderungen umzugehen, dann scheinen passivere Umgangsweisen, wie Aufgeben und Suchen nach Erklärungen für das eigene Versagen, als Alternativen akzeptiert zu werden (Pinquart et al., 2009).

Unsicherheitsmanagement als beschleunigungsbedingte Anforderung

Wie bereits angeführt, belegt eine Reihe von Studien die Zunahme der wahrgenommen Arbeitsplatzunsicherheit unter den Erwerbstätigen (z.B. Handel, 2005; Olsen et al., 2010). Zudem sind vermehrte Karriereinstabilitäten festzustellen (Blossfeld et al., 2007; Diewald & Sill, 2004), die auf mehrere Faktoren zurückzuführen sind, wie beispielsweise auf die zunehmende Verbreitung flexibler bzw. kurzfristiger Beschäftigungsformen oder den verstärkten Personalabbau im Rahmen von Restrukturierungen (z.B. Kieselbach, 2009). Folglich ergeben sich für Erwerbstätige Schwierigkeiten, ihre berufliche Laufbahn langfristig zu planen und sich ein Bild von ihrer Zukunft zu machen (Blossfeld et al., 2007; Sennett, 2000). Wird die Theorie der sozialen Beschleunigung von Rosa (2005) herangezogen, kann das Konzept der Gegenwartsschrumpfung für die zunehmenden Unsicherheiten bezüglich der Berufskarriere als Erklärung dienen. Gegenwartsschrumpfung meint „die generelle Abnahme der Zeitdauer, für die Erwartungssicherheit hinsichtlich der Stabilität von Handlungsbedingungen herrscht“ (Rosa, 2005, S. 184). Da die Dauer der stabilen Beschäftigungsverhältnisse abnimmt, muss nicht nur die Gegenwart, sondern auch die Zukunft in immer kürzeren Abständen neu definiert werden. Während Arbeitstätige früher ihr Erwerbsleben oft mit nur einer Anstellung füllten, umfasst die Berufslaufbahn in der heutigen

Zeit oft mehrere berufliche Stationen. Zudem geht mit einem Beschäftigungswechsel häufig eine Phase der Arbeitslosigkeit einher, die kurze oder auch längere Zeit andauern kann (Rosa, 2005). In diesem Zusammenhang bringt Sennett (2000) das Beispiel, dass heute ein Amerikaner mit mindestens zweijähriger Studiendauer in seiner vierzigjährigen Berufskarriere mindestens elf Beschäftigungswechsel zu erwarten hat. Vor dem Hintergrund ständiger Veränderungen in der beruflichen Laufbahn, die auf bereits angeführte Faktoren zurückzuführen sind, wie beispielsweise auf flexible Beschäftigungsformen oder auf Personalabbau im Rahmen von Restrukturierungen (z.B. Kieselbach, 2009), scheint Arbeitsplatzunsicherheit heute ein wesentliches Merkmal im Alltag von Berufstätigen darzustellen. Nach Rosa (2005) kann abgeleitet werden, dass die Instabilitäten, die zunehmend in Berufskarrieren zu verzeichnen sind, als „Symptome der Beschleunigung des sozialen Wandels“ (S. 184) angesehen werden können. Folglich stellen im Zusammenhang mit dem sozialen Wandel das erhöhte Risiko eines Arbeitsplatzverlustes sowie Schwierigkeiten hinsichtlich der beruflichen Karriereplanung neue Anforderungen an Erwerbstätige dar (Obschonka et al., 2012; Pinquart et al., 2009). Ob Unsicherheitsmanagement vermehrt von Erwerbstätigen als Anforderung wahrgenommen wird und wie dies konkret aussieht, soll in der vorliegenden Arbeit anhand von berufsbiographischen Interviews untersucht werden.

Annahme 2: Unsicherheitsmanagement wird von Erwerbstätigen vermehrt als neue Anforderung im Arbeitsleben wahrgenommen.

1.5 Beschleunigungsbedingte Arbeitsanforderungen – Herausforderung oder Bedrohung?

Eine wesentliche Frage, die sich im Zusammenhang mit den beschleunigungsbedingten Anforderungen stellt, ist die nach ihrer Bewertung. Denn diese scheint eine essentielle Rolle für die Folgen zu spielen, die Anforderungen nach sich ziehen (Korunka & Kubicek, 2013).

Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass die Anforderungen, die im Zusammenhang mit der Beschleunigung stehen, weder eindeutig positiv noch eindeutig negativ von den Arbeitenden bewertet werden. Die Qualität der Bewertung scheint jedoch von wesentlicher Bedeutung zu sein, da sie einen entscheidenden Einfluss auf das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit von Erwerbstätigen hat (Korunka & Kubicek, 2013). Hinsichtlich der unterschiedlichen Bewertung der beschleunigungsbedingten Anforderungen bietet die transaktionale Stresstheorie von Lazarus und Folkman (1984) einen

hilfreichen Erklärungsansatz. Demnach sind Ereignisse – im konkreten Fall die Anforderungen – nicht von vornherein stressverursachend. Erst kognitive Bewertungsprozesse sind ausschlaggebend dafür, ob eine Einteilung der Geschehnisse in die Kategorie Herausforderung (positiv) oder Bedrohung (negativ) passiert. Ein und dasselbe Ereignis kann somit von verschiedenen Personen als unterschiedlich stressreich beurteilt werden und mit entsprechend positiven oder negativen Emotionen und Auswirkungen einhergehen. In diesbezüglich aktuelleren Studien wird zwischen „challenge stressors“ und „hindrance stressors“ unterschieden (Cavanaugh, Boswell, Roehling, & Boudreau, 2000; Podsakoff, LePine, & LePine, 2007; Wallace, Edwards, Arnold, Frazier, & Finch, 2009). Unter „challenge stressors“ sind Anforderungen oder Arbeitsbedingungen zu verstehen, welche als herausfordernd und kontrollierbar bewertet werden sowie Möglichkeit für persönliche Entwicklung bieten. Diese hängen folglich mit positiven Auswirkungen im Arbeitskontext zusammen, wie beispielsweise mit besserer Arbeitszufriedenheit, geringeren Absichten, das Unternehmen zu verlassen (Cavanaugh et al., 2000; Podsakoff et al., 2007) oder mit gesteigerter Arbeitsleistung (Wallace et al., 2009). Im Gegensatz dazu sind „hindrance stressors“ Anforderungen oder Arbeitsbedingungen, welche sich der Kontrolle der Arbeitstätigen entziehen und als hinderlich für die persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten sowie für die Erreichung von wichtigen Zielen erlebt und bewertet werden. „Hindrance stressors“ gehen somit mit negativen Folgen einher, wie mit geringerer Arbeitszufriedenheit und höheren Absichten, die Arbeitsstelle zu wechseln (Cavanaugh et al., 2000; Podsakoff et al., 2007) sowie mit abfallender Leistung (Wallace et al., 2009).

Wie bereits im Abschnitt zum Unsicherheitsmanagement angeführt, handelt es sich bei der Befürchtung, den Arbeitsplatz zu verlieren, um einen enormen Stressor im negativen Sinn (z.B. Heaney, 1994). Ebenso zählen Podsakoff und KollegInnen (2007) die Sorgen um den Arbeitsplatz eindeutig zu den „hindrance stressors“. In einer aktuellen Studie von Obschonka und Kollegen (2012) wurden individuelle Konstellationen von bestimmten Arbeitsanforderungen anhand einer deutschen und polnischen Stichprobe untersucht. Der Fokus lag zum einen auf den steigenden Arbeitsmarktunsicherheiten, mit welchen sich Erwerbstätige heute verstärkt konfrontiert sehen. Es wurde unter anderem angenommen, dass die steigenden Unsicherheiten als Bedrohung erlebt werden. Die Untersuchung konnte diese Vermutung bestätigen. Vor dem Hintergrund des beschleunigten sozialen und ökonomischen Wandels gehen die Autoren zudem von zunehmenden arbeitsbezogenen Lernanforderungen aus. Im Gegensatz zu den vermehrten Unsicherheiten sollten die untersuchten Personen diese Anforderung als positive Herausforderung erleben. Auch diese Hypothese konnte durch die

Ergebnisse unterstützt werden (Obschonka et al., 2012). Daraus abgeleitet, werden anhand der berufsbiographischen Interviews folgende Annahmen untersucht:

Annahme 3: Die Anforderung der notwendigen Neuorientierung wird eher als positive Herausforderung und weniger als Bedrohung erlebt.

Annahme 4: Die Anforderung des Unsicherheitsmanagements wird eher als Bedrohung und weniger als positive Herausforderung erlebt.

2. Methode

Aufgrund des bislang wenig erforschten Themengebiets basiert die vorliegende Untersuchung auf einer qualitativen Analyse. Ziel der qualitativen Forschung ist es, die subjektive Sicht von Individuen möglichst präzise zu erfassen und Raum für Individualität in der Erhebung zu bieten. Im Gegensatz zur quantitativen Forschung zeichnet sich die qualitative Vorgehensweise durch ein hohes Maß an Offenheit für unterschiedliche personenspezifische Erlebnisse, Alltagserfahrungen und Sichtweisen aus (Flick, von Kardorff, & Steinke, 2004). Flick und KollegInnen (2004) bezeichnen dies als Intention „näher dran“ (S. 17) zu sein an der Erfahrungswelt der untersuchten Personen mit dem Ziel, eine „entdeckende Wissenschaft“ (S. 24) zu sein. Bevor auf die verwendete Methode genauer eingegangen wird, sollen zunächst Gütekriterien der qualitativen Forschung beschrieben werden, denen die vorliegende Untersuchung zu entsprechen versucht.

2.1 Gütekriterien qualitativer Forschung

Kriterien in der wissenschaftlichen Forschung dienen dazu, die Güte der Untersuchung insgesamt, der Instrumente und der Beurteilungen abzubilden. Für die quantitative Forschung liegen bereits etablierte Qualitätskriterien vor, die eine Einschätzung der Qualität der Vorgehensweise ermöglichen (Steinke, 2004). Objektivität, Reliabilität und Validität zählen laut Lienert und Raatz (1998) zu den quantitativen Hauptgütekriterien. In der qualitativen Forschung liegen dagegen keine Methoden zur Zuverlässigkeitsprüfung vor (Lamnek, 1993).

Steinke (2004) führt drei Zugänge zu Gütekriterien der qualitativen Forschung an. Charakteristisch für die VertreterInnen der ersten Position ist das Heranziehen quantitativer Kriterien, welche sie an die qualitative Forschung anpassen. Diese Ansicht wird von den VerfechterInnen der zweiten Position aufgrund der angezweifelte Übertragbarkeit der Kriterien abgelehnt und eigene qualitative Kriterien gefordert. Der dritte Zugang lehnt qualitative Gütekriterien grundsätzlich ab. Die Autorin präferiert den zweiten Ansatz, da dieser die Möglichkeit beinhaltet, die Qualität einer Untersuchung darzustellen sowie ihre Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten, ohne dabei Gütekriterien anzulegen, die in der qualitativen Forschung nicht erfüllt werden können. Allgemein gesehen ist das gemeinsame Ziel der Bewertungskriterien in der Forschung die Nachvollziehbarkeit und die Transparenz der Ergebnisse und der Ergebniserlangung. Dieses gilt es natürlich auch in der qualitativen Forschung zu erfüllen.

Der Grund für das qualitative Vorgehen ist dadurch gegeben, dass die Verknüpfung des Konstruktes „Beschleunigung im Arbeitsleben“ mit den daraus resultierenden

Anforderungen bislang noch nicht untersucht wurde. Dementsprechend ist ein qualitativer, vorwiegend explorativer Zugang indiziert, welcher es ermöglicht, sowohl a priori Annahmen als auch neu auftretende Konstrukte zu erkunden (vgl. Steinke, 2004). Die Entscheidung für berufsbiographische Interviews resultiert aus dem Fokus auf veränderte Arbeitsanforderungen der Befragten über die Zeit. Somit ist die Wahl der Methode dem Gegenstand entsprechend gewählt (vgl. Steinke, 2004). Aufgrund der a priori Annahmen, die aus der Literatur abgeleitet werden, sind leitfadengestützte Interviews die Methode der Wahl. Für die intersubjektive Nachvollziehbarkeit ist es von hoher Relevanz, dass der gesamte Forschungsprozess dokumentiert wird (Lacey & Luff, 2001; Steinke, 2004). Die genaue Angabe von Leitfaden und Protokoll dient der Nachvollziehbarkeit der Erhebungsmethode sowie der Untersuchungsbedingungen.

Die Organisation und Auswertung der Daten erfolgt anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2010). Um die Verständlichkeit der Auswertung und der zugrunde liegenden Methode zu gewährleisten, wird das konkrete Vorgehen detailliert beschrieben. Bei den zur Auswertung gewählten Textausschnitten werden für die Diskussion der jeweiligen Annahme Aussagen von mehreren Personen herangezogen. Bei der Ergebnisdarstellung wird darauf geachtet, dass Interviewpassagen genannt werden, die sowohl der Annahme wider- als auch entsprechen (Lacey & Luff, 2001). Für die Differenzierung zwischen reinen Daten (Transkripten) und Interpretationen ist das Kennzeichnen der Unterschiede wichtig. Dafür werden Aussagen der Befragten jeweils mit Anführungszeichen versehen bzw. längere Abschnitte anhand eingerückter Blockzitate dargestellt. Um die Auszüge der Transkripte nachvollziehbar zu gestalten, sind die Transkriptionsregeln angegeben (siehe Tabelle 2).

2.2 Erhebungsverfahren und Durchführung

Als qualitative Vorgehensweise eignen sich für die vorliegende Untersuchung insbesondere Interviews, da sie einen tiefen Einblick in die subjektiven Erfahrungen und deren Bewertungen ermöglichen. Qualitative Interviews lassen einen flexiblen Ablauf zu, in dem das Vorziehen einzelner Themenkomplexe ebenso möglich ist wie die Anpassung der verwendeten Sprachkomplexität an den Interviewpartner bzw. die Interviewpartnerin. Ebenso kann die Wortwahl der Befragten bzw. des Befragten aufgegriffen werden. Die Art des Interviews stellt ein narratives biographisches Interview dar und wird durch einen teilstandardisierten Leitfaden ergänzt (vgl. Hopf, 2004).

Ein biographisches Interview dient der Erfassung der Lebensgeschichte (Hopf, 2004). Die vorliegende Studie stellt eine spezifische Form des biographischen Interviews dar,

fokussiert auf den Zeitraum der beruflichen Laufbahn. Es handelt sich somit um ein berufsbiographisches Interview. Grundsätzlich können in der qualitativen Forschung verschiedene Formen von Interviews kombiniert werden (Hopf, 2004). Im konkreten Fall setzt sich das Interview aus einem narrativen berufsbiographischen und einem anschließenden teilstandardisierten Abschnitt zusammen. Der berufsbiographische Part zu Beginn des Interviews dient der Erleichterung des Abrufens von Erinnerungen aus dem Gedächtnis. Das Auffrischen von früheren Arbeitserfahrungen erleichtert den Vergleich von früheren und heutigen Arbeitsbedingungen und -anforderungen. Dieser Abschnitt wird nach Schütze (1983) als erzählgenerierende Frage bzw. Erzählaufforderung bezeichnet und stellt die erste von drei Phasen des autobiographisch-narrativen Interviews dar und wird gefolgt von den Phasen der internen und externen Nachfragen. Interne Nachfragen beziehen sich auf Lücken und Unverständlichkeiten des vorher Erzählten und ermöglichen es, Beschriebenes aufzugreifen und genauer zu erfassen. Externe Nachfragen umfassen Themen des Leitfadens, die bisher noch nicht angesprochen wurden (Schütze, 1983).

Der Leitfaden dient als Hilfestellung, um die eigentlichen Themenschwerpunkte, welche im konkreten Fall die möglicherweise veränderten Arbeitsanforderungen darstellen, nicht aus dem Blick zu verlieren. Außerdem bietet der Leitfaden die Grundlage, um die Interviews sinnvoll miteinander vergleichen zu können (Bortz & Döring, 2006). Die Orientierung am Leitfaden bietet dennoch ausreichenden Spielraum für die flexible Gestaltung und Reihenfolge der Fragen. Es wird nicht strikt die Abfolge des Leitfadens eingehalten, sondern vielmehr findet eine Anlehnung an die Erzählstruktur der interviewten Personen statt (vgl. Hopf, 2004). Dieses Vorgehen ermöglicht zum einen a priori Annahmen zu prüfen und zum anderen in den Interviews auftauchende Themen aufzugreifen.

Der Leitfaden der vorliegenden Studie gliedert sich in vier Hauptabschnitte. Der erste Abschnitt beinhaltet nähere Informationen zum Ablauf des Gesprächs sowie eine Einleitung ins Thema, wobei gegenüber den Befragten bereits erwähnt wurde, dass der Schwerpunkt des Interviews auf die Anforderungen im Arbeitsleben gelegt wird. Zudem wurde auf die erzählauffordernde Einstiegsfrage hingeführt. Diese lautet wie folgt:

Ich würde Sie bitten, mir Ihren bisherigen beruflichen Werdegang ausführlich zu erzählen. Mich interessiert, welche beruflichen Stationen Sie seit Ihrem Ausbildungsabschluss durchlaufen haben, welche Tätigkeiten Sie jeweils ausgeführt haben und mit welchen Anforderungen Sie dabei konfrontiert waren bzw. sind. Sie können dafür ruhig ausholen und alles erzählen, was für Sie wichtig ist.

Der Leitfaden wurde sowohl in der Du- als auch in der Sie-Variante erstellt und genutzt. Der Leitfaden ist im Anhang (siehe Anhang A) zu finden. Im zweiten Abschnitt wurden die Themen bearbeitet, die in der Einstiegserzählung angeschnitten wurden (interne Nachfragen). Anschließend, im dritten Teil des Interviews, wurden Themen, die noch nicht in der Berufsbiographie angeführt worden sind, erfragt (externe Nachfragen). Bei den Anforderungen wurden jeweils Vorkommen, Bewertung und Umgang erfasst. Abschließend bekamen die Befragten die Möglichkeit, für sie noch offen gebliebene Gedanken und Ideen zum Thema einzubringen.

2.2.1 Akquise

Der erste Zugang zu den Befragten erfolgte über Bekannte und FreundInnen der Interviewerinnen. Im Weiteren wurden die Befragten um Kontakte von möglichen Interviewteilnehmenden gebeten, die den Stichprobenkriterien entsprachen. Auf diese Weise ergab sich eine Stichprobe von Personen unterschiedlicher Banken sowie anderer Dienstleistungsbereiche. Die Akquise der InterviewpartnerInnen erfolgte über eine Anfrage per E-Mail. Dazu diente ein einheitlich formulierter Text, welcher lediglich in der persönlichen Anrede variierte (siehe Anhang B). Die E-Mail beinhaltete die Information, dass es sich um ein berufsbiographisches Interview handelt, dass dieses auf Tonband aufgenommen wird und die Aussagen für die vorliegende Untersuchung anonym verwendet werden. Bezüglich des Inhalts wurde lediglich grob auf das Thema „Veränderungen in der Arbeitswelt“ hingewiesen, um einen einheitlichen Informationshintergrund zu gewährleisten.

2.2.2 Ablauf der Interviews

Interviewt wurden insgesamt 31 Personen. Davon dienten die ersten vier Interviews als Probeinterviews, um den Interviewleitfaden zu testen, zu optimieren und die Dauer der Interviews auf ihre Umsetzbarkeit und Zumutbarkeit zu prüfen (vgl. Bortz & Döring, 2006). Im Anschluss an die Probeinterviews, die sich in der Durchführung ansonsten nicht von den übrigen Interviews unterschieden, wurden die InterviewpartnerInnen gefragt, ob es Verständnisschwierigkeiten gab. Außerdem wurde thematisiert, was unter dem Begriff „Anforderung“ verstanden wurde, da dieser zentral für die Interviews sein würde, und ob sie generell Anmerkungen zur Interviewdurchführung hätten, zum Beispiel ob etwas geändert werden solle. Verständlichkeit und Dauer der Interviews zeigten sich als passend, einige Themenbereiche erwiesen sich jedoch als nicht ausreichend abgedeckt. Es wurden dementsprechend Fragen zum ursprünglichen Interviewleitfaden hinzugefügt. Zwei der

Probeinterviews konnten im Weiteren aufgrund ihrer Aussagekraft und der passenden Branchenzugehörigkeit der Befragten in die Auswertung miteinfließen.

Der Leitfaden wurde anhand der Erfahrungen aus den Probeinterviews sowie nach den ersten regulären Interviews leicht adaptiert. Beispielsweise wurde eine direkte Frage zu Veränderungen hinsichtlich der Arbeitsplatzunsicherheit hinzugefügt, um diesbezüglich konkrete Aussagen zu erhalten. Zusätzlich wurden zur beruflichen Planung einige weitere Fragen hinzugenommen, da die Hauptfrage zu diesem Thema von den Befragten meist nur unspezifisch beantwortet wurde. Genauere Angaben zu den Änderungen sind am Leitfaden im Anhang vermerkt (siehe Anhang A).

Nach der Begrüßung der InterviewpartnerInnen wurde ihnen eine Tafel Schokolade als Dank für die Teilnahme an der Studie überreicht. Nach Ausfüllen des Einverständnisbogens (siehe Anhang C) wurde das Aufnahmegerät gestartet. Bei den Interviews waren jeweils zwei Interviewerinnen anwesend. Der Ablauf des Interviews gestaltete sich so, dass jeweils eine der Interviewerinnen die Hauptrolle übernahm und die zweite lediglich Nachfragen stellte, sodass die Befragten jeweils eine Hauptansprechperson hatten. Jede der Interviewerinnen führte die Hälfte der Interviews als Erst- bzw. als Zweitinterviewerin. Beide Interviewerinnen machten sich Notizen während des Interviews. Die Aufnahme wurde anschließend beendet und den Befragten der soziodemographische Fragebogen (siehe Anhang D) vorgelegt. Nach Ausfüllen des Bogens fand eine abschließende Unterhaltung und Verabschiedung statt. Die Interviewerinnen füllten nach jedem Interview ein Protokoll aus, in dem die wichtigsten Merkmale des Gesprächs wie Ort, Zeit sowie Zwischenfälle festgehalten wurden (siehe Anhang E).

Der Zeitraum der Erhebung erstreckte sich von Juli bis Mitte September 2012. Die Dauer der einzelnen Interviews variierte zwischen 53 und 212 Minuten. Die überwiegende Anzahl der Interviews fand am Arbeitsplatz der Teilnehmenden statt, zumeist war dies das Büro des/r Interviewten, zum Teil auch die Wohnung der Befragten oder einer Interviewerin. Eines der Interviews wurde in einem ruhigen, wenig frequentierten Café durchgeführt. Ziel war es, durch den Kontext der Arbeitsstelle bei der Durchführung der Interviews ein Abrufen berufsbezogener Erfahrungen zu erleichtern und diesbezügliche Assoziationen zu unterstützen (vgl. Flick et al., 2004).

2.3 Beschreibung der StudienteilnehmerInnen

In der vorliegenden Untersuchung wurde eine Gelegenheitsstichprobe herangezogen. Es wurden folgende Kriterien festgelegt: Die Personen sollten seit mindestens fünf Jahren berufstätig und derzeit mindestens Teilzeit beschäftigt sein. In die Stichprobe wurden keine

Selbstständigen aufgenommen und lediglich eine seit kurzem pensionierte Befragte. Die Stichprobe wurde begrenzt auf Personen in Österreich, die im Dienstleistungssektor arbeiten und maximal auf mittlerer Managementebene tätig sind. Die Kriterien sollen gewährleisten, dass die befragten Personen Auskunft über Veränderungen in der Arbeit in Teilbereichen des Dienstleistungssektors geben können. Der Finanz- und Versicherungsbranche wurde deswegen besondere Aufmerksamkeit geschenkt, da diese in den vergangenen Jahren von tiefgreifenden Veränderungen geprägt war und ist. Ein Beispiel dafür stellen diverse Banken- und Finanzkrisen sowie zahlreiche Restrukturierungen dar (Büssing & Glaser, 1998; Kieselbach, 2009). Herangezogen wurden vor allem Erwerbstätige, deren hauptsächliches Aufgabenfeld Bürotätigkeiten ausmachen. Im Umkehrschluss wurden z.B. ÄrztInnen und LehrerInnen ausgeschlossen. Da der Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit darauf liegt, die beschleunigungsbedingten Anforderungen über die Lebensphasen hinweg zu untersuchen, werden verschiedene Altersgruppen herangezogen.

In Tabelle 1 sind die wichtigsten Merkmale der InterviewpartnerInnen dargestellt. In der Auswertung werden die Zitate jeweils mit dem Beruf und dem Alter der Befragten versehen, um nachvollziehen zu können, welche Person diese Aussage getätigt hat. Die erste Spalte gibt die Reihenfolge der InterviewpartnerInnen wieder, wobei die fehlenden Nummern (1, 4, 21, 22 und 26) jene Interviews sind, die zur Übung geführt bzw. aufgrund mangelnder Aussagekraft von der Auswertung ausgeschlossen wurden. Von den 31 geführten Interviews kamen somit insgesamt 26 Interviews zur Auswertung. Die jeweilige Berufsbezeichnung ist der zweiten Spalte zu entnehmen. In den nachstehenden Spalten finden sich Informationen zum Alter, zur höchsten abgeschlossenen Ausbildung, zur Anzahl der Arbeitsjahre gesamt und zur Anzahl der Arbeitsjahre in der jetzigen Position. Die Branche und die Dauer des Interviews sind in den beiden letzten Spalten angeführt. Die 26 Personen arbeiten in verschiedenen Branchen, jedoch alle im Dienstleistungsbereich. Der Schwerpunkt liegt auf der Finanz- und Versicherungsbranche, in der 17 von 26 Befragten tätig sind. Das Alter der Interviewten liegt zwischen 28 und 61 Jahren, die 26 Personen setzen sich aus 11 Frauen und 15 Männern zusammen. Die Befragten sind mit deutlicher Mehrheit Vollzeit angestellt. In Tabelle 1 ist vermerkt, welche der Befragten Teilzeit beschäftigt sind, alle anderen haben Vollzeitverträge.

Tabelle 1. Merkmale der interviewten Personen

Person	Berufs- bezeichnung	Alter	höchste abgeschlossene Ausbildung	Anzahl der Arbeits- jahre gesamt	Anzahl der Arbeits- jahre in der jetzigen Position	Branche	Dauer des Interviews in Min.
2	Ehemalige Bankangestellte	43	Berufsbildende Schule	24	1	Finanz- und Versicherungs- branche	58
3	Jurist	29	Universität	5	4	Finanz- und Versicherungs- branche	90
5	Projekt- managerin	58	Berufsbildende Schule	33	8	Finanz- und Versicherungs- branche	83
6	IT-Fachmann	53	Berufsbildende Schule, Lehre	38	38	Nahrungsmittel- branche	129
7	Bibliothekarin (Teilzeit)	49	Matura BHS, Bibliothekars- ausbildung	23	11	Bibliothekswesen	82
8	Regionalleiterin	30	Universität	11	1	Finanz- und Versicherungs- branche	120
9	Bankangestellter	38	Matura BHS	21	6	Finanz- und Versicherungs- branche	105
10	Prokurist im kaufmänn. Bereich	53	Matura AHS	26	17	Finanz- und Versicherungs- branche	90
11	Assistentin der Geschäftsleitung	51	Berufsbildende Schule	34	6	Installations- arbeiten	77
12	Assistent	50	Berufsbildende Schule, Lehre	35	15	Verkehrs- und Transportwesen	76
13	Buchhalterin	49	Berufsbildende Schule	32	20	Baubranche	90
14	Bankangestellter (Versicherung)	28	Lehre	8	2	Finanz- und Versicherungs- branche	105
15	Filialleiter	40	Matura BHS	21	5	Finanz- und Versicherungs- branche	60
16	Stellvertretende Filialleiterin	30	Matura BHS	11	3	Finanz- und Versicherungs- branche	90
17	Abteilungsleiter	61	Universität	34	12	Öffentlicher Dienst	100
18	Versicherungs- angestellte (Teilzeit)	43	Berufsbildende Schule	25	17	Finanz- und Versicherungs- branche	212

Person	Berufsbezeichnung	Alter	höchste abgeschlossene Ausbildung	Anzahl der Arbeitsjahre gesamt	Anzahl der Arbeitsjahre in der jetzigen Position	Branche	Dauer des Interviews in Min.
19	Bankangestellter (Marketing)	43	Universität	17	3	Finanz- und Versicherungsbranche	120
20	Abteilungsleiter (Vertrieb/Marketing)	38	Matura AHS	18	6	Finanz- und Versicherungsbranche	180
23	Bankangestellter	49	Matura BHS	31	24	Finanz- und Versicherungsbranche	110
24	Abteilungsleiter (Recht)	49	Berufsbildende Schule	31	12	Finanz- und Versicherungsbranche	70
25	Abteilungsleiter (Bilanz)	54	Universität	24	24	Baustoffindustrie	76
27	Assistentin (Teilzeit)	54	Berufsbildende Schule	31	6	Juristische Dienstleistung	53
28	Bankangestellter (Privatkunden)	54	Universität	28	12	Finanz- und Versicherungsbranche	140
29	Buchhalterin (Bilanz)	52	Berufsbildende Schule	36	10	Öffentlicher Dienst	136
30	Prozess- und Projektmanager	32	Fachhochschule	11	2,5	Finanz- und Versicherungsbranche	90
31	Ehemalige Bankangestellte (Firmenkunden)	57	Matura BHS	37	15	Finanz- und Versicherungsbranche	90

2.4 Auswertungsmethode

Im vorliegenden Abschnitt wird zunächst auf die Transkription, dann auf die Kodierung der Interviewpassagen sowie auf das Analyseverfahren eingegangen. Die Rohdaten, in diesem Fall die Tonbandaufnahmen, wurden im ersten Schritt transkribiert. Die Transkriptionen dienen als Grundlage für die eigentliche Auswertung. Die verwendeten Transkriptionszeichen sind in Tabelle 2 aufgeführt. Sie dienen dazu zusätzliche Informationen zum Gesagten anzugeben sowie Einheitlichkeit zwischen den Transkribierenden zu gewährleisten. Die auf Tonband aufgezeichneten Interviews wurden mithilfe des Software-Programms F5 transkribiert.

Tabelle 2. Transkriptionszeichen

Transkriptionszeichen	Bedeutung
//mhm//	gleichzeitig Gesprochenes
#	kurze Pause
(2)	längere Pause mit Angabe der Sekunden
((lachend))	Kommentar der Transkribierenden
NEIN	betont
()	Inhalt des Gesagten unverständlich
(sagt er)	unsichere Transkription
-	Satzabbruch
XXX	anonymisiert

Die transkribierten Interviews stellen in der vorliegenden Untersuchung das Datenmaterial dar, dessen Inhalt es zu analysieren gilt. Der Fokus liegt somit auf den Aussagen der Befragten. Als Auswertungsmethode wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) herangezogen. Diese verfolgt das Ziel, „Rückschlüsse auf bestimmte Aspekte der Kommunikation zu ziehen“ (Mayring, 2010, S. 13), indem systematisch, regel- und theoriegeleitet vorgegangen wird. Damit soll sichergestellt werden, dass die Analyse von anderen verstanden, nachvollzogen und überprüft werden kann und dadurch wissenschaftlichen Standards gerecht wird (Mayring, 2010).

Wesentlich für die systematische Vorgehensweise im Zuge der inhaltsanalytischen Auswertung ist es, im Vorfeld ein genaues Ablaufmodell aufzustellen, welches im Weiteren als Orientierungsrahmen dient. Die Inhaltsanalyse kann nämlich nicht als Standardverfahren zum Einsatz kommen, sondern muss abhängig vom vorhandenen Material und der konkreten Fragestellung konzipiert werden (Mayring, 2010). Für die Auswertung des Interviewmaterials zum Thema der beschleunigungsbedingten Anforderungen in der Arbeitswelt wurden demnach bestimmte Analyseschritte festgelegt. Dabei erscheint es sinnvoll, sowohl Elemente der zusammenfassenden Inhaltsanalyse (Mayring, 2010, S. 68) als auch der strukturierenden Inhaltsanalyse (Mayring, 2010, S. 93, S. 99) miteinzubeziehen. Das für die vorliegende Analyse festgelegte Ablaufmodell setzt sich aus folgenden Auswertungsschritten zusammen:

1. Zunächst werden die einzelnen *Analyseeinheiten* bestimmt. Dazu zählt die Auswertungseinheit, bei welcher festgelegt wird, welche Textabschnitte der Reihe nach analysiert werden (Mayring, 2010). In der vorliegenden Untersuchung handelt es sich hierbei um Teile der Transkripte, die entweder zum Thema Neuorientierung oder

Arbeitsplatzunsicherheit vorliegen. Die Kontexteinheit bezieht sich auf die größte Textmenge, die einer Kategorie zugeordnet werden kann (Mayring, 2010). Hierzu zählen alle Interviewbestandteile, die das Thema Neuorientierung oder Arbeitsplatzunsicherheit betreffen bzw. damit in Zusammenhang stehen. Schließlich gilt, es die Kodiereinheit zu bestimmen, welche das kleinste Textelement meint, das einer Kategorie zugeteilt werden kann (Mayring, 2010). Die kleinste Texteinheit stellt im konkreten Fall Aussagen der Befragten dar, wie Sätze oder auch nur einzelne Worte, die sich inhaltlich den gesuchten Themen zuordnen lassen.

2. Nach Definition der Analyseeinheiten werden im nächsten Schritt theoriegeleitet *grobe Strukturierungsdimensionen* festgelegt. Mit dem Fokus auf diese Dimensionen werden dann entsprechende Textteile aus dem Material ausgewählt (Mayring, 2010). Konkret werden beispielsweise all jene Interviewpassagen herangezogen, welche zu der vorab festgelegten globalen Strukturierungsdimension Arbeitsplatzunsicherheit zuzuordnen sind. Im Laufe der Auswertung findet eine weitere Differenzierung der Dimensionen statt (z.B. Ursachen, Folgen und Bewertung von Arbeitsplatzunsicherheit sowie der diesbezügliche Umgang).
3. Im dritten Schritt erfolgt die *Paraphrasierung* der inhaltlich relevanten Textteile. Hierbei geht es darum, die Kodiereinheiten, also die bedeutsamen Aussagen, inhaltlich kurz zu umschreiben, indem beispielsweise Ausschmückungen oder Wiederholungen weggelassen und schließlich grammatikalische Kurzformen generiert werden. Da eine sehr große Datenmenge vorliegt, wird bereits bei diesem Durchgang des Materials auf unterschiedlichen Abstraktionsebenen gearbeitet. Zunächst erfolgt eine Generalisierung der Paraphrasen, um diese auf das jeweilige Abstraktionslevel zu bringen. Zudem finden zwei Reduktionsschritte statt, wobei zunächst bedeutungsgleiche oder -ähnliche sowie inhaltlich wenig aussagekräftige Paraphrasen gestrichen werden. Weiters wird eine Bündelung bzw. Integration vorgenommen, indem eine Zusammenfassung von Paraphrasen mit ähnlichem Inhalt auf dem angestrebten Abstraktionslevel erfolgt (Mayring, 2010).
4. Das Textmaterial, das im vorhergehenden Auswertungsschritt anhand der Paraphrasen extrahiert und abstrahiert wurde, wird im Weiteren zunächst in *Unterkategorien* gruppiert (Mayring, 2010). Eine solche Unterkategorie stellt beispielsweise eine bestimmte Umgangsform mit Arbeitsplatzunsicherheit dar, worunter jene Paraphrasen fallen, die inhaltlich mit dieser Kategorie in Zusammenhang stehen.

5. Im nächsten Schritt erfolgt schließlich die Bildung von *Hauptkategorien*. Beispielsweise werden alle Paraphrasen zu verschiedenen Umgangsweisen mit Unsicherheit zur globalen Hauptkategorie Umgang mit Arbeitsplatzunsicherheit zusammengefasst. Weitere Hauptkategorien sind zum Beispiel Ursachen, Folgen und Bewertung von Arbeitsplatzunsicherheit. Die allgemeine Dimension Arbeitsplatzunsicherheit ist diesen Hauptkategorien übergeordnet.

Das erstellte Kategoriensystem wird während der Analyse der Interviewtranskripte laufend überarbeitet und gegebenenfalls korrigiert und revidiert. Parallel werden zudem bestimmte Codes formuliert und vergeben, um den Analysevorgang zu erleichtern. Außerdem werden Kodierregeln festgelegt, um damit Abgrenzungsproblemen zu begegnen und eine genaue Kategorienzuordnung so weit als möglich sicherzustellen (Mayring, 2010). In der vorliegenden Analyse wurden Codes auf zumeist vier Abstraktionsebenen vergeben. Zur Veranschaulichung der Kodierung findet sich in Tabelle 3 ein Beispiel. Die erste Spalte beinhaltet das Gesagte einer Interviewperson. Im Folgenden wird die Aussage paraphrasiert. In den weiteren Spalten finden sich die Kodeebenen, wobei das Abstraktionslevel ansteigt und zunehmend auch Interpretation miteinfließt. Spalte drei beinhaltet demnach den feinsten und die letzte Spalte den Kode der höchsten Abstraktion. Ein spezifisches Kürzel für die jeweiligen Codes wurde lediglich dann vergeben, wenn dieses als sinnvoll erachtet wurde (z.B. AU für Arbeitsplatzunsicherheit oder UM für Unsicherheitsmanagement).

Tabelle 3. Beispiel Kodierung

Textpassage	Paraphrase	Kode 1	Kode 2	Kode 3	Kode 4
[...] dann fang' ich eben auch parallel an zu dieser Unsicherheit, wenn es eben nicht klar ist wie es weiter geht, dann fang' ich eben auch an zu suchen. Hab dann zuerst mal geschaut was könnte mich denn interessieren und anfangen den Karrierestandard durchzublättern [...]	Aufgrund wahrgenommener Unsicherheit, beginnende Suche nach anderweitiger Arbeitsstelle	Umsehen nach anderweitiger Stelle als Umgang mit Unsicherheit	Umgang mit bestehender Unsicherheit	Unsicherheitsmanagement (UM)	Arbeitsplatzunsicherheit (AU)

Die zwei zuerst geführten Interviews wurden im konkreten Vorgehen von den beiden Interviewerinnen getrennt kodiert, um mit dem Kodiervorgang vertraut zu werden sowie etwaige Unterschiede in der Kodierung aufzudecken und zu besprechen. Zusätzlich wurden Ankerbeispiele für die jeweiligen Kategorien formuliert. Mit diesen Methoden sollte gewährleistet werden, dass andere den Auswertungsvorgang besser nachvollziehen und überprüfen können (Mayring, 2010).

6. Schließlich erfolgt im letzten Schritt die *Ergebnisaufbereitung*. Die resultierenden Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung finden sich im folgenden Abschnitt.

Zur Unterstützung und Erleichterung der Analyse und Aufbereitung des umfassenden Datenmaterials der 26 Interviews kam das Softwareprogramm ATLAS.ti zur Anwendung.

3. Ergebnisse

Die qualitative Interviewanalyse ergab eine Vielzahl an Ergebnissen, die in Verbindung mit den zuvor aufgestellten Annahmen zu den beschleunigungsbedingten Arbeitsanforderungen stehen. Dabei fanden sich sowohl Aussagen, die sich allgemein darauf beziehen, *ob* derartige Anforderungen von den befragten Erwerbstätigen wahrgenommen werden, als auch Informationen zu deren Ursachen und Folgen. Zusätzlich liefern die Interviews interessante Ergebnisse zur Bewertung der Anforderungen als auch zu diversen Umgangsweisen damit.

Zunächst werden die Ergebnisse zu den unterschiedlichen Aspekten der Neuorientierung angeführt. Da es sich bei diesem Konstrukt um ein sehr heterogenes handelt, wird dieses nicht allgemein erörtert, sondern anhand der zugehörigen Kategorien dargestellt. Dazu zählen die Neuorientierung von Wissensbeständen, die Neuorientierung aufgrund von veränderten Handlungserwartungen sowie die Neuorientierung aufgrund wechselnder InteraktionspartnerInnen, wobei den ersteren beiden in den Interviews deutlich mehr Gewicht zukommt. Im Hinblick auf die Arbeitsplatzunsicherheit wird im Kommenden ebenfalls auf die Ergebnisse zu deren Ursachen und Folgen eingegangen, der Schwerpunkt liegt allerdings auf den entsprechenden Umgangsweisen damit. Die Auswertung zeigt, dass diese sowohl präventiv als auch bei bereits bestehender Unsicherheit angewendet werden können.

In diesem Kapitel findet sich ausschließlich eine Ergebnisdarstellung der Interviewanalyse. Die aus der Theorie abgeleiteten Annahmen werden im nachstehenden Diskussionsteil beantwortet.

3.1 Neuorientierung von Wissensbeständen

Über die einzelnen Interviews hinweg zeigt sich, dass die Neuorientierung von Wissensbeständen hauptsächlich darin besteht, am Laufenden, also „*up to date*“ zu bleiben und weniger in formalen Weiterbildungen. Die übergreifende Ursache dafür scheint die Tatsache zu sein, dass „die Durchlaufzeit des Wissens, also die Halbwertszeit des Wissens ja auch bekanntlicherweise immer schneller wird“ (Bankangestellter, 43 Jahre) und einmal Gelerntes nicht dauerhaft anwendbar bzw. brauchbar ist, wie ein Befragter kurz und bündig ausdrückt: „Ja, also ich glaube, dass das Wissen von vor fünf oder zehn Jahren nicht ausreicht“ (Bankangestellter, 54 Jahre). Zudem erfolgen Veränderungen in immer kürzeren Abständen und machen es erforderlich, „bereit [zu] sein, wieder was Neues zu lernen.“

„Ich mein, was Neues muss man immer lernen, weil ganz gleich bleibt nichts. //mhm// Es hat sich früher weniger schnell verändert, aber es ist auch immer wieder was Neues gewesen, das ist schon klar. Aber jetzt ist das, es verändert sich viel schneller [...].“ (ehemalige Bankangestellte, 57 Jahre)

Aufgrund der Notwendigkeit, sich am Laufenden zu halten, werden Erwerbstätige zunehmend von der Unternehmensseite gefordert, ihr Wissen selbstständig zu generieren und zu aktualisieren. Befragt nach neuen bzw. veränderten Anforderungen im Arbeitsleben, erzählt eine Interviewte diesbezüglich Folgendes:

„Ja, insofern, dass ähm, dass man immer irgendwie # den neuen Ansprüchen gerecht werden muss ohne dass irgendjemand hinterfragt, wie das passiert oder wie man selbst irgendwie zu diesem Informationslevel kommt irgendwie. Das würde ich sagen ist die Haupt- also die Hauptveränderung in den elf Jahren. Das heißt, man muss ständig irgendwie Antworten haben und irgendwie ist es aber nicht im gleichen Maße (3) überlegt worden, von der Geschäftsführung her, wie man selbst diese Qualifikation erhält.“ (Bibliothekarin, 49 Jahre)

Werden rein *formale Weiterbildungen* in den Blick genommen, zeigt die Analyse der Interviews, dass vor allem das Weiterbildungs- bzw. Kursangebot zugenommen hat, ein Teil der Interviewten aber von einer gleichbleibenden Wichtigkeit spricht bzw. der Auffassung ist, dass Weiterbildung immer wichtig war. Zwei Aussagen sollen dies verdeutlichen: „Also ich würde sagen, das ist gleichbleibend. Weiterbildung war immer wichtig. //mhm// ähm # das Angebot ist umfangreicher, //mhm// das schon“ (Projektmanagerin, 58 Jahre).

„Ich glaube das war schon immer wichtig, meine persönliche Einstellung. Es ist immer Lernen, also für mich ist das jetzt nicht, also persönlich betrachtet, wo ich sage: Ok, jetzt habe ich die Schule fertig und jetzt hört das auf. Das war in keiner Weise jemals mein Ansatz. Es verändert sich immer, also muss ich immer mitgehen. //mhm// Und das letztendlich lernen. Also dadurch halte ich es nicht für wichtiger.“ (Abteilungsleiter, 54 Jahre)

Andere Personen sind der Meinung, dass Weiterbildung durchaus an Relevanz gewonnen hat, und die Frage, ob Weiterbildung über die Zeit wichtiger geworden ist, wird mit „Absolut, ja“ (z.B. Bankangestellter, 43 Jahre) beantwortet. Keiner der Interviewten gibt an, dass die Wichtigkeit der Weiterbildung abgenommen hätte. Hinsichtlich der Anzahl der Kurse meinen viele Personen, dass fachliche Seminare eher abnehmen und *persönlichkeitsbezogene Schulungen* häufiger angeboten und besucht werden. Zu letzteren zählen beispielsweise Selbstmanagement-, Führungs- oder Verkaufsseminare. Diese Entwicklung zeigt sich auch in

der gefragten Qualifikationsanforderung. Beispielsweise wird in Banken zunehmend auf Persönlichkeit und weniger auf fachliche Ausbildung Wert gelegt.

„Die Grundausbildung, die ein Mitarbeiter mitbringen muss, ist uns ziemlich sehr egal. Es steht zwar Matura dort, ist aber auch nicht unbedingt notwendig. Es gibt ja einen klassischen Spruch, der ist nicht von mir, ich glaube von Henry Ford ist der, wir stellen ein Lächeln ein und bilden das Know How dazu aus. Das heißt, der muss die Persönlichkeit mitbringen, das ist das einzige, ganz einfach gesagt, aber das wahrscheinlich schwerste zu erfüllende Anforderungskriterium was wir haben.“ (Abteilungsleiter, 38 Jahre)

Gesamt gesehen zeigt die Analyse der Interviews, dass Wissensaktualisierung einen zunehmend hohen Stellenwert im Arbeitsleben einnimmt. Geht es allerdings um Weiterbildung, welche für das Unternehmen bzw. die Arbeitsleistung nicht unmittelbar einen Mehrwert bringt, wird diese weder finanziell noch zeitmäßig unterstützt, wie dies folgende Erzählung zum Ausdruck bringt:

„[W]as leider nicht gegangen ist, ich hätte gern meine Dissertation geschrieben und habe sie auch parallel zur Arbeit betrieben und bin irgendwann drauf gekommen, es geht einfach nicht [...] und dann habe ich angefragt wegen einer Bildungskarenz und das war aber nicht möglich //mhm//. Fortbildung, was ich für meine tägliche Arbeit brauche und zwei, drei Tage Seminar [...] das heißt, das ist recht wichtig, aber alles, was da drüber hinaus geht, also zum Beispiel eine Dissertation, die dem Haus nicht viel bringt, also das ist nicht wichtig, ja. Also das kann ich in meiner Freizeit machen.“ (Jurist, 29 Jahre)

Es ist in den Interviews deutlich zu erkennen, dass die *Qualifikation und Ausbildung* grundsätzlich an Wichtigkeit zunimmt und an Erwerbstätige von Beginn an sehr hohe Anforderungen gestellt werden. „Was will heute ein Chef? Er will eine Frau Magister oder einen Herrn Magister, mit 25 Jahren soll er fertig sein, wenn es geht, mit drei Jahren Berufserfahrung, damit er denjenigen nicht einlernen muss, Ausland und und und“ (Buchhalterin, 52 Jahre). Ein Befragter begründet die Forderung nach höherer Qualifikation damit, dass einfachere Arbeiten heute von technischen Geräten bzw. Maschinen übernommen werden und dafür kein menschliches Handeln mehr erforderlich ist. Außerdem hat die Anzahl an AkademikerInnen in den letzten Jahren zugenommen. Diese Entwicklung erschwert weniger ausgebildeten Personen den Aufstieg in höhere Positionen. Gleichzeitig wird jedoch von den Interviewten angesprochen, dass ein hoher Ausbildungsgrad nicht mit besserem Gehalt einhergeht, vielmehr arbeiten AkademikerInnen „um das gleiche Geld, was ein normaler Maturant früher gekriegt hat“ (Assistent, 50 Jahre).

„[E]s bewerben sich fast nur mehr Akademiker. Und da ist es ganz schwierig einen Platz zu finden ohne irgendeinen Titel, ganz normal als Kundenbetreuer. Weil sie einfach in ihrer Funktion keinen Job mehr finden. Die werden nicht mehr bezahlt oder so, aber das Unternehmen sagt dann auch: Wenn ich die Auswahl habe, dann nehme ich den, der kostet eh nicht mehr.“ (Bankangestellter, 28 Jahre)

Wie bereits erwähnt, zeigt sich in den Interviews sehr deutlich, dass vor allem das „up to date“ Bleiben im Gegensatz zu formaler Weiterbildung zunehmend an Wichtigkeit und Notwendigkeit gewinnt, weshalb im Folgenden schwerpunktmäßig darauf eingegangen wird. Im folgenden Absatz werden die Ursachen, Formen und Folgen der notwendigen Neuorientierung von Wissensbeständen differenzierter betrachtet.

3.1.1 Ursachen, Formen und Folgen der Wissensaktualisierung

Im vorhergehenden Abschnitt wurden die abnehmende Halbwertszeit des Wissens sowie Veränderungen in kürzeren Abständen bereits als allgemeine **Ursachen** von Wissensaktualisierung angeführt. Bei differenzierter Analyse der Interviews lassen sich weiters veränderte Richtlinien, technologische Veränderungen, Produktinnovationen und Produktvielfalt, Wettbewerbsvorteile sowie häufige Abteilungswechsel innerhalb eines Unternehmens als Ursachen ausmachen.

Eine häufig erwähnte Ursache, die es erfordert, laufend am aktuellen Stand des Wissens zu bleiben und die sich in vielen Berufsbranchen findet, ist die rasche *Veränderung von Richtlinien*, die gesetzlicher, steuerlicher oder rechtlicher Natur sein können. Damit Erwerbstätige ihren Arbeitsanforderungen entsprechend in der Lage sind zu handeln, ist die Aneignung von Wissen über veränderte Richtlinien sowie die Anpassung daran unumgänglich.

„Von den Anforderungen im Berufsleben ist ein Punkt vielleicht noch zu erwähnen //mhm//. Zu Beginn, also so 1987 bis Ende 1991 vielleicht, so genau kann man es nicht abgrenzen, war die gesetzliche Lage in Österreich relativ stabil. Das heißt, es wurde ein Gesetz eingeführt und das war dann einige Jahre gültig //mhm//. Seither muss ich eben feststellen, dass jährlich häufig, vielleicht nicht jährlich, aber häufig, Änderungen in den Gesetzen sind, die es auch erfordern, dass man eben am Laufenden bleibt. Besonders auch die Steuergesetze.“ (Prokurist kaufmännischer Bereich, 53 Jahre)

Zudem erfordern es die rechtlichen und steuerlichen Änderungen, dass Erwerbstätige anderer Fachrichtungen verstärkt in das Wissen dieser Materien eintauchen. So erzählen beispielsweise zwei Interviewte, die im Bankengeschäft tätig sind: „[...] wobei ich mein, oft

diese Neuerungen, dass du schon fast ein Steuerberater sein musst, ein Jurist sein musst, das glaubt man ja gar nicht //mhm//. Das ist ja unglaublich” (Bankangestellter, 54 Jahre).

“Und Gesetze ändern sich so schnell, dass man oft gar nicht mehr mitkommt //mhm// [...] da muss man schon fit sein, dass man den Kunden dementsprechend auch beraten kann. Also teilweise komme ich mir schon vor wie eine Steuerberaterin. Man muss auch die steuerlichen Aspekte wissen.” (stellvertretende Filialleiterin, 30 Jahre)

In einigen Interviews geht neben der Notwendigkeit der Aneignung von Wissen im Rahmen von Gesetzesänderungen auch hervor, dass sowohl die Umsetzung als auch das Wissen selbst heute strengeren *Kontrollen* unterliegt. Die Überwachung macht eine genaue Dokumentation, strikte Handlungsdurchführung sowie erhöhte Vorsicht erforderlich und kann bei Erwerbstätigen Unsicherheitsgefühle auslösen. In diesem Zusammenhang berichten zwei Interviewpartner:

„Wir werden extrem stark geprüft. Wir haben eine interne Revision, wir haben eine externe Revision, wir haben die Finanzmarktaufsicht und alle diese Organe überprüfen. [...] da werden unsere Mitarbeiter auch nach bestimmten Wissensthemen gefragt.“ (Abteilungsleiter, 38 Jahre)

“Diese gesetzlichen Änderungen, die jetzt auch so aus Europa kommen, muss man halt extrem ernst nehmen. Also da es auch um Verhaltensregeln und so weiter (geht), man muss alles dokumentieren, man ist viel angreifbarer geworden. Früher war das nicht so. Wie soll ich sagen, es hat halt nicht so viele Zwänge gegeben. Da musst du halt extrem aufpassen. [...] die Finanzmarktaufsicht kontrolliert das Ganze.” (Bankangestellter, 49 Jahre)

Technologische Veränderungen, die sich im Laufe der Zeit ergeben haben, begonnen bei der Einführung von Computern in der Arbeitswelt bis hin zu komplexen Anwendertools und Datenbanken, stellen eine weitere Ursache für die Neuorientierung von – in diesem Fall – technologischen Wissensbeständen dar. Aufgrund der Schnelllebigkeit dieser Veränderungen, die von der Mehrheit der interviewten Personen geschildert wird, sehen sich Arbeitstätige in vielen Branchen gezwungen, sich nicht nur fachlich, sondern auch hinsichtlich technologischer Neuerungen am Laufenden zu halten, um ihre Arbeit angemessen erfüllen zu können. Zwei Interviewte beschreiben dies folgendermaßen:

„Man lebt so mit diesen ganzen Veränderungen, das geht ja ständig. Also kaum hast ein Computerprogramm beherrscht, gab es das nächste //mhm// und das war eigentlich bis zum Schluss so //mhm// also kaum hast ein Programm beherrscht, haben sie es verändert und es

war schon wieder das nächste Programm da //mhm// und jeder hat wieder von vorne angefangen zu kämpfen.“ (ehemalige Bankangestellte, 43 Jahre)

„Also wir sprechen da eben von den Jahren 96 bis 2000 //ja//, also wo wir jetzt sind, das sind nicht einmal 20 Jahre her, da hat sich extrem viel getan, eben auch in der ganzen EDV-Ausstattung und im Know How und in Verwendungsmöglichkeiten. Also das, da bin ich mir wirklich vorgekommen wie in einem Science Fiction Film teilweise. [...] dass ich eben gewisse Tools äh beherrsche oder bedienen kann, egal wie sie sind, wie stark sie sich eben noch verändern werden, da immer wieder am Puls der Zeit eben bleiben, ja.“ (Bankangestellter, 43 Jahre)

Die beiden Aussagen sind auch ein Beispiel dafür, dass insbesondere Personen aus Generationen, die nicht mit diversen EDV-Programmen bzw. Informations- und Kommunikationstechnologien aufgewachsen sind, technologische Neuerungen sowie Veränderungen sehr einschneidend („wie in einem Science Fiction Film“) und herausfordernd („wieder von vorne anfangen zu kämpfen“) erleben. Eindrücklich ist auch die Schilderung einer Frau, die wegen Karenz für einige Jahre aus dem Berufsleben ausschied. Da sich in jener Zeit das praktische Vorgehen aufgrund von vielen technologischen Einführungen entscheidend verändert hat, war eine entsprechende Weiterbildung unumgänglich, um im Berufsleben wieder Fuß fassen zu können. Sie schildert:

„Und dann kam der Wiedereinstieg, was ja der Umbruch in der Zeit war, EDV-mäßig hat sich wahnsinnig viel geändert //mhm// somit musste ich mal EDV-Kurse machen [...] weil ich gesehen habe, ohne EDV-Kurse im Bewerbungsschreiben hat man keine Chance, vor allem Textverarbeitung Word und Excel habe ich nachgeholt.“ (Assistentin, 54 Jahre)

Die Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien, insbesondere durch das Aufkommen von E-Mails, konfrontiert Erwerbstätige mit einer zunehmenden *Informationsflut*. „Diese Informationsflut, die aufgrund der Medien, aufgrund der, ja, technischen Möglichkeiten, über uns hereinbricht, es notwendig macht in allen Bereichen“ sich diese Fülle an Wissen auch anzueignen bzw. einen „Informationsvorsprung“ (Bibliothekarin, 49 Jahre) zu haben.

Produktinnovationen sowie *Produktvielfalt* stellen eine weitere Ursache für Wissensaktualisierung dar. Davon ist nicht nur bei technologischen Innovationen die Rede, wie man bei den raschen technologischen Produkterneuerungen am Markt vielleicht meinen würde, sondern insbesondere auch in der Finanz- und Versicherungsbranche. Produkte wechseln in immer kürzeren Abständen und dieser Wechsel macht es für Erwerbstätige

erforderlich, sich häufiger Wissen über neue Produkte anzueignen. Zudem erwähnen einige Befragte eine zunehmende Produktvielfalt und -komplexität, die ebenso selbstständige Wissensbeschaffung verlangt. „Die Produktpalette ist größer geworden. Ob sie jetzt besser geworden ist, ist was anderes, aber sie ist größer geworden“ (Bankangestellter, 49 Jahre). Zwei weitere Aussagen verdeutlichen diesen Umstand:

„Weil es eben weniger Produkte gegeben hat früher. Das heißt da war das eher viel länger und einfacher auch gestrickt //mhm//. [...] Unsere Produkte muss ich sowieso kennen und immer wieder schauen, was jetzt neu ist und mir das aneignen. Das heißt, das ist automatisch an und für sich.“ (Filialleiter, 40 Jahre)

„Ja, ähm, der Versicherungsbereich wird generell immer größer mit verschiedensten Produkten und man muss sich da selber immer mehr informieren und selber erlernen, damit man selber immer weiß, was steckt da drinnen.“ (Bankangestellter, 28 Jahre)

Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenzunternehmen bzw. das Vermeiden von Wettbewerbsnachteilen stellen ebenfalls Ursachen für die Aktualisierung von Wissensbeständen dar. Diesbezüglich erzählt ein Interviewpartner:

„Das hebt eben sicher ein Unternehmen – und auch wenn es eben nur der kleine Installateur ist – sich von anderen ab, wenn man einfach eben am Puls der Zeit ist //mhm// und state of the art Dinge dann einfach präsentieren und verkaufen kann. [...] Gerade in einem Dienstleistungsunternehmen, ja, aber auch darüber hinaus, ist ja der Mitarbeiter – glaube ich – die Hauptressource, die wichtigste in einem Unternehmen [...] und wenn ich dann nicht wirklich schau als Unternehmen, dass eben die Mitarbeiter am Fuß der Zeit sind, ja, wird das sicher auch Wettbewerbsnachteile haben.“ (Bankangestellter, 43 Jahre)

Aber nicht nur auf Unternehmens- sondern auch auf persönlicher Ebene scheint es wichtig zu sein, sein Wissen auf dem Laufenden zu halten, um im Falle eines Stellenwechsels marktkonform zu bleiben, wie eine Interviewte anhand folgender Aussage beschreibt:

„Das ist immer eine Marktfrage, Anforderung und was will ich persönlich. Wenn ich zufrieden bin mit der Tätigkeit und gewisse Sachen, die können Sie 20 Jahre machen ohne dass Sie wer fragt, ob Sie eine Weiterbildung haben wollen. Nur dann ist immer die Frage: Was ist, wenn ich weggehe? Bin ich dann noch marktkonform? Oder ist es dann zu spät einzusteigen, weil ich dann schon lernfaul geworden bin?“ (Buchhalterin, 52 Jahre)

Eine weitere Ursache der Neuorientierung von Wissensbeständen ist in einem häufigen *Abteilungswechsel* innerhalb eines Unternehmens begründet. Eine Befragte erzählt von einem

wiederholten und oft gezwungenen Wechsel von Fachabteilungen, welcher ein flexibles Aneignen von neuem Fachwissen erforderlich macht.

„Und jetzt ist das so, wie gesagt, dass man halt einfach weggeschoben wird in andere Abteilungen und dann muss man wieder komplett umlernen oder einen Teil zumindest, also man muss schon sehr flexibel sein //mhm// und bereit sein, wieder was Neues zu lernen.“
(ehemalige Bankangestellte, 57 Jahre)

Im Weiteren wird darauf eingegangen, auf welche Art und Weise sich Erwerbstätige am Laufenden halten. Es werden einige konkrete **Formen** der Wissensaktualisierung dargestellt. Klassische *Fachseminare* stellen nach wie vor einen wichtigen Teil der Wissensaktualisierung dar, oft auch in Kombination mit der Weitergabe von dem Gelernten an andere, um das Wissen zu festigen. Diesbezüglich erzählt ein Befragter:

„Wir werden auch auf Seminare geschickt und auch auf Fortbildungen geschickt, wenn wir selber das erlernen müssen und es ist auch wichtig, dass wir die Fortbildung auch weitergeben. [...] das heißt für uns ist es wichtig sowohl eben Fortbildungsempfänger als auch -weitergeber zu sein und das ist meiner Meinung nach auch der beste Zugang. Weil wenn du etwas lernst, dann hast du das für dich, dann weißt du das und bei uns ist es aber ganz wichtig, dass du es auch vermitteln kannst.“ (Jurist, 29 Jahre)

Grundsätzlich zeigt sich über die Interviews hinweg jedoch auch die Tendenz, dass die Teilnahme an Seminaren mit fachlichem Input zugunsten *persönlichkeitsbezogener Schulungen* abnimmt. Ein Großteil der Befragten ist in der Finanz- und Versicherungsbranche tätig und hier ist besonders auffallend, dass der Verkaufsaspekt auf persönlicher Ebene in den letzten Jahren massiv zugenommen hat. Laut den interviewten Personen läuft das Verkaufen von Bankprodukten im Gegensatz zu früher viel mehr auf persönlicher und weniger auf fachlicher Ebene ab. Als Ursache dafür wird der hohe Wettbewerb zwischen den Banken angenommen. Da sich die Banken von den Produkten sehr ähnlich sind, muss persönlich überzeugt werden. Diese Tatsache scheint es erforderlich zu machen mehr Gewicht auf persönlichkeitsbildende bzw. Verkaufsseminare zu legen. Folgende Aussage verdeutlicht diese Entwicklung:

„Beim Kursangebot selbst hat sich das Verhältnis sehr sehr stark gewandelt, vom Fach- zum Verkaufsseminar //mhm//. Also du hast auch persönlichkeitsbildende Seminare, die waren Anfang der 90er Jahre in solchen Kurskatalogen, glaube ich, nicht einmal existent. Da hat man nicht einmal gewusst, dass so etwas einen Sinn machen könnte. Mittlerweile machen die wahrscheinlich 10 bis 15 Prozent der Kurse aus.“ (Bankangestellter, 38 Jahre)

Neben dem persönlichen Verkaufsaspekt gibt es eine zunehmende Bandbreite an persönlichkeitsbildenden Seminaren, die *Soft Skills* betreffen und heute häufiger als früher in Anspruch genommen bzw. gefordert werden. Darunter fallen zum Beispiel Selbstmanagement-, Teambildungs- und Führungsseminare, oder auch Kurse, welche helfen sollen Work-Life-Balance herzustellen.

„Jetzt versuche ich eher da auf persönlichkeitsbildende Seminare zu fahren, muss ich ganz ehrlich sagen. Als auch – ‚Energien sinnvoll nutzen‘ bin ich jetzt beispielsweise. [...] Wir waren auf einem Teambuildingseminar mit der Bankstelle.“ (Regionalleiterin, 30 Jahre)

Außerdem zeigt die Analyse der Interviews, dass Unternehmen versuchen „immer mehr intern, quasi so im Selbststudium, so wie E-Learning-Kurse und solche Dinge //mhm// anzubieten oder zu machen“ (IT-Fachmann, 53 Jahre). Es lässt sich zudem die Tendenz verzeichnen, dass Unternehmen versuchen, Weiterbildung so zu gestalten, dass die Leistung der MitarbeiterInnen nicht darunter leidet. Die Analyse der Interviews ergab diesbezüglich zwei Strategien. Die primäre Strategie besteht darin, die Erwerbstätigen am Arbeitsplatz zu behalten und Wissensaktualisierung als *Selbstlernstudium am PC* voranzutreiben. Hier scheint die Kostenfrage eine sehr wesentliche zu sein. Unternehmen sparen einerseits bei den Seminargebühren, andererseits ist aufgrund von niedriger Personalbesetzung das Fehlen von MitarbeiterInnen oft nicht möglich. In diesem Zusammenhang berichtet eine Interviewpartnerin Folgendes:

„So Selbstlernprogramme gibt es auch bei uns. Also da ist der Kostenfaktor schon ein großer bzw. das war früher nicht so, wie ich begonnen habe, da ist ein Mitarbeiter ja nicht abgegangen, wenn er auf einem Seminar war, weil man war sowieso voll besetzt, ja //mhm//. Und mittlerweile ist das aber schon so, wenn ein Mitarbeiter fehlt und dann noch Urlaube sind [...] also man muss das alles planen und kalkulieren, ja. Man ist von den Mitarbeitern her nicht mehr so ausgestattet.“ (Regionalleiterin, 30 Jahre)

Die zweite Strategie besteht darin, Fort- und Weiterbildung aus der Arbeitszeit auszulagern, zum Beispiel nach Hause oder in Form von Vorträgen am Abend, damit Erwerbstätige ihre Leistung vor Ort entsprechend effizient erbringen können. Die nachstehenden Aussagen verdeutlichen diesen Umstand:

„Teilweise habe ich dann zu Hause gelernt, ja. Das hat dann nicht zur Arbeitszeit gezählt, das war so nach dem Motto, ja du musst froh sein, dass du da arbeitest und ja, diese Ausbildung gehört dazu und die machst halt außerhalb der Arbeitszeit.“ (ehemalige Bankangestellte, 43 Jahre)

„Das ist auch ein Thema, was ich vorher erwähnt habe, mit den Kollegen auf interne Schulungen oder Seminare, die am Abend stattfinden, [...] wo wir dann hingehen, einfach wo Vorträge sind und dass man darüber redet, das wird immer immer wichtiger, ja. //mhm// Auch wieder diese Weiterbildung nach der Arbeitszeit.“ (Prozess- und Projektmanager, 32 Jahre)

Als häufige Form, um auf dem Laufenden zu bleiben, werden auch *E-Mails* und *interne Informationssysteme* angegeben. Diese Art von Informationstransfer erfordert wiederum, dass Erwerbstätige ihr Wissen zunehmend selbst aktualisieren müssen, aber gleichzeitig auch die Möglichkeit haben, schnell und unabhängig von anderen zu Informationen zu gelangen. Hinsichtlich der erleichterten Informationsbeschaffung aufgrund derartiger Systeme berichtet ein Befragter:

„Vor 20 Jahren, oder vor 15 Jahren, oder vor – weiß ich nicht – 12 Jahren //mhm//, da hätte ich diverse Informationen nie und nimmer bekommen. Da hat man müssen in irgendwelchen Spezialabteilungen anrufen, um [...] Informationen zu bekommen. //mhm// Das habe ich heute in fünf Minuten. //mhm// Also ich denk einfach, dass sich auch die Unternehmen mit irgendwelchen internen Informationssystemen, [...] derart umgestellt haben, dass man sehr sehr viel direkt am Arbeitsplatz nachlesen kann. //mhm// Was früher teilweise mühsam in Kursen dann abgehalten wurde.“ (Bankangestellter, 38 Jahre)

Eine weitere Art, sich um Wissen zu bemühen, ist der *Erfahrungsaustausch*. Dieser geschieht entweder mit KollegInnen aus demselben Arbeitsbereich oder aber mit ExpertInnen eines bestimmten Themenfeldes. Im Bankenbereich erfolgt ein derartiger Austausch häufig in Form eines „Jour fixe“, wie folgende Aussage verdeutlicht:

„Circa einmal im Monat mit dem Jour fixe mit den Versicherern quasi, die mit derselben Aufgabe betreut sind wie ich in meiner Position, der anderen Banken. Wir treffen uns ein Mal im Monat bei uns und dann werden Neuigkeiten besprochen, Probleme.“ (Bankangestellter, 28 Jahre)

Interessant ist auch die Entwicklung, aufgrund der Informationsflut an Wissensinhalten, eigene Abteilungen bzw. *Einsatztruppen* zu gründen, welche dafür zuständig sind, Informationen zu filtern, aufzubereiten und folglich nur die entsprechend notwendigen Inhalte an die MitarbeiterInnen weiterzuleiten. Begeistert erzählt ein Befragter:

„[...] dass man einmal sagt, ok Freunde, da haben wir ein Thema, das müssen wir alle wissen – stopp, da gibt es eine Einsatztruppe! Macht euch da schlau und erzählt uns das. [...] wir haben da jetzt wirklich eine eigene Abteilung.“ (Bankangestellter, 54 Jahre)

Ein weiterer Interviewpartner berichtet von einer ähnlichen Entwicklung, die sich aufgrund der raschen Veränderungen von Technologien und ihren Anwendungstools ergeben hat:

“Es gibt also im Haus so quasi *Power User* //mhm//, die sehr fit sind. Zum Beispiel haben die Excel Kurse gemacht gehabt und die haben Power Point Präsentations-Kurse gemacht und die sind quasi dann die Ansprechpartner. Also man versucht das dann schon auf eine breitere Basis zu stellen und runter zu brechen.” (IT-Fachmann, 53 Jahre)

Um hinsichtlich allgemeinen Veränderungen in der eigenen Berufsbranche am aktuellen Stand zu bleiben, wird auch auf *Printmedien* wie Fachzeitungen oder *Online-Newsletter* zurückgegriffen. Eine Interviewpartnerin gibt diesbezüglich an: „Ich lese Zeitungen, also Steuerinformationszeitungen für mich, für die Buchhaltung. Ich kriege von meiner Steuerberatungskanzlei monatlich einen Newsletter, den ich mir dann anschauen kann, was sich ändert bei Steuersachen und alles“ (Buchhalterin, 49 Jahre).

Die Anforderung, sich laufend neues Wissen anzueignen, bleibt nicht ohne **Folgen**. Meist geht mit der fortlaufenden Aneignung neuer Kenntnisse ein Mehraufwand einher, da Lernanforderungen zu den bereits bestehenden Aufgaben hinzukommen. Dies kann auch im Sinne eines erhöhten Zeitaufwandes wahrgenommen werden. Zudem schildern einige der Interviewten, dass hinsichtlich der Wissensaktualisierung eine erhöhte Eigenverantwortung verlangt wird. Bei Vernachlässigung von Wissensaktualisierung besteht außerdem die Gefahr einer erhöhten Fehleranzahl. Als emotionale Folgen wird das Erleben von Druck und Ärger sowie schwieriges Abgrenzen von beruflichem und privatem Bereich berichtet.

Ein *Mehraufwand* durch fortlaufende Wissensaneignung wird von vielen der Interviewten geschildert. Die bereits bestehende Intensivierung der Arbeit selbst wird durch zunehmende Wissensaktualisierung noch erhöht. „Also neben diesem Arbeitsdruck gab es halt ständig Schulungen //mhm//, nicht nur Verkaufsschulungen, sondern auch für diese ganzen Programme, was zusätzlich noch mehr Aufwand war“ (ehemalige Bankangestellte, 43 Jahre). Folgende Aussage bringt den quantitativen Mehraufwand auf den Punkt:

„Früher hat das KWG, das Kreditwesengesetz, was heute das BWG ist, ich glaube etwas um die 70 oder 80 Paragraphen gehabt und das BWG hat jetzt so etwas um die 130 und dann gibt es noch 300 Paragraphen und Verordnungen. (lacht) //ja// die man auch irgendwo

kennen sollte, nicht. Nur mal die Menge als Beispiel. Also diese Komplexität hat zugenommen.“ (Abteilungsleiter, 54 Jahre)

Verantwortlich für die Zunahme des Aufwandes ist teilweise auch die größere Anzahl an unterschiedlichen Aufgabengebieten, die Arbeitstätige heute innehaben. Dies erfordert, dass sich Erwerbstätige ein dementsprechendes Mehr an Wissen in den verschiedenen Fachgebieten aneignen müssen, und kann schließlich soweit gehen, dass „[...] du eigentlich dann wirklich deinen Job vernachlässigen würdest“ (IT-Fachmann, 53 Jahre). Der beschriebene Mehraufwand aufgrund der Wissensaktualisierung kann sich in einer wahrgenommenen Steigerung des Zeitaufwandes widerspiegeln, der für die Aneignung neuer Kenntnisse notwendig ist. Ein anschauliches Beispiel dafür bringt ein Bankmitarbeiter: „Wenn ich jetzt sage, ich habe acht Stunden Zeit am Tag und früher habe ich im Schnitt 10 Minuten in Wissen investiert und heute mache ich es eine Stunde“ (Bankangestellter, 38 Jahre). Einige Personen erzählen, dass die Aktualisierung von Wissen „auch teilweise in die Freizeit eben rein [geht]“ (Bankangestellter, 43 Jahre). Es wurde bereits thematisiert, dass die Aneignung von Wissen vielfach auch aus der eigentlichen Dienstzeit ausgelagert wird, um die Arbeitsleistung dadurch nicht einzuschränken. Weiterbildungsangebote, die zum Beispiel in Form von Vorträgen am Abend bestehen, können folglich zu einer *erschwerten Abgrenzung* von Beruflichem und Privatem führen und das Abschalten nach der Arbeit erschweren.

Zu den emotionalen Folgen des Mehraufwandes durch Neuorientierung von Wissensbeständen zählen *Ärger*, welcher von einer Frau in der Versicherungsbranche im Zuge sich rasch ändernder Richtlinien und Vorgaben berichtet wird, und *Druck*. Dieser entsteht beispielsweise durch die Forderung, sein Wissen selbstständig zu aktualisieren, wie das folgende Zitat zum Ausdruck bringt:

„Früher war das eben, dass dich wer eingeschult hat und jetzt musst du dir das alles selber erarbeiten. //mhmm verstehe// Ja. Natürlich kann man sich untereinander trotzdem fragen [...], das ist schon klar, aber das ist wieder mehr Druck.“ (ehemalige Bankangestellte, 57 Jahre)

Wie bereits häufig erwähnt, wird von den Erwerbstätigen zunehmend eine hohe Selbstständigkeit hinsichtlich der Wissensaneignung verlangt. So erzählt eine Interviewte, die im Bibliothekswesen arbeitet, „dass man immer irgendwie den neuen Ansprüchen gerecht werden muss ohne dass irgendjemand hinterfragt, wie das passiert oder wie man selbst irgendwie zu diesem Informationslevel kommt irgendwie. Das würde ich sagen ist die Haupt- also die Hauptveränderung in den elf Jahren“ (Bibliothekarin, 49 Jahre). Aus der Analyse der Interviews geht klar hervor, dass hinsichtlich der Wissensaktualisierung eine zunehmende

Eigenverantwortung gefordert wird. Unter anderem spricht dies eine Befragte direkt an: „Also man hat halt mehr Eigenverantwortung auch gehabt für das, dass man immer am aktuellen Stand ist“ (ehemalige Bankangestellte, 57 Jahre).

Schließlich soll noch erwähnt werden, dass die Vernachlässigung der Aktualisierung von Wissensbeständen, vor allem wenn es um veränderte Richtlinien bzw. Vorgaben geht, eine *erhöhte Fehlerquote* zur Folge haben kann. In diesem Zusammenhang berichtet ein Interviewpartner: „Und dann begann es eben mit diesen Novellierungen und um es zu vermeiden, dass man eben in den Transaktionen oder den Steuererklärungen Fehler macht, muss man am Laufenden bleiben“ (Prokurist kaufmännischer Bereich, 53 Jahre).

3.1.2 Informationsmanagement und Mut zur Lücke als Umgangsstile

In diesem Abschnitt wird der Umgang der interviewten Personen mit der Anforderung, sich fortlaufend neues Wissen anzueignen, behandelt. Es geht dabei primär darum, die Informationsfülle, die auf die Erwerbstätigen hereinbricht, zu managen. In diesem Zusammenhang gibt eine Befragte Folgendes an:

„Also ich kann mir keinen Job vorstellen eigentlich, wo das nicht notwendig wäre, mit dieser Informationsfülle sehr, sehr durchdacht umzugehen und zu filtern. Ich mein, man kann eh nicht alles irgendwie, aber einfach, dass man da anfängt Positionen zu beziehen, Grenzen zu ziehen und so weiter, weil sonst ist es so, wie in den Jobs dann auch spürbar, schwemmt es einen irgendwie so weg. //mhm// Und dann ist man nur so ein Spielball.“ (Bibliothekarin, 49 Jahre)

Das bewusste *Abgrenzen* und *Filtern* von Informationen sind Umgangsstile, die in den Interviews einige Male erwähnt werden, wie auch das obige Beispiel zeigt. Die Person beschreibt anhand einer Metapher („Spielball“) sehr anschaulich, dass ohne einen solchen Umgang, die Kontrolle über die Informationsmenge schnell verloren ist.

Eine weitere Strategie, um mit der Fülle an Informationen zurecht zu kommen, ist der *Mut zur Lücke*. Erwerbstätige sind gefordert, verstärkt Prioritäten zu setzen, welche Inhalte es tatsächlich zu wissen gilt und welche aussortiert werden können. Dies beschreibt ein Befragter wie folgt:

„Weil theoretisch komme ich zum gesamten Wissen, was es in dieser Bank gibt und darüber hinaus sowieso auch. Und theoretisch bin ich auch in einer Funktion, wo ich das ganze Wissen irgendwann mal brauchen kann. //mhm// Und dann muss man sich selber organisieren, was davon eignet man sich wirklich selber an, wo tigerst du dich rein und wo sagt man: Mut zur Lücke.“ (Abteilungsleiter, 38 Jahre)

Eine weitere Möglichkeit, mit der Informationsmenge umzugehen, besteht darin, die Aufmerksamkeit auf aktuelle Themen zu *fokussieren* und sich dahingehend gezielt Wissen anzueignen. Die nachstehende Aussage verdeutlicht diese Strategie:

„Jetzt macht man es dann teilweise so, man versucht halt diesen Überblick schon zu behalten, man fokussiert sich dann auf das Projekt, wenn man merkt, so wie jetzt, Telepresence wird es demnächst sein //mhm//, dann muss man halt verstärkt in die Richtung lesen. Dann weißt du zumindest schon, was, was wird passieren, wo will man hin, was könnte das für uns bedeuten, weil diese Fragen kommen dann.“ (IT-Fachmann, 53 Jahre)

Ebenfalls als Umgangsform wird das *Zurate ziehen von ExpertInnen* angeführt, die vor allem dann angewendet wird, wenn es um spezielles Fachwissen oder um Informationen geht, die im Arbeitsalltag eher selten gebraucht werden. Diesbezüglich schildert ein Befragter:

„Dann holt man sich da den Spezialisten. Da- weiß ich nicht, wenn ich das drei Mal im Jahr brauche, dann kann ich da nicht auf dem Laufenden sein, das will ich auch nicht, weil es einfach so zeitintensiv ist, dass du dann immer am letzten Stand bist.“ (Filialleiter, 40 Jahre)

Wenn die beschriebenen Umgangsformen nicht angemessen oder zielführend sind, man beispielsweise bei den Prioritäten oder beim Aussortieren von Wissensinhalten „auf das falsche Pferd gesetzt“ und die aktuell notwendigen Informationen nicht parat hat, besteht immer noch die Möglichkeit, *Informationen nachzureichen*. Ein Interviewpartner beschreibt sein Vorgehen folgendermaßen:

“[...] dass man sagt: Da werde ich mich informieren, da habe ich einen Kollegen, der das weiß, geben Sie mir zwei Stunden oder einen Tag, das werde ich nachliefern. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass die dann gar nicht böse sind, wenn du dich um Wissen bemühst.“ (Abteilungsleiter, 38 Jahre)

3.1.3 Bewertung von Wissensaktualisierung

Hinsichtlich der Bewertung von Wissensaktualisierung zeigt die Studie von Obschonka und Kollegen (2012), dass arbeitsbezogene Lernanforderungen als positive Herausforderung erlebt werden. Ein derart eindeutiges Bild zeigt sich in der vorliegenden qualitativen Analyse jedoch nicht. Die Analyse der Interviews ergibt drei Bedingungen, unter welchen die Bewertung erfolgt. Diese betreffen das Alter der befragten Personen, ob der Wissenserwerb selbstbestimmt oder unter Zwang erfolgt und inwieweit Interesse für die zu lernenden Inhalte vorhanden ist.

Die erste Bedingung betrifft das *Alter* der erwerbstätigen Personen. Ältere Personen unter den Interviewten bewerten den fortlaufenden Wissenserwerb eher negativ. So sagt beispielsweise ein 49-jähriger Mann, der in einer Bank arbeitet: „Ja, so älter man wird, desto mühsamer wird es teilweise. ((lacht)) //mhm// Aber das ist, ja. Ich denke, das ist normal“ (Abteilungsleiter, 49 Jahre). Im Gegensatz dazu erzählt ein jüngerer Befragter aus einem ähnlichen Arbeitsfeld: „Die konstante Fortbildung erlebe ich auf der einen Seite als recht anstrengend, auf der anderen Seite aber doch auch als Abwechslung und spannende Teiltätigkeit, die ich habe“ (Jurist, 29 Jahre).

Eine maßgebliche Rolle in der Bewertung spielt zudem das Erleben von *Zwang oder Selbstbestimmung*. Wenn Erwerbstätige das Gefühl haben, sich ständig Wissen aneignen zu müssen, wird die Wissensaktualisierung mehrheitlich negativ erlebt. Ein entsprechendes Beispiel liefert eine seit kurzem pensionierte Befragte:

„Ja, jedes Jahr musste man sich einen Kurs aussuchen, also da gab es kein ich kann jetzt nicht oder ich will jetzt nicht, also das war Pflicht. [...] //Wie war das für dich?// Na ja, es war ein Zwang, besonders getaugt hat es mir nicht.“ (ehemalige Bankangestellte, 43 Jahre)

Erfolgt die Wissensaneignung jedoch selbstbestimmt, also freiwillig, wird diese eher positiv bewertet. Dies beschreibt eine weitere Interviewpartnerin folgendermaßen:

„Also ich muss sagen, ich mache das auch weil es mich interessiert. Mich interessiert, was sich in der Firma tut [...] was sich so in der Wirtschaft tut, also, was ich halt verstehe, lese auch sehr gern die Sachen [...]. Also da schaue ich schon, dass ich da während des Tages dazu komme da mich zu informieren. //Hast du das Gefühl, du musst das auch?// Nein habe ich nicht.“ (Buchhalterin, 49 Jahre)

Unter der dritten Bedingung wird Wissensaktualisierung, unabhängig davon, ob diese vorgegeben oder selbstbestimmt erfolgt, aufgrund des *Interesses* an den Inhalten, positiv erlebt. Auf die Frage, ob es von dem Interviewten verlangt wird, sich fortlaufend Wissen anzueignen, gibt dieser an:

„Ja ein wenig schon, weil das natürlich aktuelle Geschehen sind, aktuelle Politik //mhm// und so # was sich auf den Börsen tut, einfach dass man da drüber Bescheid weiß, ja. //Und wie ist das für dich, dass du das machst?// Interessiert mich auch und ich mache es gerne.“ (Prozess- und Projektmanager, 32 Jahre)

Unabhängig von den bereits angeführten Bedingungen wird der konstante Wissenserwerb von einigen Befragten auch als neutral erlebt, beispielsweise aufgrund der Gewöhnung daran. Ein

Interviewpartner, welcher die fortlaufende Aktualisierung des Wissens als weitgehend neutral erlebt, schildert:

„Ich würde sagen neutral. Es ist natürlich manchmal auch anstrengend, wenn man jetzt eine Struktur hat und plötzlich ändert sich was //mhm// und man muss Strukturen neu definieren und man hätte andere Dinge zu tun, aber nicht negativ. Eher neutral würde ich sagen.“
(Prokurist kaufmännischer Bereich, 53 Jahre)

3.2 Neuorientierung von Handlungserwartungen

Wie im Vorfeld angenommen, wird in den Interviews von veränderten Handlungserwartungen im Arbeitsleben berichtet. Diese lassen sich grob in drei Dimensionen unterteilen. Die erste Dimension betrifft die Erwartung, heute in einem höheren Ausmaß zeitlich flexibel zu sein. Diese Anforderung basiert hauptsächlich auf veränderten Arbeitszeitformen. Die zweite Dimension bezieht sich auf die Erwartung an Erwerbstätige, eine erhöhte örtliche Flexibilität aufzuweisen, die auf unterschiedliche Ursachen zurückzuführen ist, wie zum Beispiel auf häufige Dienstreisen oder Telearbeit. Die dritte Dimension beschäftigt sich zum einen mit der Erwartung, permanent erreichbar zu sein. Zum anderen wird zunehmend erwartet, dass Erwerbstätige schnell auf Anfragen reagieren. Ausschlaggebend dafür ist primär die Nutzung von diversen Informations- und Kommunikationstechnologien in der Arbeitswelt, die permanente Erreichbarkeit und eine erhöhte Antwortgeschwindigkeit erst möglich machen. Im Folgenden werden die Ergebnisse der drei Dimensionen von Handlungserwartungen ausführlich beschrieben.

3.2.1 Erwartung zunehmender zeitlicher Flexibilität

Die Analyse der Interviews zeigt, dass starre Zeitstrukturen in der heutigen Geschäftswelt nicht mehr möglich sind – vielmehr ist zeitliche Flexibilität gefragt. Im Weiteren werden zunächst die diesbezüglichen Ursachen und Folgen thematisiert, die in den Interviews angesprochen wurden.

Bezüglich der **Ursachen** der Erwartung, zeitlich flexibel zu sein, stehen insbesondere veränderte Arbeitszeitformen im Vordergrund. Waren vor einigen Jahren fixe Arbeitszeiten noch Gang und Gebe, werden Arbeitstätige heute mit *flexiblen Arbeitszeitformen* konfrontiert und müssen sich daran anpassen. „Also das ist wirklich ein Erfordernis, das jeder Mitarbeiter mitbringen muss //mhm//, also # es kann sich ganz sicher niemand darauf berufen, ok, acht bis 16 Uhr“ (Projektmanagerin, 58 Jahre). In einigen der Berufsbiographien zeigt sich die deutliche Entwicklung hin zu zunehmend flexibleren Arbeitszeiten. So berichtet ein Befragter, welcher kurz vor der Pension steht, Folgendes zu seinen früheren Arbeitszeiten: „Ja

ich kann mich erinnern, ich habe damals um acht Uhr begonnen und um 16 Uhr habe ich dann- war ich fertig.“ Befragt nach den heutigen Arbeitszeiten berichtet er: „Ich habe ein tolles Gleitzeitmodell. Ich komme relativ spät ins Büro und ich gehe relativ spät dann nach Hause. [...] ich kann es mir flexibel gestalten“ (Abteilungsleiter, 61 Jahre).

Neben der Gleitzeit wird der All-In-Vertrag von einigen Befragten als flexible Arbeitszeitform angeführt, bei dem die geforderte Arbeitsleistung weitgehend unabhängig von der Zeit zu erbringen ist. Ferner zeigt sich vor allem in den Banken die Entwicklung, dass die Öffnungszeiten ausgedehnt werden. Folglich sind die Erwerbstätigen gefordert, sich ihre Arbeitsstunden flexibel und in Absprache mit KollegInnen einzuteilen. Da ein Durcharbeiten von beispielsweise sieben bis 19 Uhr insbesondere arbeitsrechtlich nicht möglich ist, sind Arbeitstätige mehr oder weniger gezwungen, den Arbeitstag zu unterbrechen bzw. sich Termine nach Möglichkeit so einzuteilen, dass diese hintereinander erledigt werden können. „Es wird auch immer mehr darauf rausgehen, auf Kundenberatungszeiten. Dass ich sage: Ok, ich komme halt erst um 10 Uhr in die Arbeit, aber dafür habe ich halt bis um sieben Kundentermine. [...] also das ist immer mehr gefordert“ (stellvertretende Filialleiterin, 30 Jahre).

Bei den beschriebenen Arbeitszeitmodellen wird Flexibilität nahezu permanent gefordert. Es finden sich in den Interviews aber auch Formen, bei denen zeitliche Flexibilität nur *temporär* verlangt wird. Beispielsweise zeigt sich die Tendenz, dass diverse Besprechungen zunehmend nach Dienstende angesetzt werden, vermutlich um die Arbeitsleistung während der Arbeitszeit nicht einzuschränken. Diesbezüglich berichtet ein Interviewpartner:

„Ja wenn ihnen einfällt, dass um sieben Uhr abends ein Meeting angesetzt ist, dann wollen sie auch, dass die Leute um sieben Uhr in das Meeting kommen //mhm//. Ja, ich mein, wo man das früher schon so geplant hat, wo ich mir denk’, da wurde schon sehr auf die Leute Rücksicht genommen. Heute ist das nicht.“ (IT-Fachmann, 53 Jahre)

Zu den temporären Ursachen der zeitlichen Flexibilität zählen außerdem knappe Deadlines bzw. kurzfristige Aufträge, wie folgende Aussage verdeutlicht: „Also es kann auch sein, dass ich mal bis drei in der Früh an irgendwas sitze, wenn irgendwas dringend ist, wenn Fristen sind. Oft melden sich ja die Banken recht rechtzeitig, wenn eine Frist übermorgen abläuft (lachend)“ (Jurist, 29 Jahre). Außerdem berichtet eine Bankangestellte, dass zeitliche Flexibilität erwartet werde, wenn es darum gehe, Kundenveranstaltungen in der Freizeit zu besuchen.

Als primäre **Folge** von zeitlicher Flexibilität wird von den Interviewten die *freie Zeiteinteilung* angegeben, die in einem mehr oder weniger vorgegebenen Rahmen möglich bzw. gefordert wird. Insbesondere bei All-In-Verträgen müssen bzw. können Erwerbstätige häufig selbst entscheiden, wann die Arbeitsleistung erbracht wird. Dies erfordert „ein hohes Maß an *Eigenverantwortung*“ (Bankangestellter, 54 Jahre). Viele der Befragten bewerten die freie Entscheidung über ihre tatsächliche Arbeitszeit durchaus positiv. Beispielsweise gibt ein Interviewpartner ein *Gefühl von Freiheit* an, welches er seinem All-In-Vertrag ohne Zeiterfassung zu verdanken habe. „Ich habe so viele Freiheiten dadurch. Wenn ich um 10 anfangen, fange ich um 10 an, das ist schon lässig. Das teile ich mir selber ein“ (Abteilungsleiter, 38 Jahre).

Die weitgehende Selbstbestimmung über Arbeitsbeginn und -ende im Rahmen des Gleitzeitmodells kann zur Folge haben, dass *weniger Zeitdruck* erlebt wird. So berichtet eine Interviewte: „Jetzt kann man das locker angehen, weil meine Zeit fängt eh erst an, wenn ich mich anmelde, ja. Und das nimmt so einmal viel Druck weg“ (ehemalige Bankangestellte, 57 Jahre).

Als negativ erlebte Folge der geforderten zeitlichen Flexibilität wird von einigen Befragten die *schwierige Vereinbarung von Familie und Beruf* angeführt. Eine Befragte gibt an: „Vor allem, wenn du jetzt noch Kinder hast, die du irgendwo zu einer bestimmten Zeit abholen musst, dann kannst du nicht flexibel sein, es wird aber erwartet. Das ist sicher nicht leicht“ (Assistentin der Geschäftsleitung, 51 Jahre). Schließlich kann *Unsicherheit* empfunden werden, wenn zeitliche Flexibilität, zum Beispiel aufgrund der Verpflichtungen als Mutter, nicht oder nur schwer möglich ist.

3.2.2 Erwartung zunehmender örtlicher Flexibilität

Neben der verlangten zeitlichen Flexibilität rückt zunehmend auch die Erwartung in den Vordergrund, als Erwerbstätiger örtlich flexibel zu sein. Befragt nach der Veränderung von örtlicher Flexibilität über die Zeit, gibt ein Befragter an: „Ich denke ganz einfach, dass die # die Chance wo anders hinzukommen oder woanders hin zu müssen eine größere ist, als sie früher war“ (Bankangestellter, 38 Jahre). Es sei angemerkt, dass die InterviewpartnerInnen von der Erwartung, örtlich flexibel sein zu müssen, in geringerem Ausmaß berichten als von der Forderung nach zeitlicher Flexibilität. Welche Ursachen und Folgen mit örtlicher Flexibilität in Verbindung stehen, wird im Kommenden näher behandelt.

Örtliche Flexibilität kann unterschiedliche **Ursachen** haben. Umstrukturierungen in Unternehmen, die eine verstärkte Internationalität zur Folge haben, können mit vermehrten *Dienstreisen* einhergehen. Ein Befragter gibt an, dass die zunehmende Einbeziehung neuer

Länder in das Unternehmen mit einer steigenden Anzahl von Dienstreisen verbunden war. Er erzählt: „Die Integrationsphase war verknüpft mit etlichen Dienstreisen in das Land X, wo die Zentrale ist“ (Prokurist kaufmännischer Bereich, 53 Jahre). Ebenso führt die Etablierung von internationalen Abteilungen im Zuge von Umstrukturierungen zu einem zunehmend geforderten Wechsel von Dienstorten. Eine Befragte, die davon betroffen ist, berichtet: „Das ist ein ganz heißes Thema bei uns in der Firma. [...] wir wurden vor einem halben Jahr umstrukturiert. Ich bin in einer internationalen Abteilung und bei uns ist das Schlagwort, du kannst morgen in Rumänien sitzen“ (Projektmanagerin, 58 Jahre). Insbesondere seien BerufseinsteigerInnen von der Anforderung, örtlich flexibel zu sein, betroffen – „die haben das bereits im Dienstvertrag. [...] Mit den vielen Niederlassungen im Osten – die Mitarbeiter müssen immer flexibler werden“ (Projektmanagerin, 58 Jahre). In spezifischen Berufsbranchen wird örtliche Flexibilität bereits als Selbstverständlichkeit angesehen. Beispielsweise erzählt ein Befragter, der einige Jahre in einem Telekommunikationskonzern tätig war, von seinem damaligen Berufsalltag:

„Das heißt, die spezielle Anforderung an den Mitarbeiter war in diesem Fall Flexibilität. [...] Ich kann mich erinnern an einen Fall – ich war gerade beim Essen, kriege einen Anruf von meinem Chef: Hast du Zeit nach X zu fliegen? Ich sage ja, dann meine Mutter angerufen zuhause, die hat mir den Koffer gepackt, den Pass hineingelegt, Taxi hat die Tasche zum Flughafen gebracht, ich das Essen liegen gelassen, mit dem Taxi zum Flughafen und nach X runter (lacht).“ (Prozess- und Projektmanager, 32 Jahre)

Zudem berichtet derselbe Interviewpartner in seiner jetzigen Position als Projekt- und Prozessmanager einer Bank, dass „nicht nur Reisebereitschaft, sondern die Möglichkeit für einen gewissen Zeitraum ins Ausland zu gehen“ zunehmend von Unternehmensseite gefordert wird, insbesondere dann, wenn „man jetzt irgendwo Kompetenzen gezeigt hat und die Vorgesetzten sehen, man hat Potential etwas Neues aufzubauen“ (Prozess- und Projektmanager, 32 Jahre).

Ebenso stellt der *Telearbeitsplatz* eine Ursache für örtliche Flexibilität dar. Diesbezüglich erzählen zwei der befragten Frauen, nach der Karenz mit einem Telearbeitsplatz wieder in den Beruf eingestiegen zu sein. Die Möglichkeit, bestimmte Tage zuhause arbeiten und gleichzeitig bei den Kindern sein zu können, wird von den Interviewten als sehr positiv beschrieben, worauf bei den Folgen von örtlicher Flexibilität noch näher eingegangen wird. Außerdem führen die gelockerten Arbeitszeiten – wie sie beispielsweise der All-In-Vertrag erlaubt – dazu, dass Erwerbstätige zunehmend die Möglichkeit nutzen, ihre Arbeit mit nach Hause zu nehmen.

Ferner geben einige der interviewten Personen an, aufgrund von vermehrten Besprechungen an verschiedenen Firmenstandorten oder der häufigen Übernahme von Vertretungen den Arbeitsplatz wechseln zu müssen. Insbesondere wird im Bankenbereich ein zunehmender *Wechsel von unterschiedlichen Standorten* bzw. Filialen gefordert. Ein Befragter schildert in diesem Zusammenhang:

„Früher hat es wirklich Mitarbeiter gegeben, der ist mit 20 oder mit 18 in die Filiale X gekommen und mit 58 genau dort in Pension gegangen //mhm//. [...] Und das hat sich im Vergleich zu jetzt dramatisch verändert, weil ich könnte jetzt nicht sagen, was morgen jetzt sein wird. [...] Sei es jetzt eben weil ich jetzt jeden Tag wo anders sitze oder teilweise unterm Tag wechse.“ (Bankangestellter, 38 Jahre)

Im Weiteren soll die Frage geklärt werden, welche **Folgen** die zunehmend erwartete örtliche Flexibilität mit sich bringt. Hinsichtlich der örtlichen Flexibilität, wie sie bei Telearbeit bzw. allgemein bei Arbeit zu Hause vorhanden ist, zeigt sich eine Ambivalenz bezüglich der Folge, welche die Balance der verschiedenen Lebensbereiche betrifft. Auf der einen Seite berichten viele der Befragten von einer guten *Vereinbarung von Familie und Beruf*. Insbesondere fällt Frauen der Berufseinstieg nach der Karenz leichter, da sie die Möglichkeit haben, Kinder und Arbeit unter einen Hut bzw. wortwörtlich unter ein Dach zu bringen. Diesbezüglich berichtet eine arbeitstätige Mutter:

„Drei Stunden am Vormittag war ich im Büro und die restliche Zeit habe ich zu Hause gearbeitet neben den Kindern. Die habe ich dann vom Kindergarten abgeholt und was halt noch an Arbeit geblieben ist, habe ich dann zu Hause gemacht bzw. dann abends um acht, wenn die Kinder im Bett waren, bin ich dann oft noch bis 10, 11 ins Büro, wenn dann noch irgendwas angefallen ist, was erledigt hat werden müssen. Also da war ich sehr flexibel [...] und das hat von beiden Seiten aus gepasst und das war super.“ (Assistentin der Geschäftsleitung, 51 Jahre)

Auf der anderen Seite wird von einer *schwierigen Abgrenzung* berichtet, da das private und berufliche Umfeld nicht von einander getrennt werden und folglich eine ausreichende Distanz schwer möglich ist. Ein treffendes Beispiel dazu bringt eine Interviewpartnerin, die einen Telearbeitsplatz inne hat:

„[U]nd erst recht mit nach Hause nimmst du's, wenn du teleworkst, nicht //mhm//. Weil dann ist der Arbeitsplatz zuhause und irgendwie – ich mein, dann drehst' das Handy ab, fahrst' den Rechner nieder, aber den Abstand kriegst du nicht so geschwind.“ (Projektmanagerin, 58 Jahre)

Als einen positiven Aspekt von Telearbeit gibt dieselbe Befragte an, dass an Stör- bzw. Ablenkungsfaktoren nur Telefonate und E-Mails möglich sind, nicht aber persönliche Unterbrechungen durch KollegInnen oder KundInnen.

Zur Kategorie der emotionalen Folgen ist *Belastung* zu zählen. Belastung tritt nach Aussagen der interviewten Personen vor allem dann auf, wenn die Anforderung, örtlich flexibel zu sein, ein extremes Ausmaß annimmt bzw. sich über einen längeren Zeitraum erstreckt. Eine extreme Ausprägung von örtlicher Flexibilität kann beispielsweise in Form von einer positionsbedingten hohen Reisetätigkeit wahrgenommen werden. Ein anschauliches Beispiel hierzu stammt von einem Befragten, der einige Jahre als Key-Account-Manager gearbeitet hat:

„Also ich war da sicherlich von fünf Tagen im Schnitt dreieinhalb Tage in der Woche unterwegs. [...] Jedoch kann man das fast nur einen begrenzten Zeitraum machen //mhm//. Weil man irgendwann einmal wirklich ausgebrannt ist und sagt, ich weiß jetzt nicht mehr, bin ich jetzt in Innsbruck oder in Graz oder wo auch immer //mhm//. Und das geht nicht langfristig gut.“ (Bankangestellter, 38 Jahre)

Jener Interviewpartner, welcher eine Zeit lang in einem Telekommunikationsunternehmen tätig war, gibt ebenfalls an, die häufigen kurzfristigen Dienstreisen als stressig erlebt zu haben. Im Nachhinein betrachtet habe diese Extremform von örtlicher Flexibilität jedoch zum Erlangen von *Stressresistenz* beigetragen. Diese erlebt der Befragte als Ressource, welche sich auf einige Bereiche seines jetzigen Berufes positiv übertrage.

Der Umstand, vermehrt in andere Filialen oder Firmenstandorte versetzt zu werden bzw. positionsbedingt laufend Vertretungen zu machen, wird von Erwerbstätigen ebenfalls als stressig erlebt. Die *fehlende Stabilität*, beispielsweise „keinen eigenen Schreibtisch zu haben, wo du deine Sachen drinnen hast“ (ehemalige Bankangestellte, 43 Jahre), kann einen Belastungsfaktor darstellen. Auch die Anforderung, sich aufgrund von häufigem Standortwechsel immer wieder auf neue InteraktionspartnerInnen einstellen zu müssen, kann als Belastung wahrgenommen werden. Die enge Bindung an einen Firmenstandort bzw. an KollegInnen wird dadurch eingeschränkt, wie eine Befragte deutlich macht:

„Und das Hin- und Herschieben, das ist halt auch so, dass man nicht mehr so eine Bindung hat. Weil wenn man sich kaum wo eingewöhnt hat- ich mein, man kennt dann eh viele Leute flüchtig, aber bis man jemanden besser kennt, in einem Jahr vielleicht kommt man wieder wo anders hin.“ (ehemalige Bankangestellte, 57 Jahre)

Bringt es ein Job mit sich, örtlich flexibel sein zu müssen, beispielsweise in Form von Kundenterminen außer Haus oder häufigen Besprechungen an anderen Firmenstandorten, kann es zu einer *Entfremdung* von ArbeitskollegInnen kommen bzw. die Einbindung in ein stabiles Team nur sehr schwierig erfolgen. In Banken wurde darauf mit der Einführung eines so genannten Jour fixe reagiert. Diese Vereinbarung macht einen Austausch unter KollegInnen in regelmäßigen Abständen möglich und fördert das Zugehörigkeitsgefühl. Diesbezüglich berichtet ein Interviewpartner aus dem Bankenbereich:

„Wir sind in Summe drei Kollegen, und alle drei sitzen wir an verschiedenen Standorten //mhm//. Das heißt, würden wir diese Jour fixe’ nicht machen, würden wir uns – ja, mehr oder weniger irgendwann fremd werden. Und jetzt zwingen wir uns dazu, wirklich diese Sitzungskultur aufrecht zu erhalten.“ (Bankangestellter, 38 Jahre)

Ähnlich wie bei der Forderung nach zeitlicher Flexibilität, kann die Ablehnung von örtlicher Flexibilität negative Konsequenzen haben. Ein Befragter befürchtet, dass die fehlende Bereitschaft für längere Zeit ins Ausland zu gehen „dem weiteren Karriereweg einen Stein in den Weg legen“ würde (Prozess- und Projektmanager, 32 Jahre). Eine Konsequenz kann sein, dass von Unternehmensseite ein Ausbildungsplatz bzw. Weiterentwicklungsmöglichkeiten nicht zugestanden werden.

Als **Umgang** mit zeitlicher als auch mit örtlicher Flexibilität wird in den Interviews sehr häufig von *Selbstmanagement* gesprochen. Die Möglichkeit, den Arbeitsort sowie die Arbeitszeit selbst zu bestimmen, bedeutet für Erwerbstätige gleichzeitig, den Arbeitsalltag weitgehend auch selbst zu organisieren und zu gestalten. Der vorhandene „Freiraum“ muss zeitlich strukturiert und mit den unterschiedlichen Lebensbereichen in Einklang gebracht werden. Diese Notwendigkeit wird von einigen Befragten durchaus als Herausforderung erlebt. Hinsichtlich der veränderten Arbeitszeitformen meint ein Befragter: „Man muss es sich halt wirklich einteilen und man muss leben danach, nicht. Also das- das Schwierige denke ich, ist die Selbstorganisation“ (Bankangestellter, 38 Jahre). Aufgrund der flexiblen Zeit- und Arbeitsgestaltung sehen sich viele der Interviewten jedoch auch besser in der Lage, die Arbeitszeit nach ihrer *persönlichen Leistungskurve* einzuteilen und tun dies auch. Diese Möglichkeit wird durchgehend als sehr hilfreich und positiv empfunden. In diesem Zusammenhang berichtet ein Befragter: „Ich bin auch verschieden leistungsfähig und dass ich mir das so einteilen kann, das ist für mich ein Hit“ (Abteilungsleiter, 61 Jahre).

Vor allem erwerbstätige Mütter unter den Interviewten geben an, dass es die verlangte Flexibilität fordert, sich im Alltag vermehrt selbst zu organisieren. Hier kann ein gutes

soziales Netzwerk sehr hilfreich sein. Diesbezüglich berichtet eine berufstätige Mutter, die in der Versicherungsbranche tätig ist:

„Mein Mann und ich, wir stimmen uns ab und er muss mir immer vier, fünf Abendtermine sagen, wo er sich fix im Kalender einträgt, dass er da das Kind holt. Also da helfen wir auch zusammen. [...] Und meine Mutter kommt auch alle fünf Wochen.“
(Versicherungsangestellte, 43 Jahre)

Im Absatz zu den Folgen von örtlicher Flexibilität wurde auf die grundlegend gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Rahmen eines Telearbeitsplatzes eingegangen. Die oben angeführte Aussage (Assistentin der Geschäftsleitung, 51 Jahre) macht zudem deutlich, dass in diesem Zusammenhang vermehrte Selbstorganisation gefragt ist, damit die Vereinbarung von Familie und Beruf gut gelingt.

Ferner nutzen Erwerbstätige die Flexibilität durch veränderte Arbeitszeitformen dahingehend, Arbeit und Freizeit zu verknüpfen. Diese Verbindung liefert die Grundlage für eine erhöht wahrgenommene *Work-Life-Balance*. Eine Befragte führt hierzu ein treffendes Beispiel an:

„Dann mache ich den Kundentermin, dann geh’ ich in das Einkaufszentrum zwei Stunden privat, dann fahr ich wieder in die Bank. Das ist eben für mich diese Work-Life-Balance, wo man sagt: Ok, mein Tag hat 24 Stunden, eine gewisse Anzahl habe ich Arbeit, aber die muss ich in diesen 24 Stunden so unterbringen, dass wir beide was davon haben.“
(Regionalleiterin, 30 Jahre)

Hinsichtlich der **Bewertung** lässt sich bei zeitlicher und örtlicher Flexibilität eine deutliche Gemeinsamkeit erkennen. Ähnlich wie bei der Bewertung von Wissensaktualisierung spielt die Bedingung *Zwang* vs. *Freiwilligkeit* eine entscheidende Rolle. Wenn Flexibilität von den Erwerbstätigen eingefordert oder gar erzwungen wird, hat dies in vielen Fällen das Erleben von Belastung zur Folge. Besteht allerdings die Möglichkeit, Flexibilität freiwillig zu leben, wird diese durchaus positiv wahrgenommen. Entscheiden sich Arbeitstätige beispielsweise bewusst und aus freien Stücken für eine Position, die eine freie Einteilung von Terminen oder Dienstreisen mit sich bringt, wird Flexibilität eher positiv erlebt. Bezüglich der freiwilligen Zeiteinteilung erzählt eine Interviewpartnerin:

„Was wiederum den Vorteil hat, dass mich niemand zwingt, dass ich um neun im Büro sitze //ja//. [...] Worüber ich aber wahnsinnig froh bin, weil ich es hasse um eine bestimmte Zeit irgendwo zu sein außer bei Terminen, [...] das entscheide ich dann ja wieder selbst.“
(Versicherungsangestellte, 43 Jahre)

Im Gegensatz dazu führt der gezwungene Wechsel von Firmenstandorten oder das Ansetzen von Meetings außerhalb der regulären Dienstzeit häufig zu einem negativen Erleben. Zu letzterem berichtet eine Befragte, die sich damit konfrontiert sieht, Folgendes: „Also ich habe ein Problem mit dieser Flexibilität. Gebe ich zu //mhm//. [...] mit dieser Selbstverständlichkeit, dass das vorausgesetzt wird, dass du gewisse Dinge neben der Arbeit machst“ (stellvertretende Filialleiterin, 30 Jahre).

Die Analyse der Interviews zeigt außerdem, dass das *Alter* ausschlaggebend für die Bewertung von örtlicher Flexibilität, insbesondere von längerfristigen Auslandsaufenthalten, sein kann. Es ist anzunehmen, dass mit zunehmendem Alter vordergründig die negativen Seiten von örtlicher Flexibilität erlebt werden. Eine 58-jährige Erwerbstätige meint diesbezüglich: „Ich hätte ein Problem, wenn sie sagen, fahr’ jetzt eine Woche nach Budapest“ (Projektmanagerin, 58 Jahre). Selbst ein 32-jähriger Interviewpartner spricht von einer veränderten Affinität hinsichtlich Dienstreisen:

„Sagen wir so, zu der Zeit war ich noch recht jung, man denkt nicht nach, ich war ganz begeistert davon, ich wollte herum reisen [...]. Es war stressig, aber es hat Spaß gemacht sozusagen. Heute würde ich es nicht unbedingt # durchleben können. Es war sehr interessant, aber ich möchte es nicht ständig so erleben, wie ich es damals erlebt habe.“
(Prozess- und Projektmanager, 32 Jahre)

Eine Erklärung dafür kann sein, dass Erwerbstätige im Laufe der Zeit mehr Verpflichtungen haben und deshalb weniger flexibel sind bzw. sein können.

3.2.3 Erwartung permanenter Erreichbarkeit und einer erhöhten Antwortgeschwindigkeit

Ein weiterer Aspekt der Neuorientierung von Handlungserwartungen ist die Erwartung, permanent erreichbar zu sein. Diese neue Anforderung wird von der Mehrheit der InterviewpartnerInnen erlebt. Eine Befragte assoziiert diesbezüglich Folgendes: „Alles in Bewegung, jederzeit erreichbar, immer aktiv, 24-Stunden-Gesellschaft“ (Bibliothekarin, 49 Jahre). Die erwartete ständige Verfügbarkeit geht mit der erhöhten Erwartung einher, schnell zu antworten bzw. Anfragen rasch zu bearbeiten. In diesem Zusammenhang erzählt eine Interviewte:

„Also da wird allgemein, glaube ich, ein bisschen mehr erwartet, dass jeder das sofort und schnell und gestern schon und nicht erst morgen (lacht), das ist, glaube ich, eine Zeiterscheinung allgemein am Arbeitsplatz, dass alles irgendwie schneller gehen muss.“
(Assistentin, 54 Jahre)

Aus der oben angeführten Aussage und insbesondere aus der nachstehenden geht hervor, dass eine allgemeine Erhöhung des Tempos in der Arbeitswelt wahrgenommen wird und dadurch auch die Erwartungshaltung, schnell zu reagieren, gestiegen ist. Diesbezüglich antwortet ein Befragter auf die Frage nach neuen oder veränderten Anforderungen:

„[D]ie gesellschaftlichen Anforderungen, die sind derzeit, die ziehen wirklich an, dass alles eine Spur schneller gehen muss. Ich kann mir für einen Rückruf einen halben Tag Zeit geben und für ein Antwortmail einen Tag, maximal eineinhalb Tage und das war's. Schon alleine, wenn ich denke, wie wir früher Anfragen beantwortet haben. Das ist damals so gewesen: Wir haben da so ein Eingangskisterl gehabt, wenn der Kunde was wollte, ist das da reingelegt worden und das ist dann abgearbeitet worden. Da ist man auch mal eine Woche im Urlaub und dann ist das immer noch da gelegen. //mhm// Es war aber die Erwartung vom Kunden auch eine ganz andere. [...] Wenn ein Kunde heute kommt, will er das gleich haben, will sich das mitnehmen. Er will das am nächsten Tag retour haben. [...] Das ist ganz einfach schnelllebig geworden.“ (Abteilungsleiter, 38 Jahre)

Alle außer zwei der interviewten Personen geben an, dass sich die Erwartungshaltung, „auf Knopfdruck“ (ehemalige Bankangestellte, 57 Jahre) zu antworten, über die Zeit deutlich erhöht hat. Eine der beiden Personen, die diese Anforderung nicht wahrnimmt, erzählt:

„Hm, wird das erwartet? Das ist genauso wie früher. Wenn man früher gesagt hat, ich schicke Ihnen den Brief und der war zwei Tage später noch nicht da, hat der dich auch angerufen. Wenn heute in zwei Tagen ein Mail nicht kommt, wirst du auch angerufen. //mhm// Also, das ist so. //Aber es sind auch immer noch zwei Tage?// Ja, ja. Also das ist unverändert.“ (Buchhalterin, 52 Jahre)

Im Weiteren werden die **Ursachen** der veränderten Erwartungshaltungen differenzierter betrachtet. Primär liegen ihnen die *neuen Informations- und Kommunikationstechnologien* zugrunde, die zunehmend Einzug in die Arbeitswelt halten. Im Zusammenhang mit der erwarteten permanenten Erreichbarkeit schildert eine Befragte: „Heute hast du Telefon, das Internet, Tablet möglicherweise. Also es ist sicherlich wesentlich mehr Erreichbarkeit vorhanden“ (Buchhalterin, 52 Jahre). Insbesondere stellt das Smartphone mit E-Mailfunktion einen ausschlaggebenden Grund für ständiges Verfügbarsein von Erwerbstätigen dar. Im Vergleich zu früher gibt eine Interviewpartnerin an:

„Also das ist sicher etwas, das zunimmt. Weil, ja, es sind eben diese neuen Medien. Es gab keine Handys //mhm//, es gab keine Notebooks. Wer hätte dich früher in deiner Freizeit

erreichen können? Keiner. Das hat sich schon wesentlich verändert, nicht.“
(Projektmanagerin, 58 Jahre)

Nur wenige der Befragten erleben die Erwartung, erreichbar sein zu müssen, nicht. In diesen Fällen scheint der Umkehrschluss zu gelten. Wenn keine dienstlichen Kommunikationsmedien in Besitz sind bzw. solche abgelehnt werden, bleibt auch das Gefühl der permanenten Erreichbarkeit weitgehend oder sogar vollständig aus.

Über die Interviews hinweg ist deutlich erkennbar, dass die Etablierung von Informations- und Kommunikationsmedien in der Arbeitswelt ein zunehmendes Tempo mit sich gebracht hat, insbesondere „die Benutzung des E-Mails als Kommunikationsmittel“ (Bankangestellter, 54 Jahre), welches den traditionellen Postweg als Informationstransfer zunehmend ablöst. „[F]rüher hat der Kunde angerufen, wenn irgendwas ist, oder hat halt einen Brief (lacht) geschrieben, das hat alles ein bisschen gedauert und mit E-Mail geht alles viel schneller“ (Bankangestellter, 49 Jahre). Dieses Tempo spiegelt sich auch in der Erwartung einer erhöhten Antwortgeschwindigkeit wider, da anders als beim traditionellen Postweg mittels Brief eine Nachricht per E-Mail beinahe zeitgleich beim Empfänger bzw. bei der Empfängerin eingeht. Ein Befragter beschreibt dies wie folgt:

„Also, die Erwartung ist schon, das muss sofort gelesen werden. Also, ich schick’ die Mail ab und es ist dann schon bei dem und es liegt ja schon seit Montag neun Uhr. So nach dem Motto: Das Wissen, das die Leute haben, in dem Moment, wo ich auf Senden klick’, ist es beim anderen da und könnte ja schon längst dran arbeiten, bringt meiner Meinung nach schon eine ganz andere Erwartungshaltung bei den Leuten.“ (Jurist, 29 Jahre)

Einige der älteren Interviewten, welche nicht mit Informationstechnologien aufgewachsen sind, gehen davon aus, dass jüngere Personen, sogenannte *Digital Natives* (Prensky, 2001), aufgrund der Gewohnheit im Umgang mit diversen Medien weniger Veränderung hinsichtlich der Erwartungen ständig erreichbar zu sein und schnell zu reagieren, erleben. „Manche kennen es nicht anders“ (Bankangestellter, 49 Jahre). In Richtung dieser Annahme geht die Aussage eines 32-jährigen Befragten, der eine erhöhte Erwartung anderer an seine Antwortgeschwindigkeit nur „teilweise“ (Prozess- und Projektmanager, 32 Jahre) erlebt. Ebenso gibt ein 29-Jähriger an, „es hat sich nicht ganz verändert, weil ich schon immer viel mit E-Mails gearbeitet habe.“ Die Erwartungshaltung an sich nimmt er trotzdem als „extrem“ (Jurist, 29 Jahre) wahr.

Die permanente Erreichbarkeit scheint von Unternehmensseite – wenn auch indirekt – zunehmend forciert und wertgeschätzt zu werden. Einige der Interviewten geben an, dass

durch die Aushändigung von Smartphones ein *freiwilliger Zwang* entsteht, ständig verfügbar zu sein. Aus der Sicht des Unternehmens und durchaus kritisch beschreibt ein Interviewpartner:

„Das ist ja nicht so, dass ich dir das Smartphone unbedingt geben will, sondern weil ich habe dir da dein Outlook drauf synchronisiert, dein Firmen-E-Mail. Also was ist das Gute dran? Ich geb’ dir das Smartphone, du freust dich, weil du es hast und neugierig wie du bist, schaust du auch Samstag, Sonntag oder am Abend beim Fernsehen in der Werbung und plötzlich hast du genau das erreicht.“ (IT-Fachmann, 53 Jahre)

Zudem wird von Erwerbstätigen wahrgenommen, dass „Helden auch jene [sind], die um neun Uhr am Abend noch ein Mail schreiben. Wie unsinnig der Inhalt auch immer ist, aber es wird teilweise schon sehr gerne gesehen“ (Bankangestellter, 38 Jahre).

In internationalen Unternehmen, die in enger Kooperation mit anderen Ländern stehen, scheint die Erwartung, permanent erreichbar zu sein, ein Höchstmaß anzunehmen. Aufgrund der *Zeitverschiebung* bzw. der *Aufhebung von Feiertagen* gehen offiziell arbeitsfreie Tage verloren. Auch die *Dauer der Firmenzugehörigkeit* wird als Ursache für die erhöhte Erwartung, erreichbar zu sein, angegeben. Je länger Erwerbstätige in einem Unternehmen tätig sind, desto höher ist die erwartete Verfügbarkeit von ArbeitgeberInnenseite, da eine erhöhte Identifikation der MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen angenommen wird. Diesen Umstand verdeutlicht folgende Aussage: „Na das steigert sich, finde ich, mit der Firmenzugehörigkeit. Wenn man wo länger ist, nimmt man an, derjenige identifiziert sich mit der Firma mehr und dann wird das mehr erwartet“ (Assistentin, 54 Jahre).

Außerdem kann hinsichtlich der Erreichbarkeit *Konkurrenz* zwischen den ArbeitskollegInnen entstehen, die sich vor allem in der Versicherungsbranche zeigt. Die erhöhte Erreichbarkeit einiger KollegInnen kann bei anderen den Druck auslösen, die eigene Verfügbarkeit zu erhöhen, um Benachteiligungen zu vermeiden. Ebenso scheint auf Unternehmensebene ein Wettbewerbsvorteil zu bestehen, wenn eine erhöhte Erreichbarkeit geboten wird. Eine Befragte aus dem Versicherungsbereich meint diesbezüglich Folgendes: „Das hat Vorteile, erreichbar zu sein, natürlich auch für meinen Job, weil wenn ich nicht erreichbar bin, geht er [der Kunde] vielleicht zur Konkurrenz“ (Versicherungsangestellte, 43 Jahre).

Darüber hinaus führen viele der Interviewten eine zunehmende *Ungeduld* der InteraktionspartnerInnen als Ursache für den erlebten Erwartungsdruck an. Diese scheint im erhöhten Grundtempo des Arbeitslebens begründet zu sein. Folgende Aussage verdeutlicht

diese Entwicklung: „Probleme müssen sofort gelöst werden, man hat keine Geduld mehr“ (Jurist, 29 Jahre). Ein Befragter aus dem Bankenbereich schildert ein anschauliches Beispiel, wie die zunehmende Ungeduld von KollegInnen spürbar wird: „Also es führt teilweise sogar in solche Situationen, dass Kollegen anrufen und sagen, warum hast du noch nicht zurück geschrieben auf mein Mail“ (Bankangestellter, 38 Jahre). Die Anforderung nach permanenter Erreichbarkeit sowohl von ArbeitgeberInnen- als auch von KundInnenseite kann soweit gehen, dass Erwerbstätige das unangenehme Gefühl haben, „in der Mitte eben zusammengedrückt [zu werden]“ (ehemalige Bankangestellte, 57 Jahre).

Insbesondere als Ursache für die Erwartung einer erhöhten Reaktionsgeschwindigkeit geben viele der Befragten das Vorliegen immer *knappere Deadlines* an. Es wird zunehmend verlangt, Aufträge in immer kürzeren Abständen zu erfüllen, „immer häufiger von heute auf morgen“ (Buchhalterin, 49 Jahre). Beispielsweise schildert ein Interviewpartner: „Da wird dann eben erwartet, dass du 120 Seiten nicht nur an einem Tag liest, sondern auch besprichst [und] die politische Meinungsbildung im Haus herbei führst“ (Jurist, 29 Jahre).

Zudem erzählen einige der interviewten Personen von einer *Überwachung* der Antwortgeschwindigkeit. Wenn zu langsam geantwortet wird, ist dies häufig mit Konsequenzen verbunden. Die Kontrolle kann zum Beispiel in Form von verdeckten Testmails erfolgen. Sehr eindrücklich berichtet eine Interviewte:

„Das wurde auch beobachtet in der Bank, wie schnell du auf Mails reagierst. Da gab es auch so Testmails //mhm//, wo du geprüft worden bist, wo es so – wie Mystery Shopper, der dir halt schreibt, er braucht das und das und da ist schon überwacht worden, wie schnell du auf das antwortest, dass du antwortest usw. //ok// # Gab es dann auch Auswertungen, da ist dann jede Woche wer gekommen, der eben für den Verkauf verantwortlich war //mhm// und wenn da wer schlecht abgeschnitten hat, also da gab es dann schon # Gewitter.“ (ehemalige Bankangestellte, 43 Jahre)

Eine weitere Form der Kontrolle liegt in der Funktion der Lesebestätigung. Der Sender bzw. die Senderin hat die Möglichkeit zu erkennen, wann die Nachricht gelesen wurde. Dies kann die Erwartung einer schnellen Antwort bzw. den Druck für den Empfänger bzw. die Empfängerin noch erhöhen. Zudem werden von einigen der Befragten *unternehmensinterne Vorschriften* hinsichtlich des Antwortverhaltens angegeben, wie beispielsweise innerhalb von 24 Stunden auf E-Mails antworten zu müssen. Diesbezüglich berichtet ein Interviewpartner:

„Also der Erwartungsdruck ist sicher da, es gibt auch ganz bestimmte Regeln bei uns im Haus in welcher Zeit wir, also innerhalb von 24 Stunden müssen wir diese Sachen alle

beantworten. Dann kommt es natürlich auch drauf an, welches Geschäft es jetzt ist. Wenn der Kunde natürlich irgendwas Plötzliches zu tun hat, dann musst du das direkt erledigen. Da bekommst du überhaupt keine Zeit das zu ignorieren.“ (Bankangestellter, 49 Jahre)

Ein Befragter aus dem Bankengeschäft erzählt außerdem, dass die Erwartungshaltung eine andere ist, abhängig von der Jobposition. An Arbeitstätige, die den Großteil der Zeit unterwegs und nicht in der Filiale sind, wird eine höhere Erwartung gestellt, permanent erreichbar zu sein und auf E-Mails rasch zu antworten, da sie vor Ort nicht zugegen sind.

Die zunehmende Erwartung, rasch zu reagieren, erfolgt allerdings nicht nur von „außen“, vielmehr zeigt die Interviewanalyse, dass einige Personen ebenso eine hohe Erwartung an ihre eigene Antwortgeschwindigkeit stellen. Der Erwartung an sich selbst, anderen schnell zu antworten, kann das Motiv zugrunde liegen, auch von anderen rasch Antwort bekommen zu wollen – wie folgende Aussage zeigt:

„Und diese Erwartung stelle ich auch an mich selbst. Also ich versuche, oder versuche- bei mir muss es so sein, wenn ich nach Hause gehe, ist mein E-Mail Eingang leer. //mhm// Also ich habe- Kunden können erwarten, wenn ich da bin, dass sie am selben Tag noch eine Antwort bekommen. Weil ich möchte das auch.“ (stellvertretende Filialleiterin, 30 Jahre)

Eine weitere Befragte macht anhand ihrer Aussage deutlich, dass ihre Erwartungshaltung an die eigene Antwortgeschwindigkeit aus dem Gefühl der Verantwortung gegenüber dem KundInnen heraus erfolgt.

„Deswegen gucke ich mir am freien Tag meine E-Mails an, weil dann denke ich mir, vielleicht schreibt er mir am Tag davor am Nachmittag, wo ich schon weg bin, dann hört er bis ich wieder im Büro bin nichts von mir, das ist schon unhöflich. Da mache ich mir selber auch eine Verantwortung, dass ich halt reinschaue.“ (Versicherungsangestellte, 43 Jahre)

Die **Folgen** der veränderten Erwartungshaltungen lassen sich nach Analyse der Interviews grob in Folgen der Handlungsausführung, erhöhte Eigenverantwortung und emotionale Folgen unterteilen. Die erste Kategorie bezieht sich insbesondere auf die Erwartung einer erhöhten Reaktionsgeschwindigkeit und betrifft häufige *Unterbrechungen* des Arbeitsflusses. Diesbezüglich schildert eine Befragte: „Also egal was man macht, man muss das weglegen und muss jetzt das für den Kunden erledigen //mhm//. Gleich per Fax, ja ich sitze jetzt da beim Fax oder beim Computer, schicken Sie mir das“ (ehemalige Bankangestellte, 57 Jahre). Die Möglichkeit, mithilfe der modernen Medien schnell Antworten liefern zu können, scheint auf EmpfängerInnenseite den Zwang hervorzurufen, den eigenen Arbeitsvorgang zu

unterbrechen, um der Erwartung gerecht zu werden. Ein weiteres Beispiel dafür liefert eine Assistentin im Bereich Steuer und Buchhaltung: „[M]an nimmt sich dieses oder jenes vor und durch die E-Mails, die dann so dazwischen kommen, wo die voraussetzen man reagiert schnell, ist es natürlich sicher, dass man sagt: Jetzt muss ich das schnell erledigen“ (Assistentin, 54 Jahre).

Die häufigen Unterbrechungen aufgrund der Erwartung einer raschen Erledigung können mit einer *erhöhten Fehlerquote* einhergehen, wie folgende Aussage deutlich macht:

„So. Dann hat man das gemacht, dann nimmt man wieder die erste Arbeit her: Wo war ich gerade? Sucht sich wieder das, verliert natürlich oft- überliest dann einmal eine Zeile, macht man dann ein bisschen einen Fehler wahrscheinlich, weil man- so dann läutet das Telefon wieder, der nächste und wieder: Schicken Sie mir das gleich, ich warte und dringend und- man muss alles GLEICH, alles.“ (ehemalige Bankangestellte, 57 Jahre)

Besonders auffallend ist, dass die Mehrheit der Befragten, welche die Anforderung wahrnehmen, permanent erreichbar zu sein, auch von einer erhöhten *Eigenverantwortung* diesbezüglich sprechen. Eigenverantwortung in dem Sinne, dass Erwerbstätige selbst entscheiden können bzw. müssen, wann sie erreichbar sind und wann es an der Zeit ist, sich von der Arbeit zu distanzieren. Hinsichtlich dem ausschlaggebenden Grund dafür gibt eine Befragte an, dass „sich die Verantwortung vom Sender zum Empfänger verschoben [hat]“ (Abteilungsleiter, 38 Jahre). Für den Sender bzw. die Senderin ist die Sache mit einem Knopfdruck erledigt, ab diesem Zeitpunkt liegt die Entscheidung, wann die Anfrage bearbeitet wird, auf der EmpfängerInnenseite. Diesbezüglich meint eine interviewte Person: „Also es liegt an mir, ob ich jetzt am Sonntag nachschaue oder nicht“ (Abteilungsleiter, 54 Jahre).

Gleichzeitig wird von einer positiv erlebten *Flexibilität* infolge der ständigen Erreichbarkeit gesprochen. Einige Erwerbstätige geben an, dass es ihnen aufgrund der technologischen Möglichkeiten weitgehend frei stehe, zu welcher Zeit und an welchem Ort sie für die Arbeitswelt erreichbar sein bzw. auf Anfragen reagieren möchten. Folglich werden berufliche E-Mails und Anrufe auch in der Freizeit bzw. an freien Tagen entgegengenommen und bearbeitet. Es kann sogar soweit gehen, dass selbst bei Krankheit E-Mails abgerufen werden, wie es folgende Aussage bestätigt: „Und es ist natürlich auch so, wenn ich krank bin, lese ich auch meine Mails“ (Versicherungsangestellte, 43 Jahre). Die permanente Verfügbarkeit kann aber auch eine wahrgenommene *Entgrenzung* von Beruflichem und Privatem zur Folge haben. Durch die Auflösung dieser Grenze fällt es Erwerbstätigen

zunehmend schwer, nach offiziellem Dienstende eine angemessene Distanz zur Arbeit zu schaffen. Diesbezüglich berichtet ein Befragter:

„Es ist jetzt gar nicht so sehr, dass du eine Tätigkeit ausübst, aber du bist geistig ja nicht fähig abzukoppeln. Weil wenn ich mir jetzt denke, jetzt lese ich etwas, das regt mich auf. Ich bin aber auf Urlaub, eigentlich müsste ich es gar nicht wissen.“ (IT-Fachmann, 53 Jahre)

Gelingt die Abgrenzung von privatem und beruflichem Bereich nur schwer, können dadurch emotionale Folgen begünstigt werden. Allein die Möglichkeit, aufgrund der technologischen Mittel in der Freizeit seine E-Mails abrufen zu können, kann zu einer *psychischen Belastung* werden. So gibt ein Interviewpartner an:

„[E]s ist ja nicht lustig, wenn du am Wochenende schaust und auf einmal siehst du 25 E-Mails sind schon wieder gekommen, ja. Das ist sicher wieder ein Mosaiksteinchen, damit die Leute halt einfach ein bisschen mehr unter Druck sind. Man merkt es ja. Heute gibt es Burnout. Ich mein das hat es früher wahrscheinlich genauso gegeben, aber heute häuft es sich halt.“ (Bankangestellter, 49 Jahre)

Vermehrte Belastung scheint vor allem dann aufzutreten, wenn das Diensthandy erst kurze Zeit in Besitz ist und noch keine angemessene Umgangsform mit dem permanenten Verfügbarsein entwickelt werden konnte. Diesbezüglich erzählt ein Befragter: „[D]a habe ich schon einen hohen Blutdruck gekriegt, wenn es nur geläutet hat, das Handy. Aber das war so in der Anfangszeit [...], da habe ich selber noch nicht so gut umgehen können damit. Mittlerweile geht's“ (Bankangestellter, 28 Jahre).

Nervosität und Unbehagen können auch dann ausgelöst werden, wenn beispielsweise aufgrund von technischen Problemen die eigene Erreichbarkeit nicht gegeben ist und folglich nicht auf Anfragen reagiert werden kann. Eine interviewte Person gibt zudem an, sich zunehmend von den Kommunikationsmedien abhängig zu fühlen und der Verlust dieser „eine Tragödie“ (Bankangestellter, 28 Jahre) darstelle. Eine Interviewpartnerin aus der Versicherungsbranche erzählt in diesem Zusammenhang von folgendem Erlebnis:

„Also ich konnte mich nicht einloggen ins Unternehmen. Das hat mich echt nervös gemacht. Da war ich aber zwei ganze Tage weg, was wenn jetzt an dem ersten Tag mir ein anderer Chef was schickt und ich antworte bis in der nächsten Woche nicht, taugt mir das gar nicht.“ (Versicherungsangestellte, 43 Jahre)

Die am häufigsten genannte emotionale Folge der veränderten Erwartungshaltung bezüglich des erhöhten Antworttempos ist das Erleben von *Druck*. Aufgrund der Informations- und

Kommunikationstechnologien kommt es zu einem hohen Informationstransfer, wobei gleichzeitig erwartet wird, schnell auf Nachrichten zu reagieren. Folglich fühlen sich Erwerbstätige zunehmend unter Druck gesetzt, da sie auf der einen Seite mehr zu erledigen haben und auf der anderen Seite die Erwartung einer raschen Erledigung enorm ist. Bezüglich des erlebten Drucks infolge der Erwartung einer hohen Antwortgeschwindigkeit, berichtet ein Befragter:

„Jeder glaubt, jeder erwartet, dass man sofort antwortet, ja //mhm//. Und das löst eigentlich einen großen Druck auch aus. Wie gesagt, gewisse Dinge kann man eh, aber wenn der Kunde, wenn da irgendwas ist, was man nicht weiß – alles kann man nicht wissen – dann muss man auch wen fragen. [...] Aber der sagt, machen Sie das gleich, weil in 10 Minuten bin ich weg und ich brauche das.“ (ehemalige Bankangestellte, 57 Jahre)

Eine rasche Erledigung von Aufträgen scheint auf KundInnenseite bereits als Selbstverständlichkeit zu gelten, wodurch der Druck auf Seite der Erwerbstätigen – möglicherweise aufgrund der großen Konkurrenz – noch erhöht werden kann. Eine Interviewpartnerin erzählt: „Weil sie [die Kunden] wissen, ok, es geht dort auch schnell, jetzt möchte ich das von euch auch so haben //mhm//. Und das ist natürlich schon ein Druck oft“ (stellvertretende Filialleiterin, 30 Jahre).

Manche der Befragten sprechen im Zusammenhang mit der veränderten Erwartungshaltung von einem entstandenen Zeitdruck. „Der Zeitdruck insofern, als man schneller reagieren soll, weil das erkennt man aus den E-Mails //mhm//. Da soll man jetzt gleich antworten“ (Prokurist kaufmännischer Bereich, 53 Jahre). Ebenso erhöhen vorgegebene Zeiträume, in welchen geantwortet werden soll, den erlebten Druck.

Die hohe Erwartung einer schnellen Bearbeitung in Kombination mit einer großen Menge an E-Mails führt bei einigen der Befragten zu einem erhöhten Erleben von *Stress*. Diesbezüglich gibt ein Interviewpartner an: „Also wirklich eben Stress im Sinne von: Man liegt im Bett und denkt, was habe ich vielleicht alles übersehen und noch nicht gemacht und, und, und“ (Bankangestellter, 43 Jahre).

Der folgende Abschnitt beschäftigt sich mit der Frage, welche Strategien Erwerbstätige im **Umgang** mit den veränderten Handlungserwartungen einsetzen. Von den Befragten werden in diesem Zusammenhang vordergründig bewusste Abgrenzung, Selbstdisziplin sowie diverse Selbstkontrollstrategien angegeben.

Ein Umgangsstil, der das Gefühl der permanenten Erreichbarkeit gar nicht erst aufkommen lässt, ist *präventive Abgrenzung*. Erwerbstätige schirmen sich bereits im Vorhinein vor der ständigen Verfügbarkeit ab, indem berufliche Kommunikationsmedien wie

ein Firmenhandy – wenn möglich – bewusst abgelehnt werden. Dies geschieht vor allem zu dem Zweck, belastungsinduzierten Krankheiten wie Burnout vorzubeugen. Eine Befragte berichtet beispielsweise:

„Ich habe nie ein Firmenhandy gehabt, ich möchte auch keines, weil ich nicht in meiner Freizeit gestört werden will und es geht. [...] Ich nutze auch nicht, dass ich von zu Hause in das Netz der Firma eintauchen könnte. Ich will das einfach nicht //mhm//. Weil ich sage: Ab dann, wenn ich gehe, ist es privat und wenn ich das abgrenze, brauchen die nie Angst haben, dass ich Burnout kriege oder sonst irgendwelche Krankheiten.“ (Buchhalterin, 52 Jahre)

Wenn das Gefühl, permanent erreichbar zu sein, bereits vorhanden ist, werden von Erwerbstätigen unterschiedliche *Strategien der Abgrenzung* angewandt, die im Folgenden angeführt werden. Eine Form der Abgrenzung besteht darin, konkrete Grenzen der Erreichbarkeit zu setzen und diese den ArbeitskollegInnen zu kommunizieren. Um ausreichend Distanz zur Arbeit zu bekommen, geben einige der Befragten an, ihr Firmenhandy oder zumindest dessen Mailfunktion nach Dienstende abzuschalten bzw. Anrufe nicht mehr entgegen zu nehmen. So berichtet ein Interviewpartner aus dem Bankenbereich, ab einem mehr oder weniger bestimmten Zeitpunkt sein Diensthandy abzuschalten, um berufliche E-Mails bewusst nicht mehr entgegennehmen zu können. In diesem Zusammenhang erzählt er:

„[.B]evor ich es abdrehe komplett, wenn ich weiß, es gibt etwas, dann schreibe ich noch die fünf Minuten die Antwort und dann wird abgedreht //mhm//. Aber wenn jemand erwartet, dass ich dann um 21 Uhr auch noch antworte, das ist nicht ok und das mache ich auch nicht.“ (Prozess- und Projektmanager, 32 Jahre)

Zudem werden E-Mails am Wochenende nicht abgerufen, um sich ausreichend von Beruflichem abkoppeln und entspannen zu können. Ferner wird von einigen der InterviewpartnerInnen erwähnt, dass die eigene Nummer nur sehr bedacht an andere weitergegeben wird, um nicht rund um die Uhr mit Anrufen konfrontiert zu werden. Die bewusste Abgrenzung von der Erwartung anderer, schnell auf Anfragen zu reagieren, erfolgt insbesondere aufgrund des negativ erlebten Drucks und der Informationsflut, mit welcher sich Erwerbstätige konfrontiert sehen. Einige der Befragten sprechen von der Notwendigkeit, verstärkt Grenzen zu ziehen, indem sie *Unerledigtes bewusst liegen lassen*, um dem Erwartungsdruck zu entfliehen bzw. sich „nicht unter Druck setzen zu lassen“ (Bankangestellter, 38 Jahre). Eine interviewte Person führt in diesem Zusammenhang den Vergleich mit Sisyphus an:

„Du brauchst halt tatsächlich eine gewisse Härte, um zu sagen: Ich arbeite halt das, was ich kann und der Rest muss liegen bleiben, ja. Die Erwartungshaltung von den Leuten draußen ist schon ziemlich stark und es ist schon nicht immer leicht und manchmal hat man schon das Gefühl man ist Sisyphus, weil- kaum hat man den Stein rauf gerollt, ist er eh schon wieder unten.“ (Jurist, 29 Jahre)

Ohne Abgrenzung von dem Erwartungsdruck kann es dazu kommen, sich wie Sisyphus in der modernen Leistungsgesellschaft zu fühlen, nur dass anstelle des Steines das E-Mail tritt. Ebenso scheint es wichtiger zu werden, sich von Unterbrechungen zunehmend abzugrenzen, „weil sonst habe ich manchmal das Gefühl, man wird überhaupt nicht fertig“ (Buchhalterin, 49 Jahre).

Abgrenzung von dem enormen Erwartungsdruck kann bereits bei der Jobauswahl erfolgen. So gibt ein Befragter an, einen All-In-Vertrag strikt abzulehnen und *geregelter Arbeitszeiten* zu bevorzugen. Dadurch sei auch die Erwartungshaltung eine geringere. Bezugnehmend auf diese Strategie der Abgrenzung erzählt ein Interviewpartner:

„Und das ist mit ein Grund, warum ich gesagt hab’, ich möcht’ nicht in einer Arbeitsumgebung arbeiten, wo ein All-In-Vertrag ist, jederzeit Verfügbarkeit rein vom Berufsbild noch viel stärker ist. [...] Also die Erwartungshaltung von draußen ist: Ok, wir haben geregelte Bürozeiten und in denen arbeiten wir auch viel, aber wenn um neun am Abend ein Mail kommt, dann liest das keiner bis morgen, ja //mhm//. Und das ist schon ein wesentlicher Punkt.“ (Jurist, 29 Jahre)

Ein weiterer Umgangsstil besteht darin, InteraktionspartnerInnen anhand einer kurzen Nachricht darüber zu *informieren*, dass eine schnelle Beantwortung nicht möglich bzw. wann mit einer Antwort zu rechnen ist. Ferner geben einige Befragte an, sich an *Formulierungen* bezüglich Antwortfristen zu orientieren bzw. diese explizit zu fordern. Folgende Aussage verdeutlicht diese Umgangsform:

„Man hat schon Formulierungen, wo sich der andere dann auskennt, ah da muss ich sofort reagieren //mhm//, da habe ich ein bisschen mehr Zeit. Das erkennt man dann selbst auch, wie die Anforderung oder wie das E-Mail aussieht, nicht. Da schreiben sie gleich oder das geht nächste Woche auch noch und so # //mhm//, kriegt man ein bisschen das Gefühl.“ (Prokurist kaufmännischer Bereich, 53 Jahre)

Zwei der interviewten Personen aus dem Bankenbereich wenden die Strategie *Schwindeln* an, um dem hohen Erwartungsdruck etwas zu entgehen bzw. die Akzeptanz für einen längeren Antwortspielraum zu erlangen. Sehr offen erzählt diesbezüglich eine Befragte:

„Manchmal ja, wird eh auch ein bisschen geschwindelt auch und haben gesagt, das muss ich in der Zentrale machen lassen oder was, dann akzeptiert er das irgendwie //mhm//, oder ich kann das leider nicht selber machen, aber ich werde das weiterleiten.“ (ehemalige Bankangestellte, 57 Jahre)

Hinsichtlich der Abgrenzung spielt *Selbstdisziplin* eine wesentliche Rolle. Das Setzen und Einhalten von Grenzen scheint erforderlich, um der permanenten Verfügbarkeit nicht hilflos ausgeliefert zu sein. Die Notwendigkeit zur Selbstdisziplin wird von vielen der Befragten angegeben. Einige der Aussagen machen allerdings deutlich, dass Selbstdisziplin in diesem Zusammenhang durchaus gelernt sein will. Ein Interviewpartner erinnert sich an seine Anfangszeit mit beruflichen Kommunikationsmedien und berichtet:

„[D]as war dann wirklich so, dass man sich zeitweise zwingen musste, nicht mehr reinzuschauen, weil die Grenzen zwischen Arbeit und Privat so extrem verschwommen sind. [...] Also das hat dann doch einiges an Selbstdisziplin gekostet, sich da ein bisschen zurück zu nehmen [...] und irgendwann hat man dann halt den Dreh raus und sagt, na man muss ja nichts übertreiben.“ (Bankangestellter, 38 Jahre)

Die folgenden Umgangsformen sind dem Überbegriff der Selbstkontrolle zuzuordnen und stehen insbesondere in Verbindung mit der Erwartung einer erhöhten Reaktionsgeschwindigkeit. Selbstkontrolle meint in diesem Zusammenhang, sich hinsichtlich der Arbeitsdurchführung selbst zu regulieren, um die eigene Leistung zügig voranzubringen. Dies kann in einem *strukturierten Abarbeiten* von Aufträgen geschehen. Personen folgen dabei einem genauen Plan, gehen konzentriert an die Arbeit heran, kontrollieren ihr genaues Vorgehen und bemühen sich auch, „wirklich sehr flott zu antworten“ (Projektmanagerin, 58 Jahre). Die konsequente Erledigung kann ein beruhigendes Gefühl zur Folge haben, beispielsweise indem am Ende des Tages alle E-Mails aus dem Posteingang bearbeitet wurden, wie ein Befragter berichtet:

„Also ich bin zumindest einer der insofern organisiert ist, dass mein Ziel es ist, während des Tages, wenn ich am Abend heim gehe, dann ist der Posteingang weiß. [...] Und das ist halt teilweise schon sehr, sehr schwierig, aber es funktioniert //mhm// und damit arbeitet man schon relativ ruhig.“ (Bankangestellter, 38 Jahre)

Als weitere Strategie, mit der Erwartung einer erhöhten Antwortgeschwindigkeit umzugehen, wird das *Setzen von Prioritäten* genannt. Bei dieser Vorgehensweise steht die Reihung der zu erledigenden Aufgaben nach Wichtigkeit und Dringlichkeit im Vordergrund, sowie deren konsequente Erledigung. Dabei kontrollieren sich Erwerbstätige dahingehend selbst, indem

von weniger wichtigen oder dringenden Tätigkeiten Abstand gehalten wird, um die Prioritätenliste zügig abzuarbeiten. Vorgezogen werden lediglich Aufgaben, die eine hohe Relevanz besitzen oder dringend zu erledigen sind. Diesbezüglich erzählt ein Interviewpartner: „Man muss aber wirklich differenzieren auch, was ist wichtig, aber nicht dringend //mhm//. Ja. Aber es gibt einfach Dinge, auf manche Dinge musst du eigentlich schnell reagieren“ (Bankangestellter, 54 Jahre). Eine Interviewte gibt außerdem an, sich *fixe Zeitpunkte* zum Lesen und Bearbeiten ihrer E-Mails einzuplanen und diese konsequent einzuhalten, um sich nicht permanent dem hohen Erwartungsdruck zu antworten auszusetzen.

Im Zusammenhang mit der Erwartung einer raschen Erledigung kann es dazu kommen, dass sich Erwerbstätige über kurze Antwortfristen ärgern. Diesbezüglich erzählt eine Befragte, sich beim Erleben von Ärger zunächst bewusst von der entsprechenden Anfrage zu distanzieren, um sich zu beruhigen. Erst nach Abklingen der emotionalen Reaktion wird an die Aufgabe herangegangen, um diese angemessen erfüllen zu können. Es kann hierbei von Selbstkontrolle im Sinne von *Emotionskontrolle* gesprochen werden. Folgende Aussage verdeutlicht diese Umgangsform:

„Ja, ich nehm’ das einmal dann zur Kenntnis und lege es einmal auf die Seite, lasse es mal ungelesen und irgendwann habe ich mich dann beruhigt und sag’: Ok, dann fülle ich Ihnen das aus und es wird von mir innerhalb von einer Stunde dann meistens erledigt //mhm//. Ich ärgere mich zwar am Anfang, wenn ich das aufmache und wenn ich es lese und alles, aber dann beruhige ich mich wieder.“ (Buchhalterin, 49 Jahre)

Darüber hinaus scheint bei vielen der Befragten das Bewusstsein zu bestehen, dass hinsichtlich des Erwartungsdrucks „alle im gleichen Boot [sitzen]“ (Bibliothekarin, 49 Jahre). Das Hineinversetzen in die Sichtweise des anderen bzw. der anderen kann hilfreich sein, um mit dem Erwartungsdruck besser zurecht zu kommen. Folgende Aussage ist ein Beispiel für *Perspektivenübernahme* als Umgangsstil:

„Es ist- heutzutage sieht man dann wirklich, dass jeder unter Druck ist, jede Abteilung. [...] und da denke ich mir dann auch immer: Ok, ich bin auch froh, wenn ich es zeitgerecht bekomme und dann schaue ich, dass ich es weitergeben kann.“ (Buchhalterin, 49 Jahre)

Unabhängig von den zuvor angeführten Umgangsformen wird die Erreichbarkeit durch die Kommunikationsmedien auch dahingehend genutzt, in der Freizeit oder auf Wegstrecken vorzuarbeiten, um die Informationsflut in Schach zu halten. Zudem werden die Medien auch dafür genutzt, bereits beim Frühstück den Arbeitstag zu planen. Folglich kann die permanente Erreichbarkeit hilfreich sein, um Zeit einzusparen. Auf die Frage, ob die Möglichkeit, E-Mails

in der Freizeit zu bearbeiten von dem Befragten auch genutzt wird, gibt dieser an: „Freilich. Das würde ja bedeuten, dass ich dann am Montag noch mehr unbearbeitete E-Mails vorfinde. Das heißt, was irgendwie geht, wird am Wochenende zumindest gelesen oder auch beantwortet“ (Prokurist kaufmännischer Bereich, 53 Jahre).

Der Frage nach der **Bewertung** der Erwartungshaltungen widmet sich der folgende Abschnitt. Es lässt sich diesbezüglich eine deutliche Ambivalenz erkennen, welche sich insbesondere anhand der Bewertungen der genutzten technologischen Geräte zeigt. Besonders bedeutungsvoll ist die negativ behaftete Aussage einer Interviewpartnerin, die das Smartphone im beruflichen Kontext als „Geißel der Menschheit“ (stellvertretende Filialleiterin, 30 Jahre) bezeichnet. Im selben Atemzug meint die Befragte jedoch: „Ich persönlich finde es spitze.“ Die wahrgenommene Ambivalenz ist vor allem dadurch begründet, dass einerseits viele Vorgänge aufgrund der Erreichbarkeit via Kommunikationsmedien erleichtert werden, andererseits die damit einhergehende schwierige Abgrenzung von Beruflichem häufig als Belastung erlebt wird. Auch die Hauptursache für die Erwartungshaltung einer erhöhten Antwortgeschwindigkeit – das E-Mail – wird oft ambivalent bewertet. Eine Interviewte bringt die erlebte Ambivalenz auf den Punkt: „Also, das E-Mail ist ein ganz fantastisches System, das man am liebsten manchmal beim Fenster raus hauen würde, weil jeder will jetzt alles gleich und sofort. [...] manchmal sehr nervend, aber auch sehr hilfreich“ (Buchhalterin, 49 Jahre).

Positiv erlebt wird allenfalls die Möglichkeit, aufgrund der permanenten Erreichbarkeit an arbeitsfreien Tagen „up to date“ (Abteilungsleiter, 38 Jahre) zu sein. Beispielsweise wird das Wissen darüber, was einen am kommenden Arbeitstag erwartet, positiv bewertet. Die technischen Gegebenheiten machen es außerdem möglich, Aufträge unabhängig von Zeit und Ort zu erledigen. Zum Beispiel kann am Wochenende oder im Urlaub vorgearbeitet werden, um eine mögliche Informationsflut im Vorfeld abzufangen. Dieser Umstand wird von einigen Befragten ebenfalls als Vorteil gesehen. Einige Personen bewerten zudem die schnelle Bearbeitung eigener Anfragen und Aufträge als positiv. Beispielsweise berichtet eine Person: „Das ist einfach schnelllebig geworden und das ist auch gut so. Das ist ja ein Wahnsinn, in was für einer Gemütlichkeit manche Sachen abgewickelt worden sind“ (Abteilungsleiter, 38 Jahre). Zudem gibt eine interviewte Assistentin an, dass der zeitsparende Aspekt infolge der raschen Erledigung durchaus positiv zu sehen ist. Auch die wertschätzende Rückmeldung anderer, wenn Anfragen sehr schnell erledigt werden, wird von einer Befragten als positiver Nebeneffekt bewertet. „Es ist dann aber auch wieder sehr nett, weil wir haben auch sehr nette Feedbacks. Also es kommt dann:

Vielen Dank Frau X für die prompte Erledigung oder so. Dann freut man sich auch“ (Buchhalterin, 49 Jahre).

Die emotionalen Folgeerscheinungen der permanenten Verfügbarkeit, wie das Gefühl, nicht abschalten zu können, oder die allgemein erlebte psychische Belastung, werden grundsätzlich als negativ empfunden, ebenso wie die emotionalen Auswirkungen der erhöhten Erwartung einer raschen Erledigung – vor allem der dadurch erlebte Druck und Stress. So spricht eine interviewte Person in diesem Zusammenhang von einer „belastenden Entwicklung“ (Bankangestellter, 49 Jahre) und eine andere Befragte gibt im Bezug auf den erlebten Erwartungsdruck an: „Es ist oft # schon zum Verzweifeln“ (ehemalige Bankangestellte, 57 Jahre).

Hinsichtlich *Ausmaß* und Bewertung von Erreichbarkeit kann angenommen werden, dass diese bis zu einem gewissen Level – aufgrund der angeführten positiven Aspekte – als neutral („kein Problem“ z.B. Prokurist kaufmännischer Bereich, 53 Jahre) bis positiv erlebt wird. Wird dieser Punkt allerdings überschritten, kann das erhöhte Maß an Erreichbarkeit Belastung herbeiführen und eine entsprechende Abgrenzung notwendig machen. Eine Aussage, die diese Vermutung unterstützt, ist folgende:

„Weil man muss immer das Plus und Minus sehen und abwägen. Ich mein, wenn das [die Erreichbarkeit] natürlich Überhand nimmt und du bist eine Woche im Urlaub und da läutet 15 Mal am Tag das Telefon, dann muss man auch irgendwo einen Strich ziehen.“ (Abteilungsleiter, 49 Jahre)

Auch die *Selbstbestimmung* scheint eine ausschlaggebende Rolle im Bewertungsprozess zu spielen. Befragte sprechen häufig dann von einer positiven Bewertung der permanenten Erreichbarkeit, wenn ein selbstgesteuerter Umgang damit möglich ist. Ein Interviewpartner, der die Erreichbarkeit grundsätzlich als positiv bewertet, berichtet: „Wenn ich am Sonntagnachmittag meine E-Mails beantworten will, dann tue ich das. Aber dann habe ich das entschieden. Das hat mir ja niemand verordnet oder so“ (Abteilungsleiter, 38 Jahre). Möglicherweise nimmt die Selbstbestimmung im Umgang mit der permanenten Erreichbarkeit die Funktion eines Moderators ein, welcher den Zusammenhang zwischen Erreichbarkeit und deren Bewertung in eine positive Richtung verändert.

Arbeitstätige, die sich mit den veränderten Erwartungshaltungen abgefunden haben, keine Alternativen zur raschen Erledigung sehen oder das Gefühl haben, dem Erwartungsdruck ohnehin nicht entgehen zu können, geben eine neutrale Bewertung ab. Diesbezüglich erzählt ein Befragter: „Reine Gewohnheitssache wird das. Das kommt einfach

in diesen Arbeitsablauf rein und das macht man dann einfach mit //mhm//. Weil es eh keine Alternative gibt“ (Filialleiter, 40 Jahre).

Abschließend soll auf einen interessanten Aspekt hingewiesen werden, der über die Interviews hinweg erkennbar ist. Hinsichtlich der erwarteten Erreichbarkeit in Kombination mit der Erwartung einer schnellen Antwortgeschwindigkeit lässt sich ein sich verstärkender Kreislauf annehmen. Den Anstoß dafür scheint die allgemeine Temposteigerung in modernen Leistungsgesellschaften zu geben, welche sowohl im beruflichen als auch im privaten Kontext spürbar ist. In diesem Zusammenhang gibt ein Interviewpartner an:

„Unsere ganze Gesellschaft orientiert sich immer mehr an der ständigen Erreichbarkeit, Probleme müssen sofort gelöst werden, man hat keine Geduld mehr. [...] Also ich merk's ja an mir selbst, ja. Ich will um Mitternacht bei der Bahn anrufen und für in zwei Monaten ein Nachtzugticket nach Rom buchen, weil es mir jetzt gerade einfällt.“ (Jurist, 29 Jahre)

Die Möglichkeit aufgrund der Kommunikationsmedien permanent erreichbar zu sein und innerhalb kurzer Zeit auf Anfragen reagieren zu können, wird einerseits von Unternehmensseite (indirekt) gefordert und andererseits von den Erwerbstätigen zugelassen und genutzt. Diese erwarten wiederum von ihren InteraktionspartnerInnen, jederzeit erreichbar zu sein und Anfragen schnell zu beantworten und so weiter. Der beschriebene Prozess wird von Erwerbstätigen immer deutlicher im Sinne einer „24-Stunden-Gesellschaft“ (Bibliothekarin, 49 Jahre) wahrgenommen.

3.3 Neuorientierung aufgrund wechselnder InteraktionspartnerInnen

Im Gegensatz zu den bereits beschriebenen Dimensionen von Neuorientierung wird von den Befragten zum Thema Neuorientierung aufgrund wechselnder InteraktionspartnerInnen weit weniger erzählt. Der Schwerpunkt liegt hier auf der Anforderung, sich in immer kürzeren Abständen auf wechselnde Personen im beruflichen Kontext einzustellen. Diese scheint in der Arbeitswelt oder zumindest in der vorliegenden Stichprobe (derzeit) weniger Relevanz zu besitzen. Es sei angemerkt, dass sich die folgenden Ausführungen zum Teil auf wenige Aussagen beziehen.

3.3.1 Fluktuation und Projektarbeit als Ursachen für wechselnde InteraktionspartnerInnen

Eine erhöhte *Mitarbeiterfluktuation* gilt als primäre Ursache für die Anforderung, sich auf wechselnde InteraktionspartnerInnen „immer wieder neu einstellen“ (Prozess- und Projektmanager, 32 Jahre) zu müssen. Geschäftsleiterwechsel sowie veränderte Richtlinien im

Zuge von Umstrukturierungen in Unternehmen führen dazu, dass MitarbeiterInnen zunehmend ausgetauscht werden. Zudem wird angegeben, dass heute ein vermehrter Mitarbeiterabbau erfolgt. „Das hat es früher nie gegeben, den hat man mitgeschleppt bis zur Pension //mhm//. Und das ist halt auch ein Thema, das gibt es nicht mehr in dem Ausmaß. Das heißt, alleine dadurch erhöht sich natürlich die Fluktuation“ (Bankangestellter, 38 Jahre). Auch die zunehmende Leistungsorientierung in der Arbeitswelt spielt im Zusammenhang mit der Fluktuation eine wesentliche Rolle. Erwerbstätige, welche die erwartete Arbeitsleistung nicht erbringen, werden ausgewechselt. Eine Befragte gibt diesbezüglich an: „Es wird halt leistungsorientierter und der, der es nicht gebracht hat, war halt dann weg“ (ehemalige Bankangestellte, 43 Jahre). Ebenso führt der Umstand, dass sich viele qualifizierte Leute am Arbeitsmarkt befinden, zu einer erhöhten Austauschbarkeit von Erwerbstätigen, die von ArbeitgeberInnenseite auch genutzt wird. Ferner führt die relativ kurze Verweildauer in einem Unternehmen durch den vermehrten Wechsel zu einer geringeren Bindung an dieses. Die geringe Bindung erhöht die Wahrscheinlichkeit, das Unternehmen aus eigenen Stücken zu verlassen, was wiederum die Fluktuation antreibt. Außerdem sind auf persönlicher Ebene zu hohe Leistungsanforderungen sowie besser bezahlte Jobangebote ausschlaggebend für ein selbstinitiiertes Verlassen des Unternehmens.

Als weitere Ursache für die Anpassung an neue InteraktionspartnerInnen wird der vermehrte Wechsel innerhalb des Unternehmens angegeben. Eine Befragte aus dem Bankenbereich berichtet bezüglich eines erhöhten Standortwechsels: „Es ist jetzt auch so, dass die Leute schnell hin- und hergeschoben werden. [...] Mittlerweile ist da bei uns schon die halbe Filiale ausgetauscht. [...] Das war früher auch nicht so, diese Wechslerei“ (ehemalige Bankangestellte, 57 Jahre).

Eine wichtige Ursache für die Anpassung an neue MitarbeiterInnen stellt auch der Umstand dar, dass die Arbeit zunehmend in Projekten abgewickelt wird. Aufgrund der vermehrten *Projektarbeit* werden Erwerbstätige aus unterschiedlichen Abteilungen zusammengewürfelt. „Von daher ist es schon wichtiger geworden mit den Kollegen zusammen zu arbeiten“ (Buchhalterin, 49 Jahre), um zu einem guten Ergebnis zu kommen. Außerdem gewinnen in großen internationalen Unternehmen virtuelle Teams zunehmend an Bedeutung. Die Möglichkeit über diverse Medien miteinander in Kontakt zu treten und virtuell Projekte durchzuführen, verändert die Art der Arbeitsbeziehungen. Virtuelle Teams, die sich „temporär bilden und wieder auflösen“ (Bankangestellter, 43 Jahre) erfordern sowohl die Anpassung an wechselnde InteraktionspartnerInnen als auch den Umgang mit der modernen Kommunikationsmethode. Zudem bringt die Zusammenarbeit mit Menschen aus

unterschiedlichen Ländern die Anforderung mit sich, sich an verschiedene Kulturen und Sprachen anzupassen. Im nächsten Abschnitt wird darauf eingegangen, mit welchen Folgen der häufige Wechsel von InteraktionspartnerInnen am Arbeitsplatz einhergehen kann.

3.3.2 Mehraufwand und Ressourcenverlust als Folgen von wechselnden InteraktionspartnerInnen

Eine wesentliche Folge, die das häufige Austauschen von Personen am Arbeitsplatz nach sich zieht, ist ein deutlicher *Mehraufwand*. Dieser entsteht vor allem durch die Anpassung an und die wiederholte Einschulung von wechselnden MitarbeiterInnen. Bis eine neue Person eingeschult ist, kann es vorkommen, dass Aufgaben, die nicht in den eigenen Tätigkeitsbereich fallen, vorübergehend mit übernommen werden müssen. In diesem Zusammenhang erzählt ein Befragter, „dass man teilweise einfach Sachen selber machen muss, weil es einfach niemanden gibt, der das kann“ (Bankangestellter, 38 Jahre). Außerdem dauert die Aufgabenerledigung länger, wenn das Personal noch nicht eingeschult ist, was wiederum für das eigene Vorankommen hinderlich sein kann. Einige der Interviewten berichten zudem von einem *Qualitätsverlust* hinsichtlich der Arbeitsleistung.

Der häufige Wechsel von Erwerbstätigen führt zwangsweise zu einem *Verlust von Ressourcen*. Aufgrund einer hohen Fluktuation bleibt wenig Wissen und Erfahrungsschatz im Unternehmen. Diese Folge wird von vielen InterviewpartnerInnen, die eine hohe Fluktuation wahrnehmen, angegeben. Eine interviewte Person berichtet beispielsweise Folgendes: „Da ist schon eine hohe Fluktuation und die lässt sehr viel Wissen abfließen“ (Buchhalterin, 52 Jahre). Zusätzlich wird von einem Verlust persönlicher Ressourcen gesprochen. Damit ist vor allem die Energie und Zeit, die in den Beziehungsaufbau fließen, gemeint. Folgende Aussage verdeutlicht diesen Verlust: „Ja, aber das ist immer ein Gutteil unserer Arbeitszeit. Und natürlich auch vom persönlichen, emotionalen Bereich, den man hergibt und der dann irgendwie verloren ist“ (Bibliothekarin, 49 Jahre). Schließlich kann die wiederholte Anpassung an neue ArbeitskollegInnen zu *Frustration* führen. Erwerbstätige scheinen es leid zu sein, eigene Ressourcen in den wiederholten Beziehungsaufbau zu stecken, da die Personen ohnehin nur kurze Zeit im Unternehmen bleiben. Folgende Aussage verdeutlicht das beschriebene Gefühl:

„Also persönlich wird es für mich jetzt schon problematisch, weil ich gemerkt hab’, dass ich eigentlich nicht mehr bereit bin, mich immer wieder auf neue Personen einstellen zu wollen. [...] Und ich eigentlich nicht mehr bereit bin so viel her zu geben von mir, jedes Mal.“
(Bibliothekarin, 49 Jahre)

Prinzipiell ist das häufige Wechseln von InteraktionspartnerInnen am Arbeitsplatz für eine *gering erlebte Stabilität* verantwortlich. Nach der Aussage eines Befragten aus dem Rechtsbereich führt eine hohe Mitarbeiterfluktuation dazu, „dass man kein wirklich konstantes Team hat, dass man keine direkte Ansprechperson hat“ (Jurist, 29 Jahre). Das Kommen und Gehen von ArbeitskollegInnen kann das Entstehen von lediglich oberflächlichen Beziehungen zur Folge haben. Eine Interviewpartnerin aus der Versicherungsbranche schildert, „dass man oft gar nicht die Chance hat, wen näher kennen zu lernen, weil er ja gar nicht so lange da ist“ (Versicherungsangestellte, 43 Jahre). Aufgrund des Wissens oder der Vermutung, dass ArbeitskollegInnen ohnehin nur kurzfristig im Unternehmen bleiben, wird häufig weniger Energie für den Beziehungsaufbau aufgebracht. Die geringe Kontinuität von Arbeitsbeziehungen kann als *Belastung* erlebt werden. Im Zusammenhang mit häufigem Standortwechsel berichtet eine ehemalige Bankangestellte:

„Manchmal ist ja die Arbeit in jeder Filiale eh gleich, aber du hast wieder andere Gesichter. [...] du weißt wieder nicht, ist der lustig, oder ist der sehr korrekt, oder darf man da ein bisschen einen Schmäh machen, oder nicht. Und ja, das ist auch schon sehr belastend.“
(ehemalige Bankangestellte, 57 Jahre)

Die bereits beschriebenen Folgen werden allesamt von den Befragten negativ wahrgenommen. Auch der generelle Aufwand, der mit der Anpassung an wechselnde InteraktionspartnerInnen einhergeht, wird grundsätzlich negativ erlebt, wie folgende Aussage zeigt:

„Aber es ist immer schwierig, du musst immer in den ganzen Arbeitsprozess reinkommen mit den neuen Leuten, du musst dich wieder reinfinden, wie musst du mit denen umgehen, welche Schwächen und Stärken hat derjenige. [...] Ja, das ist immer so ein langer Anlaufprozess.“ (Bankangestellter, 28 Jahre)

Neben den vielen negativen Folgen, werden jedoch auch zwei positiv besetzte Aspekte angeführt. Wenn ein Kernteam von ArbeitskollegInnen vorhanden ist, scheint dessen Zusammenhalt durch den ständigen Wechsel anderer gestärkt zu werden. Außerdem kann der Austausch von MitarbeiterInnen den Gewinn neuer Qualifikationen und Erfahrungen für das Unternehmen zur Folge haben. Die anschließende Aussage belegt die positive Seite der Mitarbeiterfluktuation: „Es ist einerseits der Verlust da, wenn jemand geht, andererseits ist wirklich- sind die Nachbesetzungen durchwegs sehr positiv zu sehen auch. Ja, Menschen, die ganz viele feine Eigenschaften mit einbringen, natürlich Qualifikationen sowieso und insofern ein Gewinn [sind]“ (Bibliothekarin, 49 Jahre).

In Bezug auf den **Umgang** mit der Anpassung an wechselnde InteraktionspartnerInnen wird von den Befragten nur sehr wenig angegeben. Beim Wechsel von ArbeitskollegInnen bzw. in der Zeit der Einschulung können Unklarheiten hinsichtlich der Aufgabenverteilung auftreten. Hier ist laut einer interviewten Person *Improvisation* gefragt. Beispielsweise werden Aufgaben, die nicht in den eigenen Tätigkeitsbereich fallen, übernommen. In diesem Zusammenhang kann auch die Vernetzung mit anderen KollegInnen hilfreich sein, um Unklarheiten zu lösen bzw. um Aufgaben angemessen erfüllen zu können. Eine weitere Umgangsform besteht in der *Selbstorganisation* des stabilen Teams, wenn ein solches vorhanden ist. Die Organisation betrifft sowohl die Aufgabenverteilung als auch die Integration von neuen ArbeitskollegInnen. Ferner schildert ein Befragter von seiner Strategie, vor Beginn eines Projekts ein *gemeinsames Zusammentreffen* der Projektmitglieder zu veranlassen. Das Kennenlernen im Vorfeld eines Projektes diene vor allem dazu, die Atmosphäre unter den KollegInnen zu lockern und somit eine gute Zusammenarbeit zu begünstigen. Er gibt an:

„Wichtig ist, dass man die Leute face-to-face kennt und es geht einfach nicht alles reibungsfrei, wenn du nur über Telefon oder Mail //mhm//. Face-to-face, Leute kennen lernen, ein Bier trinken bei diesem Abendessen, ein bisschen quatschen – das hat schon einen großen Effekt.“ (Prozess- und Projektmanager, 32 Jahre)

Das *Anbringen von Kritik* beim Arbeitgeber bzw. bei der Arbeitgeberin kann im Umgang mit einem hohen Wechsel von ArbeitskollegInnen ebenso hilfreich sein. Eine Interviewte, die in einem kleinen Unternehmen tätig ist, berichtet, den Verlust von Erfahrungsschatz sowie Zeit- und Energieressourcen infolge einer erhöhten Fluktuation beim Vorgesetzten zu thematisieren.

3.4 Unsicherheitsmanagement

Grundsätzlich zeigt die Interviewanalyse, dass Arbeitsplatzunsicherheit weniger stark wahrgenommen wird als zuvor angenommen. Dennoch ist eine deutliche Tendenz in Richtung zunehmender Arbeitsplatzunsicherheit erkennbar. Die direkte Frage zur Unsicherheit, den Arbeitsplatz zu behalten, wurde nur von einigen wenigen Befragten eindeutig bejaht. Es zeigt sich jedoch bei der genaueren Betrachtung der Interviews, dass sehr wohl Unsicherheiten am Arbeitsplatz erlebt werden und dies mehr als noch vor ein paar Jahren bzw. Jahrzehnten. Eine 49-jährige Interviewpartnerin erwähnt bei der Erzählung ihrer Berufsbiographie, dass sie früher in Zeiten der Arbeitslosigkeit keinerlei Bedenken gehabt habe, wieder einen Arbeitsplatz zu finden. Heute wäre das allerdings „sehr schlimm. So wie

vor 20 Jahren, so leicht ist das heute hundertprozentig nicht mehr. Also von dem her, da hat sich sehr viel geändert“ (Buchhalterin, 49 Jahre).

Die zunehmende Unsicherheit am Arbeitsplatz macht es für Erwerbstätige erforderlich entsprechende Umgangsstile zu entwickeln oder aber präventiv Strategien anzuwenden, um Unsicherheit gar nicht erst aufkommen zu lassen. Außerdem berichten einige der interviewten Personen von Ressourcen, welche vor Unsicherheit schützen bzw. diese reduzieren können. Gelingt es nicht, Unsicherheit im Vorfeld zu verhindern oder mit angemessenen Umgangsformen abzuschwächen, kann dies negative Folgen haben. Bevor auf all diese Aspekte eingegangen wird, erfolgt zunächst die Beschreibung von Faktoren, welche an der Entstehung von Unsicherheiten beteiligt sind.

3.4.1 Ursachen für Unsicherheit am Arbeitsplatz

Die Analyse der Interviews ergibt zwei Kategorien von Ursachen für Unsicherheit am Arbeitsplatz. Zunächst wird auf die erste Gruppe näher eingegangen, welche externe Faktoren für die Entstehung von Unsicherheit beinhaltet. Diese sind von Erwerbstätigen nicht direkt beeinflussbar. Personale Faktoren, wie beispielsweise das Alter einer Person, stellen die zweite Ursachenkategorie dar.

Als globale Ursache für Unsicherheit wird von einigen Befragten die derzeitige *Wirtschaftslage* angeführt. Beispielsweise scheint die kritische Lage des Bankensektors Arbeitsplatzunsicherheit hervorzurufen, da diese mit vermehrten Personaleinsparungen einhergeht. Diesbezüglich berichtet eine Befragte: „Wir haben im gesamten Unternehmen Mitarbeiter abgebaut. Insgesamt glaube ich fast sieben bis acht Prozent. Das Bankenumfeld ist nicht einfacher geworden. Somit ist natürlich die wirtschaftliche Situation – ich will nicht sagen gefährdet, aber angespannt“ (Regionalleiterin, 30 Jahre). Es ist davon auszugehen, dass aufgrund der wirtschaftlichen Krise und finanziellen Schwierigkeiten der Banken besonders in diesem Bereich Unsicherheiten in der nahen Vergangenheit bis in die Gegenwart vorkommen. Ebenso kann eine abnehmende Auftragslage Unsicherheit bei Erwerbstätigen verursachen, da eine hohe Personalbesetzung für das Unternehmen in dem Fall weder notwendig noch leistbar ist. Zudem kann die derzeit unsichere Wirtschaftslage einen erschwerten Arbeitsplatzwechsel zur Folge haben. So gibt ein Befragter an: „Durch die Wirtschaftskrise ist es schwer, einen neuen Arbeitsplatz zu finden. Das ist meine Unsicherheit. Wenn ich jetzt sage: Ok, ich möchte jetzt unbedingt was Neues machen, wechseln, das wäre sicher nicht so einfach“ (Prozess- und Projektmanager, 32 Jahre). Außerdem kann die negative Berichterstattung der Medien über die kritische Wirtschaftslage bei betroffenen Erwerbstätigen Beunruhigung auslösen.

Im Zusammenhang mit der wirtschaftlichen Situation finden zunehmend *Umstrukturierungen* in Unternehmen statt. Diesbezüglich werden von den Interviewten zum Beispiel Fusionen oder Firmenübernahmen genannt. Die diversen Veränderungen, die mit einem Firmenumbuch einhergehen, werden von den Befragten als häufigste Ursache für das Erleben von Unsicherheit angegeben. Beispielsweise kann es dazu kommen, dass Abteilungen neu gebildet oder vollkommen aufgelöst werden. Eine Interviewte spricht auch von der „Angst, dass einzelne Arbeiten – was auch passiert ist – in eine andere Stadt verlagert werden und man dorthin fahren muss“ (ehemalige Bankangestellte, 57 Jahre). Ebenso führt ein häufiger Wechsel der Geschäftsleitung zu erhöhter Verunsicherung. Meist geht eine neue Geschäftsführung mit strukturellen Veränderungen, wie dem Umbau von Räumlichkeiten oder Umstrukturierungen von Abteilungen einher, die für ArbeitnehmerInnen oft ungünstig sind. Ein Interviewpartner, der in einem internationalen Unternehmen tätig ist, berichtet:

„Es gibt Leute, die strukturieren die ganzen Abteilungen um. Das heißt, da sitzen dann die Controller plötzlich wieder in der Fachabteilung und nicht mehr bei der Buchhaltung, also man verstreut sie, dann holt man sie wieder zurück. [...] es hat Leute gegeben, die sind fünf Mal im selben Büro wieder gesessen schlussendlich.“ (IT-Fachmann, 53 Jahre)

Die Erfahrung der Erwerbstätigen, dass neue Vorgesetzte in den meisten Fällen strukturelle Veränderungen mit sich bringen, lässt die Annahme zu, dass vor allem dann hohe Unsicherheit erlebt wird, wenn gerade ein Wechsel im Gange ist. Vor allem aber löst der erhöhte *Personalabbau* im Zuge von Umstrukturierungen die Befürchtung aus, den eigenen Arbeitsplatz zu verlieren – insbesondere bei Kündigungen in der eigenen Abteilung. Eine ehemalige Bankangestellte schildert:

„Na Unsicherheit ist ab und zu spürbar bei uns, wenn die diversen Fusionen- dass Leute den Job verlieren oder es ist immer wieder herumgegeistert: Ich habe jetzt – weiß ich nicht – 10000 Angestellte, wir brauchen aber nur 8000 //mhm//. # Also die Unsicherheit mit Fusionen immer wieder.“ (ehemalige Bankangestellte, 57 Jahre)

Im Rahmen von Umstrukturierungsphasen ist häufig die fehlende Transparenz bzw. Kommunikation für erhöhte Unsicherheit verantwortlich. Folgende Aussage verdeutlicht diesen Umstand:

„Ja, zuerst war da mal eine große Verunsicherung – wie geht es weiter? Und auch die hausinterne Kommunikation war relativ schlecht muss ich sagen. Also es ist von den Vorständen nicht viel gesagt worden. Es gab keine Konzepte, kein Szenariendenken, wenn

das passiert, dann kommt diese Lösung, wenn das passiert, diese. Sondern es war einfach ein: Wir werden dann schauen, wenn es so weit ist.“ (Jurist, 29 Jahre)

Die oben angeführte Aussage zeigt ebenso, dass ein Fehlen von Lösungsansätzen seitens des Unternehmens in Zeiten der Reorganisation die Unsicherheit erhöhen kann. Zusätzlich begünstigt die fehlende Transparenz bzw. Kommunikation die Verbreitung von Gerüchten. Diesbezüglich berichtet ein Befragter: „Da hat es ein eigenes Untergangs- bzw. Übergangsszenario gegeben, ja. Da denkst du dir auch irgendwann mal: Ja, was stimmt jetzt? Hat der was gehört? Weiß der was“ (Jurist, 29 Jahre)? Einige der Interviewten sprechen im Zuge von Umstrukturierungen auch von einer Ungewissheit hinsichtlich zukünftiger Aufgaben bzw. Tätigkeiten. Zusätzlich kann das Gefühl, Entscheidungen werden über den eigenen Kopf hinweg getroffen, Erwerbstätige verunsichern.

Eine weitere Ursache für das Erleben von Unsicherheit stellen *befristete Arbeitsverträge* dar. Hier gilt die strikte Trennung zwischen befristeten Arbeitsverträgen bei Berufseinstieg und solchen, die zum Beispiel im Rahmen von Projektarbeit ausgestellt werden. Die meisten Befragten geben an, sich während der befristeten Anfangszeit relativ sicher gewesen zu sein, dass der Arbeitsvertrag verlängert werden würde. Ausschlaggebend dafür scheint eine angemessene Leistungserbringung zu sein. Es sei kritisch angemerkt, dass es sich hier in den meisten Fällen um Angaben über ein Ereignis in der relativ weit zurückliegenden Vergangenheit handelt. Es ist durchaus möglich, dass hier eine Wahrnehmungsverzerrung vorliegt, da in den meisten Fällen der Vertrag verlängert und somit diesbezüglich keine negative Erfahrung gemacht wurde. Handelt es sich allerdings um Verträge, deren Laufzeit auf ein Projekt begrenzt ist, kann dies durchaus Unsicherheit auslösen. Wie bereits im vorhergehenden Kapitel erwähnt wurde, nimmt Projektarbeit laufend zu, was wiederum eine höhere Anzahl von befristeten Verträgen und somit vermehrte Unsicherheit zur Folge haben kann. Umgekehrt fühlen sich ältere MitarbeiterInnen, die noch einen relativ sicheren Arbeitsvertrag haben – beispielsweise in Form eines Definitivums – vor Arbeitsplatzunsicherheit weitgehend geschützt.

Ein zusätzlicher Unsicherheitsfaktor ist die steigende *externe Kontrolle* der Leistungserbringung von Erwerbstätigen. Die Grundlage dafür liefert einerseits die zunehmende Leistungsorientierung der Unternehmen, andererseits ermöglichen es die technischen Gegebenheiten der heutigen Zeit den „Scheinwerfer“ (Abteilungsleiter, 38 Jahre) auf mangelnde Arbeitsleistungen zu richten und diese aufzudecken. Der damit in Beziehung stehende *Leistungsdruck* stellt ebenfalls eine Ursache für Unsicherheit dar. Auf die Frage, ob die Arbeitsplatzunsicherheit zugenommen hat, schildert eine Befragte:

„Ja. [...] Weil man das ja mitbekommt, dass man eigentlich relativ schnell abgesägt ist und ja, ist eigentlich so, schon. Das sitzt schon immer im Nacken. Man darf sich nicht spielen, man darf sich nichts erlauben, man muss- Druck, immer zack, dann hat man Chancen, sonst ist man weg. Also das ist schon spürbar, ja.“ (Assistentin der Geschäftsleitung, 51 Jahre)

Zu den personalen Faktoren, welche das Erleben von Unsicherheit auslösen können, ist zunächst das *Alter* zu zählen. Im Vordergrund steht die Befürchtung, bei Verlust des Arbeitsplatzes im höheren Erwerbsalter, keine Beschäftigung zu vergleichbaren Bedingungen mehr zu bekommen. Folgende Aussage einer 52-jährigen Erwerbstätigen veranschaulicht diese Thematik:

„Das ist sicher ein sehr großer Stress, vor allem ab einem gewissen Alter. Ich bin jetzt über 50, wenn ich rausgeworfen werde, was natürlich immer passieren kann, wenn man restrukturiert, weiß ich, dass ich wahrscheinlich nur schwer zu den gleichen Bedingungen einen Arbeitsplatz kriege.“ (Buchhalterin, 52 Jahre)

Zusätzlich gibt dieselbe Befragte an, dass ein fortgeschrittenes Alter heute kein Kriterium mehr dafür ist, MitarbeiterInnen von einer Kündigung zu verschonen. „Früher war es ein Kriterium, wo man gesagt hat – ich weiß nicht – 55, die paar Jahre drücken wir durch“ (Buchhalterin, 52 Jahre). Zudem wird ein Arbeitsplatzwechsel im höheren Erwerbsalter als schwierig eingeschätzt. Im Zusammenhang mit einem Arbeitsplatzverlust im Alter steht die Befürchtung, eine notwendige berufliche Neuorientierung nicht mehr zu schaffen. Bereits im Kapitel zur Bewertung von Wissensaktualisierung wurde angeführt, dass mit zunehmendem Alter die Aneignung von Wissen als anstrengender erlebt wird. Außerdem kann eine nicht abgeschlossene oder geringe *Ausbildung* zu Unsicherheiten führen, da bei Kündigung kaum alternative Jobmöglichkeiten vorhanden sind.

Ein weiterer personaler Faktor, der für Unsicherheit verantwortlich sein kann, ist das *Geschlecht*. Eine Befragte gibt an, dass Frauen Mitte 20 bei Bewerbungen aufgrund einer möglichen Schwangerschaft in naher Zukunft benachteiligt seien. Die Vermutung einer baldigen Schwangerschaft auf ArbeitgeberInnenseite kann aber auch zu Unsicherheit führen, wenn eine junge Frau bereits im Unternehmen angestellt ist. Diesbezüglich berichtet eine Interviewte aus der Versicherungsbranche:

„Der (Vorgesetzte) hat sich, glaube ich, wirklich überlegt, ob er mich jetzt kündigt oder nicht. Weil er war sich ganz sicher, jetzt heiratet die und dann wird sie schwanger und er, ER muss das finanzieren. Und eben Mütter, dauernd sind die Kinder krank oder so.“ (Versicherungsangestellte, 43 Jahre)

Wie bereits im Kapitel zur erwarteten zeitlichen *Flexibilität* angeführt, kann die eingeschränkte zeitliche Flexibilität von erwerbstätigen Müttern zu erhöhter Unsicherheit führen, den Arbeitsplatz zu behalten. Auf Unsicherheit im Zusammenhang mit erwarteter örtlicher Flexibilität wurde ebenfalls bereits eingegangen. Unabhängig vom Geschlecht geben einige Befragte an, dass beispielsweise das Ablehnen von längeren Auslandsaufenthalten mit Konsequenzen und in weiterer Folge mit Unsicherheit verbunden sein kann.

Ebenso kann ein eigentlich *legitimes Fernbleiben* von der Arbeit mit Unsicherheit einhergehen. Beispielsweise berichtet eine Interviewte aus der Versicherungsbranche, dass während ihrer Karenz ein Teil ihres Kundenstockes weggebrochen sei, was sich folglich im Einkommen widerspiegelte und zu Unsicherheit geführt habe. Zudem können diverse technologische Veränderungen während dieser Zeit die Befürchtung auslösen, bei Wiedereinstieg nicht mehr mitzukommen. Auch das Fernbleiben aufgrund von Krankheit stellt – vor allem in Privatbetrieben – einen zunehmenden Unsicherheitsfaktor dar. Laut Angabe einer Interviewten besteht heute eine erhöhte Wahrscheinlichkeit, den Arbeitsplatz infolge eines längeren Krankenstandes zu verlieren. Diesbezüglich schildert dieselbe Befragte von einer negativen Erfahrung, die mit hoher Arbeitsplatzunsicherheit einhergegangen sei:

„Ich habe mir mal erlaubt, auf Kur zu gehen. Das hat die Firma völlig auseinander geworfen. Die haben das überhaupt nicht wahr haben wollen. [...] Und das musste ich dann sehr lange bereuen. Also sie haben mir dann eigentlich ein Jahr überhaupt keine Aufstiegsmöglichkeiten gegeben.“ (Assistentin der Geschäftsleitung, 51 Jahre)

Zudem verdeutlicht die Aussage, dass begründetes Fernbleiben mit Sanktionen seitens des Unternehmens verbunden sein kann, die wiederum Unsicherheit auslösen bzw. verstärken können.

Schließlich kann die *Beobachtung der Unsicherheit anderer* bei Erwerbstätigen selbst Unsicherheit auslösen. In diesem Zusammenhang wird Unsicherheit vor allem dann erlebt, wenn entweder eine starke Ähnlichkeit mit der verunsicherten Person besteht oder es sich um Menschen mit hoher Vorbildwirkung handelt. Hinsichtlich der wahrgenommenen Unsicherheit der direkten Führungskraft berichtet eine Interviewte: „Also er sagt auch, von der Geschäftsleitung her, wenn die dauernd wechselt, lang kann das nicht mehr gut gehen und er ist auch verunsichert. Und das macht mich auch sehr unsicher“ (Buchhalterin, 49 Jahre).

Darüber hinaus zeigt sich im Bezug auf die Ursachen ein sehr unerwartetes Ergebnis. Angenommen wurde, dass eine zunehmend erschwerte Planbarkeit der Berufskarriere mit erhöhter Unsicherheit einhergeht. Diesbezüglich finden sich in den Interviews kaum Hinweise. Einige der Befragten geben zwar an, dass vor allem externe und unbeeinflussbare

Faktoren, wie Restrukturierungen oder Wirtschaftskrisen die Planung der weiteren beruflichen Schritte erschweren, sehen diese Tatsache allerdings nicht als direkte Ursache für erhöhte Unsicherheit.

Zusammenfassend gibt es viele Ursachen, die Arbeitstätige verunsichern können. Aus den Interviews geht aber auch klar hervor, dass von Erwerbstätigen bereits im Vorfeld mehr oder weniger bewusste Strategien angewendet werden (können), um Unsicherheit gar nicht erst aufkommen zu lassen. Darauf wird im nächsten Abschnitt näher eingegangen.

3.4.2 Präventives Unsicherheitsmanagement

Das Bewusstsein für eine steigende Unsicherheit am Arbeitsplatz führt dazu, dass es auf ArbeitnehmerInnenseite vermehrt zur Anwendung von Strategien kommt, welche die potentielle Unsicherheit abwehren sollen. In diesem Zusammenhang spielt vor allem ein *Wissensvorsprung* eine zentrale Rolle. Bereits bei den Ergebnissen zur Neuorientierung von Wissensbeständen wurde ausführlich auf die Relevanz der fortlaufenden Aneignung von Wissen im Beruf eingegangen. Befragte geben an, dass die beständige Wissensaktualisierung bzw. Weiterbildung gewissermaßen einen Schutz vor Unsicherheit darstellen kann. Beispielsweise dient die Spezialisierung in verschiedenen Bereichen dazu, im Falle von Unsicherheit oder Jobverlust Alternativen zu haben. Diesbezüglich berichtet ein Befragter:

„Wissen ist Macht, ja. Das kann dir im Prinzip niemand wegnehmen. Und wenn du das halt ein bisschen aufbaust- man wusste ja teilweise wirklich nicht generell im Bankensektor, was im Endeffekt besser ist – Fachschiene, Führungsschiene und so weiter. Und dadurch bin ich da so lange wie möglich zweigleisig gefahren.“ (Abteilungsleiter, 49 Jahre)

Außerdem können in einer direkten Konkurrenzsituation hinsichtlich einer bestimmten Arbeitsstelle zusätzliche Ausbildungen von Vorteil sein. Aus diesem Grund gibt eine Interviewte an, ein Masterstudium berufsbegleitend absolvieren zu wollen. Sie schildert Folgendes: „Wenn ich sage: Ok, jetzt bewerben sich zwei für eine Stelle und der eine hat vielleicht die Ausbildung und der andere nicht – gut, ansonsten sind sie relativ gleich, vielleicht entscheidet man sich halt dann für den mit der Ausbildung“ (stellvertretende Filialleiterin, 30 Jahre). Ein weiterer Interviewpartner bezeichnet sein abgeschlossenes Aufbaustudium als „arbeitsplatzsichernd“ (Bankangestellter, 38 Jahre).

Weiterbildung soll auch dazu dienen, den eigenen Marktwert zu erhöhen, um im Falle eines Arbeitsplatzverlustes oder Stellenwechsels vorbereitet zu sein. In diesem Zusammenhang erzählt eine interviewte Person, ihren Marktwert durch eine Blindbewerbung durchaus auch „getestet“ zu haben: „Der Job dort hat mir gefallen, aber ich wollt’ einfach

wissen, was ich wert bin. Ich habe dann noch Arbeitssozialrecht dazu gemacht, immer alles im Abendkurs und habe mich bei einer Nachrichtenagentur blind beworben auf ein Inserat“ (Buchhalterin, 52 Jahre).

Zusätzlich haben berufliche Erfahrungen, beispielsweise durch diverse Praktika, heute einen sehr hohen Wert, insbesondere wenn es um den Berufseinstieg oder einen Arbeitsplatzwechsel geht. Durch Praktika einen „Fuß in der Tür“ eines Unternehmens zu haben, beschreibt ein Interviewpartner als verantwortlich für seinen als sicher und problemlos erlebten Berufseinstieg nach seinem Studium:

„Wenn man schaut, ich hab’ ein Praktikum bei dieser und bei jener Bank, ich hab’ regelmäßige Praktika in einer Kanzlei gehabt oder auch in anderen Rechtsabteilungen. [...] Das heißt, ich hatte überall, wo ich nachher gearbeitet hab’ über die Praktika so einen gewissen Fuß in der Tür.“ (Jurist, 29 Jahre)

Befragte geben zudem an, dass der Inhalt bzw. der Umfang des Lebenslaufes zunehmend an Bedeutung gewinnt, weshalb diesem auch besondere Beachtung geschenkt wird. Mit dem Ziel, einen gehaltvollen bzw. ereignisreichen Lebenslauf zu besitzen, werden beispielsweise berufliche Erfahrungen, Weiterbildungen sowie die Beschäftigungsdauer in einem Unternehmen taktisch gewählt. Folglich ist davon auszugehen, dass eine derartige Lebenslaufgestaltung Unsicherheit abwehren kann, da sich Erwerbstätige sicherer fühlen, bei zukünftigen Bewerbungen als „Gewinner“ hervorzugehen.

Eine weitere Strategie zur Vorbeugung von Unsicherheit am Arbeitsplatz ist eine erfolgreiche und *beständige Leistungserbringung*. Auf die Frage nach der erlebten Arbeitsplatzunsicherheit antwortet ein Befragter: „Nein, nicht wirklich. Solange die Arbeitsleistung passt, mache ich mir nicht wirklich Sorgen um den Job“ (Filialleiter, 40 Jahre). Ein anderer Interviewpartner spricht von einer Erhöhung seiner Arbeitsmotivation, um eine gute Leistung zu erbringen und Unsicherheit entsprechend abzuwehren. Im Zusammenhang mit Weiterbildung und kontinuierlicher bzw. erhöhter Leistungserbringung kann auch das Bestreben nach Unersetzbarkeit im Vordergrund stehen. Das Gefühl unersetzbar zu sein, scheint präventiv gegen Unsicherheit zu wirken. Sehr anschaulich berichtet eine Interviewte:

„Von der Firma aus decke ich das, für das sie mich aufgenommen haben, ab. Aber ich möchte halt einfach mehr und mein Ziel oder mein Motto ist einfach: Ich möchte unersetzbar sein! Und das schätzt natürlich die Firma auch, wenn ich mich so engagier und ja, auf das arbeite ich hin.“ (Assistentin der Geschäftsleitung, 51 Jahre)

Ebenfalls hilfreich, um im Vorfeld Unsicherheit zu vermeiden, ist ein *strategischer Jobwechsel*. Viele der Befragten geben an, erst dann ihren (unsicher gewordenen) Arbeitsplatz zu kündigen, wenn sie bereits eine verbindliche Zusage für eine neue Stelle bekommen haben. Dadurch soll eine mögliche Arbeitslosigkeit, die mit Unsicherheit einhergeht, vermieden werden. So erwähnt eine Interviewte: „Bevor ich gekündigt habe, habe ich schon gewusst, dass ich dort was bekomme“ (ehemalige Bankangestellte, 43 Jahre). Eine weitere Form des strategischen Jobwechsels besteht darin, einen Stellenwechsel dann zu initiieren, wenn sich die Möglichkeit dazu ergibt. Im Zusammenhang damit scheint auch das Alter eine entscheidende Rolle zu spielen. Angesprochen auf den Grund eines bestimmten Jobwechsels schildert eine Person:

„[D]a habe ich gewechselt, da war ich 48, weil ich wusste, mein damaliger Chef ist jetzt im Jahr 2012 60 Jahre und ich 55 und jetzt habe ich mir gedacht: Dann nutze ich das sofort. Wenn nicht jetzt, wann dann? Weil wenn er mit 60 dieses Unternehmen aufgibt, mit 55 einen Job zu finden ist sicher nicht mehr einfach dann.“ (Assistentin, 54 Jahre)

Eine weitere Möglichkeit, Unsicherheit im Vorhinein abzuschwächen, ist der Aufbau eines zweiten beruflichen Standbeines als Alternative bei Arbeitsplatzverlust. Hinsichtlich dieser Strategie führt ein Befragter aus dem Rechtsbereich an: „Ich mache selbstständig auch Klientenbetreuung in dem Bereich. Die Alternative ist die, wenn das hier nichts ist, dann macht man halt das hauptberuflich. [...] wenn ich sage: Den Job gibt es nicht mehr, mache ich mich selbstständig als Steuerberater“ (Abteilungsleiter, 54 Jahre).

Schließlich kann die Jobwahl mit Bedacht auf eine relativ sichere Branche bzw. Anstellung getroffen werden, um Unsicherheit hinsichtlich des Arbeitsplatzes im Voraus abzuwehren. Diesbezüglich berichtet ein Interviewpartner: „[...] und so sucht man sich einen Beruf, wo man ein bisschen mehr verdient und auch vielleicht eine sicherere Position [innehat]“ (Assistent, 50 Jahre). Im selben Atemzug gibt er allerdings an, dass langfristige Arbeitsverträge bald der Vergangenheit angehören würden. Bei bereits erlebter Unsicherheit am Arbeitsplatz zeigen sich in den Interviews drei Umgangsstile, die im folgenden Abschnitt erläutert werden.

3.4.3 Drei Umgangsstile bei bestehender Unsicherheit

Die Analyse der Interviews ergibt drei primäre Umgangsstile von Erwerbstätigen, die bei bestehender Unsicherheit zur Anwendung kommen: der passive, der aktive und der vorsichtige Umgangsstil. Die Häufigkeit der drei Formen ist über die Personen hinweg relativ gleich verteilt, wobei einige Personen auf Aspekte unterschiedlicher Verhaltensweisen zurückgreifen.

Der passive Umgangsstil

Der passive Umgangsstil ist charakterisiert durch ein Abwarten unsicherer Zeiten am Arbeitsplatz, wie sie beispielsweise bei Umstrukturierungen vorkommen. Im Vordergrund steht die Devise: „Schauen wir mal“ (z.B. Jurist, 29 Jahre). Zum passiven Umgangsstil zählt vorwiegend eine beständige Leistungserbringung. Wie im vorigen Kapitel angeführt, kann das kontinuierliche Erbringen der Arbeitsleistung vorbeugend gegen das Erleben von Unsicherheit wirken. Die Strategie scheint aber auch dann hilfreich zu sein, wenn Unsicherheit bereits wahrgenommen wird. Hier geht es vor allem darum, sich im Falle eines Arbeitsplatzverlustes zumindest nichts vorwerfen zu können. Diesbezüglich schildert eine Befragte, die sich in unsicheren Zeiten überwiegend passiv verhält:

„Ich sage eigentlich nur: Ich gebe mein Bestes, ich arbeite so, wie ich es gewohnt bin //mhm//, wie es die letzten Jahre gewünscht war, wie jeder zufrieden war und so mache ich das weiter und daher glaube ich nicht, dass ich mir dann irgendwas vorzuwerfen habe.“
(Buchhalterin, 49 Jahre).

Eine weitere passive Umgangsform besteht darin, am Arbeitsplatz nicht großartig aufzufallen. Eine Interviewte gibt an, Umstände, die sie verunsichern, hinzunehmen und die Konfrontation mit ihrem Vorgesetzten zu vermeiden. Sie erzählt:

„Ich mache meine Sache, ich falle nicht so viel auf [...]. Ich habe das immer geschafft, mich so zu arrangieren mit der Situation, auch wenn ich mich fuchsteufelswild ärgern kann, es trotzdem nie auszufechten. [...] Dann denke ich mir eher: Ich fahre jetzt Heim, schwimme eine Runde (lacht) und morgen schaut die Welt wieder anders aus.“
(Versicherungsangestellte, 43 Jahre)

Ferner wird das Verdrängen bzw. das Ignorieren von Arbeitsplatzunsicherheit als Umgangsform genannt. Diese Strategie kommt vor allem dann zum Einsatz, wenn Erwerbstätige keine Möglichkeit wahrnehmen, etwas an ihrer derzeitigen Situation zu verändern. Bezugnehmend auf die Bankenkrise begründet ein Befragter das beschriebene

Verhalten wie folgt: „Weil auch Dinge, die man nicht verändern kann, da hat es keinen Sinn drüber nachzudenken und sich damit zu belasten“ (Bankangestellter, 49 Jahre). Zudem gibt eine Interviewpartnerin an, Unsicherheit solange außer Acht zu lassen, bis ein tatsächlicher Arbeitsplatzverlust eintritt. Befragt nach dem Umgang mit ihrer Unsicherheit, schildert sie:

„Ich meine, ich habe immer gesagt, wenn es soweit ist, werde ich mich damit beschäftigen und eine Lösung dafür finden. [...] Ich mein, dieses Unternehmen ist ein relativ sicherer Arbeitgeber, aber ich habe auch schon gelernt, dass es Sicherheit nicht mehr gibt. Wenn es soweit ist, werde ich mich entsprechend anpassen müssen.“ (Buchhalterin, 52 Jahre)

Auch das bewusste Behalten der Arbeitsstelle in einem scheinbar stabilen Unternehmen während einer Krisenzeit ist dem passiven Umgangsstil zuzuordnen. Ein Bankangestellter berichtet, dass gerade in wirtschaftlichen Unruhesituationen viele Erwerbstätige ihren Arbeitsplatz trotz Unsicherheit versuchen zu halten, da die Lage am Arbeitsmarkt schwer einzuschätzen ist.

Der aktive Umgangsstil

Dieser Umgangsstil ist durch aktive Handlungen im Umgang mit Unsicherheit gekennzeichnet. Ein Interviewpartner, der aufgrund von diversen Umstrukturierungen oft mit Unsicherheit konfrontiert wurde, ist sich sicher, dass ein grundsätzlich proaktives Verhalten vor Arbeitsplatzverlust weitgehend schützen kann. Die Mitgestaltung von Veränderungen sei der Schlüssel, um Krisenzeiten gut zu überstehen. Diesbezüglich berichtet er Folgendes:

„Wenn man bei den Reorganisationen proaktiv dabei ist, dann braucht man sich eigentlich keine Sorgen machen. [...] Proaktivität ist da die Lösung, die nie restlos verhindert, dass man den Arbeitsplatz verlieren kann, das ist schon klar. Aber die Wahrscheinlichkeit, dass man ihn verliert, wird sehr gering.“ (Prokurist kaufmännischer Bereich, 53 Jahre)

Das häufige Fehlen von Transparenz im Rahmen von Umstrukturierungen trägt wesentlich zur Entstehung von Unsicherheit bei. Um dem zu begegnen, berichten Befragte, sich Informationen selbstständig einzuholen und Antworten aktiv einzufordern. Bezugnehmend auf den Umgang mit unzureichender Information im Zuge struktureller Veränderungen erzählt eine Interviewpartnerin:

„In der Zwischenzeit muss ich sagen, bin ich dazu übergegangen, dass wenn ich merke meine Vorgesetzten bringen mir keine Antworten auf meine Fragen, dann geh ich selbst weiter und frag' [...]. Somit kann ich mit der Situation auch gut leben.“ (Projektmanagerin, 58 Jahre)

Über das Einholen von Informationen mehr Klarheit über die Auswirkungen einer Veränderung im Unternehmen zu bekommen, kann folglich zur Reduktion von Sorgen und somit zur Beruhigung beitragen. Ebenso kann der Austausch mit KollegInnen in unsicheren Zeiten hilfreich sein, um sich mit seinen Befürchtungen nicht alleine zu fühlen und sich gegenseitig zu bestärken. Zudem kann die Positionierung als Team nach außen als aktiver Umgang mit Unsicherheit bezeichnet werden. Im Zusammenhang mit einem Firmenumbruch berichtet ein Befragter:

„Und wir haben halt gesagt, wir versuchen unsere Abteilung geschlossen gut nach außen zu positionieren. Das ist auch ein angenehmes Gefühl. Dann hat man das Gefühl: Ok, ich bin nicht allein, ja. Ich bin nicht allein mit meinen Gedanken zur Unsicherheit, ich bin nicht allein mit meinen Zukunftsängsten.“ (Jurist, 29 Jahre)

Außerdem kann das Vermitteln einer erhöhten Arbeitsbereitschaft eine aktive Umgangsform darstellen. Hierzu ist beispielsweise der frühzeitige Wiedereinstieg nach der Karenz zu zählen. Eine erwerbstätige Mutter aus der Versicherungsbranche gibt an, trotz Bedenken als Mutter ein kurzes Karenzmodell vorgezogen zu haben, um ihren Kundenstock so weit als möglich zu behalten und somit der Unsicherheit, im Job wieder Fuß fassen zu können, entgegenzuwirken. Diesbezüglich schildert sie:

„Das wurde sehr gut angenommen vom Unternehmen, mein Wunsch früher zurück zu kommen. [...] Es war ja wirklich so, mein Kind hat noch Windeln gehabt, das ist jetzt unvorstellbar, dass man das macht, aber das ist halt wirklich ein gewisser Druck, bitte. Das (der Kundenstock) bricht weg irgendwann. Es wird immer kritischer. [...] Ein bisschen bleibt natürlich das Gefühl, dass du denkst: Rabenmutter.“ (Versicherungsangestellte, 43 Jahre)

Darüber hinaus wird das aktive Aufrechterhalten einer positiven Einstellung bzw. Zuversicht in unsicheren Zeiten diesem Umgangsstil zugeteilt. Indem die positiven Aspekte der eigenen Leistungserbringung vor Augen gehalten werden, wird versucht, bestehende Unsicherheit zu minimieren. In diesem Zusammenhang berichtet eine Befragte:

„[W]ir müssen schauen, dass wir die Zahlen liefern und wenn wir das alles gescheit machen und alles, dann werden wir das schon schaffen. Also so gesehen, schauen wir, dass wir da positiv weiter tun und ich glaube schon, dass wir das schaffen.“ (Buchhalterin, 49 Jahre)

Zudem kann Zuversicht auch über eine sachliche Argumentation herbeigeführt werden. Beispielsweise kann es im Rahmen einer Umstrukturierung zur vermehrten Auseinandersetzung mit der Frage kommen, weshalb besonders die eigene Abteilung von

einer Ausgliederung verschont werden sollte. Als Beispiel ist die Aussage eines Befragten angeführt, welcher die Aufrechterhaltung seiner Abteilung folgendermaßen rechtfertigt:

„Dadurch, dass wir so ein kleiner Markt sind, ist das natürlich halt schon sehr super, wenn die drei Leute zumindest wirklich alles abdecken – sie kennen die Örtlichkeiten, sie wissen die Location, sie kennen die Systeme, sie kennen die Anforderungen, sie kennen die Leute teilweise, was natürlich die Sache schon leicht macht. Hingegen wenn du’s komplett outsourced und einer Fremdfirma gibst, dann hast du halt- das sind Fremdkörper, ja //mhm//, das ist halt so. Da ist die Reaktionszeit eine andere, man wird keine Ausnahme machen, [...] also es gibt dann viele so Punkte [...].“ (IT-Fachmann, 53 Jahre)

Die Analyse der Interviews zeigt außerdem, dass mit der belastend erlebten Unsicherheit am Arbeitsplatz schließlich mit *Flucht* in die Selbstständigkeit oder zumindest in ein anderes Unternehmen umgegangen werden kann. Beispielsweise geht aus der Berufsbiographie einer jahrelangen Bankangestellten klar hervor, dass die Unsicherheit infolge des steigenden Leistungsdruckes und der zunehmenden Überwachung der Arbeit ausschlaggebend dafür war, sich schließlich selbstständig gemacht zu haben.

Der vorsichtige Umgangsstil

Bezeichnend für diesen Stil ist eine erhöhte Vorsicht im Umgang mit Unsicherheit sowie das Antizipieren möglicher Folgen eigener Entscheidungen bzw. Handlungen. Mithilfe dieses Umgangsstils scheinen Erwerbstätige in Zeiten vermehrter Unsicherheit zumindest etwas an Kontrolle über ihre Situation zurückzuerlangen. Der steigenden externen Leistungsüberwachung wird von einigen Befragten mit erhöhter Selbstkontrolle und Achtsamkeit begegnet. Die Ausführung eigener Arbeitsschritte wird genau kontrolliert und auf verdeckte Kontrollstrategien seitens des Unternehmens besonders geachtet. Damit sollen etwaige Mängel der Arbeitsleistung sowie Fehler rechtzeitig erkannt bzw. vermieden werden. Auf die Frage nach dem Umgang mit der verdeckten Leistungsüberwachung berichtet eine Befragte:

„Man steht halt da und denkt sich: Puh, ist das jetzt ein Mystery Shopper? Und jetzt musst du aufpassen, was du sagst und das erhöht natürlich diesen ganzen Druck, nicht. Du willst natürlich nichts falsch machen //mhm//, weil wenn du was falsch machst, dann geht das bis zum Chef rauf, bis zum Direktor.“ (ehemalige Bankangestellte, 43 Jahre)

Außerdem gibt eine Interviewpartnerin an, aufgrund der technischen Kontrollmöglichkeiten E-Mails mit privaten Inhalten, wie beispielsweise „ich tue heute nichts“

(Versicherungsangestellte, 43 Jahre), nicht vom Firmenlaptop zu verschicken. Eine weitere Strategie, die dem vorsichtigen Umgangsstil zugeordnet wird, ist ein bewusstes Abschieben von Verantwortung, um im Falle eines Fehlers nicht zur Rechenschaft gezogen zu werden. Zudem beobachtet ein Befragter in seinem Kollegenkreis ein vermehrtes Einholen zweiter Meinungen zu teilweise alltäglichen Sachverhalten zum Zwecke der Absicherung. Er spricht in diesem Zusammenhang von einem „Mama-Effekt“ (Bankangestellter, 28 Jahre).

Bei den verursachenden Faktoren von Unsicherheit wurde bereits darauf eingegangen, dass ein Fernbleiben aufgrund von Krankheit heute vermehrt mit einer Kündigung enden kann. Aus dieser Unsicherheit heraus vermeiden Erwerbstätige, trotz körperlichem Unwohlsein, den eigentlich legitimen Krankenstand. Diesbezüglich berichtet eine Interviewte, dass aufgrund zunehmender Kontrollen des Krankenstandes, sich niemand „erlaubt auf Kur zu gehen, weil einfach klar [ist], dass der gekündigt wird“ (Assistentin der Geschäftsleitung, 51 Jahre). Eine Interviewpartnerin aus der Versicherungsbranche, bei der aufgrund der flexiblen Arbeitszeiten ein Fernbleiben wegen Krankheit weniger auffällig wäre, gibt an: „Es ist natürlich auch so, wenn ich krank bin, lese ich auch meine Mails“ (Versicherungsangestellte, 43 Jahre).

Wenn im Rahmen von Umstrukturierungen Arbeitsplatzunsicherheit oder Ungewissheit hinsichtlich zukünftiger Tätigkeiten besteht, geben einige Befragte hinter vorgehaltener Hand an, alternative Jobmöglichkeiten in Erwägung zu ziehen bzw. auch nach solchen zu suchen. Das heimliche Umsehen nach einer anderwärtigen Arbeitsstelle während einer Krisenzeit soll vordergründig dazu dienen, im Falle einer Kündigung entsprechend abgesichert zu sein. Diese Strategie kann in unsicheren Zeiten für etwas Beruhigung sorgen. Es sei angemerkt, dass diese Verhaltensweise zum vorsichtigen und nicht zum aktiven Umgangsstil gezählt wird, da es vordergründig darum geht, eine Rückversicherung zu haben und weniger ein sofortiger Wechsel beabsichtigt wird. Bezugnehmend auf diese Umgangsform berichtet ein Interviewpartner:

„Dann hab’ ich gesagt: Nein, dann fang’ ich eben auch parallel an zu dieser Unsicherheit, wenn es eben nicht klar ist, wie es weiter geht, dann fang ich eben auch an zu suchen. [...] Und hab’ dann erst nach zwei, drei Wochen, wie das dann immer noch so unsicher weitergegangen ist, wirklich angefangen auch Bewerbungen zu schreiben und auf Bewerbungsschreiben zu reagieren und dann auch wirklich Termine zu vereinbaren.“ (Jurist, 29 Jahre)

Neben dem präventiven Maßnahmen gegen und den Umgangsstilen bei bereits bestehender Unsicherheit sind noch einige **Ressourcen** zu erwähnen, die das Vorhandensein von

Unsicherheit abschwächen können. Viele der Befragten gehen davon aus, dass ein gewisser *Wissensvorsprung* als Schutz vor Unsicherheit dienen kann. Es ist festzuhalten, dass eine gute Ausbildung, ein hoher Wissensstand und berufliche Erfahrung als wesentliche Ressourcen hinsichtlich Unsicherheit wirken können. Wie bereits erwähnt, kann das Ablehnen einer längeren Dienstreise zu Unsicherheit führen. Eine Befragte gibt diesbezüglich an, aufgrund ihres Wissens keine Angst zu haben ihren Arbeitsplatz zu verlieren: „Also ich muss sagen, aufgrund meiner langen Erfahrung habe ich enormes Wissen. Nein. Keinerlei Gefahr. Sie sind froh, dass sie mich haben“ (Projektmanagerin, 58 Jahre). Zudem fällt auf, dass die hohe berufliche Erfahrung, die über die Berufskarriere aufgebaut wurde, vor allem im Alter Unsicherheit reduzieren kann. Hierzu gibt eine Interviewte an: „Altersmäßig könnte man Glück haben, weil die Qualifikation da ist, nicht //mhm//. Also das ist sicher sehr gefragt, also die Praxis und das alles“ (Buchhalterin, 49 Jahre). Der Umstand, dass ein hoher Wissenstand Unsicherheit abschwächen kann, scheint mit ein Grund zu sein, weshalb viele Erwerbstätige um Weiterbildung bzw. Wissensaktualisierung bemüht sind.

Ein Befragter gibt zudem an, dass eine gute Aus- und Weiterbildung zur Stärkung des *Selbstvertrauens* beiträgt, welches wiederum Unsicherheit minimieren kann. Erwerbstätige, die Selbstvertrauen durch Wissenserwerb aufbauen, scheinen zuversichtlich zu sein, im Falle eines Arbeitsplatzverlustes schnell wieder einen Job zu bekommen. Diesbezüglich berichtet ein Interviewpartner:

„Durch Weiterbildung baut man sich ja auch so was wie ein Selbstvertrauen auf und das ist das einzige, was man da braucht. Wenn mich wer fragt, warum ich am Arbeitsmarkt leicht zu vermitteln wäre, ich könnte es nicht beantworten, aber ich habe das Selbstvertrauen. Ich weiß, mir wird dann schon was einfallen. Und das kriegt man natürlich durch entsprechende Ausbildung, wenn man sich auf neue Sachen einlässt.“ (Abteilungsleiter, 38 Jahre)

Aber auch unabhängig von Aus- und Weiterbildung kann das Vertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit dem Aufkommen von Unsicherheit entgegenwirken. In diesem Zusammenhang erwähnt eine befragte Person: „Ich sage einmal so, ich traue mir jederzeit einen Job irgendwo zu, das muss nicht einmal in der Bankenbranche sein. Und von dem her, habe ich nicht wirklich Angst“ (Filialleiter, 40 Jahre).

In veränderungsintensiven Zeiten bzw. Kontexten, wie sie in den letzten Jahren vermehrt vorkommen, kann auch eine gewisse *„Sensibilität für Veränderungen“* (Bankangestellter, 54 Jahre) als Ressource wirken. Bevorstehende Veränderungen frühzeitig zu erkennen sowie angemessen darauf zu reagieren, kann Unsicherheit bereits im Vorfeld abfangen bzw. reduzieren. Außerdem macht es den Anschein, dass eine positive Einstellung

zu Veränderungen sowie eine entsprechende Veränderungsbereitschaft das Erleben von Unsicherheit verhindern oder zumindest abschwächen können. Sind derartige Ressourcen nicht vorhanden oder gelingt es nicht, Unsicherheit im Vorfeld abzufangen, kann diese zu diversen Folgen führen, auf die im nächsten Abschnitt eingegangen wird.

3.4.4 Folgen von Unsicherheit am Arbeitsplatz

Die Folgen von Unsicherheit am Arbeitsplatz sind grundsätzlich an den Emotionen der Erwerbstätigen festzumachen. Das allgemeine Erleben von erhöhtem *Leistungsdruck* wird im Zusammenhang mit Unsicherheit sehr häufig genannt. Zum einen verursacht die Wahrnehmung von vermehrten Kündigungen im eigenen Unternehmen einen erhöhten Druck, die Arbeit gut zu erfüllen. Bezugnehmend darauf gibt ein Interviewpartner an: „Es gibt, glaube ich, einfach keinen sicheren Arbeitsplatz mehr heutzutage und deswegen glaube ich, entsteht mehr Druck“ (Bankangestellter, 28 Jahre). Zum anderen fühlen sich Erwerbstätige aufgrund der steigenden externen Überwachung der Arbeitsleistung unter Druck gesetzt, die Leistungsanforderungen angemessen und dauerhaft erfüllen zu müssen. Diesbezüglich berichtet eine Interviewte: „Es hat mich schon belastet. [...] Ich mein, wenn ich das jetzt ein Monat nicht erreicht hab’, ist auch nichts passiert, ja. Aber auf Dauer hast du dir’s nicht erlauben können“ (ehemalige Bankangestellte, 43 Jahre).

Die zuletzt angeführte Aussage verdeutlicht auch die erlebte *Belastung* infolge der Unsicherheit durch Leistungskontrolle. Erhöhte Belastung wird auch im Zusammenhang mit laufenden Veränderungen im Unternehmen wahrgenommen, die mit Unsicherheit einhergehen. Ein Befragter gibt dazu Folgendes an:

„[W]enn du in einer Firma arbeitest, wo du weißt, das gibt es bald nicht mehr lang das Produkt, oder in die Richtung geht es nicht mehr, dann belastet einen das natürlich auch und klar, es wird sich einiges noch verändern in den nächsten Jahren, das belastet dann natürlich auch Mitarbeiter, das ist logisch.“ (Bankangestellter, 49 Jahre)

Ferner kann die geringe Transparenz hinsichtlich anstehender Veränderungen sowie das Gefühl, dass Entscheidungen über den Kopf der Erwerbstätigen hinweg getroffen werden, zum Erleben von *Machtlosigkeit* führen. Die Arbeitsplatzunsicherheit bzw. auch die Ungewissheit hinsichtlich der zukünftigen Arbeitstätigkeit im Rahmen von Umstrukturierungen kann in extremer Ausprägung auch *Zukunftsängste* zur Folge haben. Zudem berichtet eine Interviewpartnerin, die aufgrund der Inanspruchnahme eines Krankenstandes monatelang mit der Unsicherheit konfrontiert war, ihren Arbeitsplatz zu behalten, von *Existenzängsten*:

„Das war wirklich schwierig, weil ich natürlich finanziell abhängig war. Das wäre schwierig gewesen. Das wäre an meine Existenz gegangen, weil ich das Haus erhalten muss und das wäre wirklich- ja, das war wirklich ein Existenzproblem. Das hat mir schon zugesetzt.“

(Assistentin der Geschäftsleitung, 51 Jahre)

Weiters führen Unsicherheiten am Arbeitsplatz zu einem Verlust von Freude bzw. Spaß an der Arbeit. Die Befragten erwähnen nur sehr wenige positive Aspekte von Unsicherheit am Arbeitsplatz. Eine positive Folge kann die *Stärkung der Gemeinschaft* im Rahmen von Umstrukturierungen sein. Die bestehende Unsicherheit kann zu einem erhöhten Austausch unter KollegInnen und dadurch zu einem besseren Zusammenhalt führen, der zumindest das Gefühl reduzieren kann, allein mit seinen Ängsten zu sein. Ebenfalls als positiver Aspekt wird eine *erhöhte Arbeitseffizienz* angeführt. Eine Interviewpartnerin ist der Meinung, dass aufgrund der unsicheren Arbeitsplätze MitarbeiterInnen, die hinsichtlich ihrer Leistungserbringung früher weniger engagiert waren, heute ihre Arbeit effizienter verrichten. Sie gibt an:

„[...] dass schon bei den meisten das Bewusstsein ist, also wenn ich nicht meine Leistung erbringe, dann ist es auch hier kein sicherer Arbeitsplatz mehr, was ich aber persönlich schwer in Ordnung finde, nicht. Weil man kann sich nicht auf Kosten anderer ein schönes Leben machen.“ (Projektmanagerin, 58 Jahre)

Die beschriebenen Folgen verdeutlichen das grundsätzlich negative Empfinden von Unsicherheit am Arbeitsplatz. Aber auch bei den übrigen Aussagen zur Unsicherheit schwingt eine deutliche negative Bewertung mit. Es lässt sich somit ableiten, dass auch die Anforderung des Unsicherheitsmanagements negativ bewertet wird.

4. Diskussion

4.1 Diskussion und Beantwortung der Annahmen

In der Diskussion sollen die wichtigsten Ergebnisse der qualitativen Interviewanalyse zusammengefasst sowie einige Punkte genauer in den Fokus genommen und diskutiert werden. Zudem werden diese Ergebnisse mit dem derzeitigen Forschungsstand und mit der vorhandenen Literatur in Beziehung gesetzt. Abschließend werden die theoretisch abgeleiteten Annahmen zu den einzelnen Konstrukten in Form einer Zusammenführung der Ergebnisse beantwortet.

Zunächst wird auf die einzelnen Dimensionen eingegangen, welche zur Anforderung der Neuorientierung gezählt werden: die Neuorientierung von Wissensbeständen und Handlungserwartungen sowie die Neuorientierung aufgrund wechselnder InteraktionspartnerInnen am Arbeitsplatz.

Neuorientierung von Wissensbeständen

Bemerkenswert ist, wie eindrücklich sich die Ergebnisse der Interviewanalyse im Bezug auf das Thema der Wissensaktualisierung im Arbeitskontext mit der vorliegenden Literatur decken. Dies verdeutlicht die Relevanz dieser beschleunigungsbedingten Anforderung. Deshalb findet sich im Folgenden hauptsächlich eine Zusammenfassung der Ergebnisse, wobei konkrete Aspekte herausgegriffen werden, die als besonders interessant gelten oder sehr häufig bzw. sehr eindrucksvoll in den Interviews erwähnt wurden.

Wesentlich ist das Ergebnis, dass die Neuorientierung von Wissensbeständen hauptsächlich darin besteht, am Laufenden bzw. „up to date“ zu bleiben und weniger in formale Weiterbildungen investiert wird. Als übergreifende Ursache lässt sich die immer raschere Entwertung von Wissensbeständen ausmachen, ein Umstand, welcher auch in der Theorie vertreten ist (z.B. Rosa, 2005; Voß, 1998). So werden von den Interviewten permanente Veränderungen beispielsweise in Form von neuen Arbeitsrichtlinien, technologischen oder Produktinnovationen genannt, die es erfordern, sich kontinuierlich neue Kenntnisse anzueignen. Hervorzuheben ist, dass die Mehrheit der Befragten eine Schnelllebigkeit im Bereich der Technik wahrnimmt, welche mit ständigen technologischen Neuerungen am Arbeitsplatz einhergeht. Folglich sehen sich die Personen gezwungen, ihre Kenntnisse und Fähigkeiten dahingehend zu aktualisieren, um Arbeitsaufgaben angemessen erledigen zu können. Dies entspricht den Aussagen von Ragu-Nathan und KollegInnen (2008), wonach die immer schnellere Entwicklung und Ausdifferenzierung technologischer Geräte und deren Softwareanwendungen eine hohe Anpassungsleistung für Erwerbstätige

bedeutet. Die rasche Weiterentwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien trägt somit zu einem kontinuierlichen Weiterbildungszwang bei, welcher von den Befragten eindeutig spürbar ist. Die Interviewanalyse zeigt zudem, dass insbesondere Befragte aus jenen Generationen, die ohne Informations- und Kommunikationstechnologien aufgewachsen sind, technologische Neuerungen und Veränderungen am Arbeitsplatz als sehr einschneidend und herausfordernd erleben. Dieses Ergebnis findet sich auch bei Buchholz und Kollegen (2006). Zudem entspricht dies der Annahme, dass es den sogenannten „Digital Natives“ (Prensky, 2001), die bereits seit jungen Jahren mit technologischen Geräten vertraut sind und damit aufwachsen, um vieles leichter fällt, sich an die kontinuierlichen technologischen Innovationen anzupassen. Eine weitere Ursache, die sowohl in der Literatur (z.B. Krüger & Bach, 1997; Pettigrew et al., 2000; von der Oelsnitz et al., 2007) als auch in der vorliegenden Untersuchung für die Anforderung der Wissensaktualisierung aufscheint, ist das Bemühen um einen Wettbewerbsvorteil sowohl auf Unternehmens- als auch auf individueller Ebene. Die entsprechende Stärkung der eigenen Beschäftigungsfähigkeit soll bzw. kann folglich dazu beitragen, auf dem Arbeitsmarkt an Attraktivität zu gewinnen und vermittelbar zu bleiben – ein Ergebnis, welches ebenfalls mit der Literatur vergleichbar ist (z.B. von der Oelsnitz et al., 2007). In den Interviews findet sich zudem, dass der Wettbewerbsvorteil aufgrund einer hohen Beschäftigungsfähigkeit vor Arbeitsplatzunsicherheit schützen kann; darauf wird an späterer Stelle beim Thema Unsicherheitsmanagement genauer eingegangen.

Ferner ist interessant, dass viele der Befragten die steigende Wichtigkeit persönlichkeitsbezogener Fähigkeiten betonen, während das Ausmaß und die Relevanz fachlicher Weiterbildungen eher in den Hintergrund rücken oder zumindest als gleichbleibend angesehen werden. Ebenfalls wichtig scheint das Ergebnis zu sein, dass im Zusammenhang mit dem fortlaufend steigenden Wissenserwerb eine erhöhte Selbstständigkeit und Eigenverantwortung von den interviewten Personen erwartet und auch gefordert wird. Diese Ergebnisse stimmen mit den Überlegungen von Voß (1998) weitgehend überein. Bezüglich der Folgen sind insbesondere zwei Aspekte hervorzuheben. Zum einen schildern die Befragten neben der ohnehin bestehenden Arbeitsintensivierung einen zusätzlichen Arbeits- bzw. Zeitaufwand aufgrund der laufenden Wissensaktualisierung. Coovert und KollegInnen (2005) sprechen ebenfalls von einem Mehraufwand, welcher sich infolge der kontinuierlichen Aneignung neuer technologischer Kenntnisse ergibt. Zum anderen findet sich das Ergebnis, dass der Wissenserwerb häufig aus der eigentlichen Dienstzeit ausgelagert wird, um die Aufgabenerledigung nicht zu behindern. Weiterbildung in der Freizeit kann folglich zu einer

erschweren Abgrenzung der unterschiedlichen Lebensbereiche führen. Voß (1998) spricht in diesem Zusammenhang von zunehmender „Entgrenzung“.

In der vorliegenden qualitativen Studie steht im Bezug auf den Umgang mit der erforderlichen Wissensaktualisierung insbesondere das Managen der enormen Informationsmengen, mit denen die Arbeitenden konfrontiert sind, im Mittelpunkt. Es werden Strategien wie eine erhöhte Selektion von Inhalten, der Mut zur Lücke oder das Zurate ziehen von ExpertInnen angegeben. Dieser Aspekt ist im Vergleich zur bisherigen Literatur neu und verdient Beachtung.

Bezüglich der Annahme, dass für Erwerbstätige die Notwendigkeit bestehe, ihr Wissen fortlaufend zu aktualisieren, zeigt die Interviewanalyse ein sehr einheitliches Bild. Das eigene Wissen im Arbeitskontext muss demnach kontinuierlich und vor allem in immer kürzeren Abständen auf den neuesten Stand gebracht werden. Dieses Ergebnis unterstützt sowohl die Studie von Obschonka und Kollegen (2012), in der ebenfalls arbeitsbezogene Lernanforderungen als steigend in der heutigen Arbeitswelt angesehen werden. Zudem verdeutlichen die Befragten anhand ihrer Aussagen die Unbeständigkeit des Wissens und den damit einhergehenden Anpassungszwang. Dieses Ergebnis steht somit in Einklang mit Aspekten der Theorie der sozialen Beschleunigung von Rosa (2005), insbesondere mit dem Konzept der Gegenwartsschrumpfung und der „Rutschenden Abhänge“.

Neuorientierung von Handlungserwartungen

Hinsichtlich der veränderten Handlungserwartungen kann anhand der Interviewanalyse festgestellt werden, dass von den befragten Erwerbstätigen in den letzten Jahren zunehmend eine erhöhte Flexibilität erwartet wird, welche sowohl die Zeit als auch den Ort der Arbeitserledigung betrifft. Ebenso geht aus den Interviews eindeutig die Wahrnehmung einer allgemeinen Tempoerhöhung in der Arbeitswelt hervor, wofür von den Befragten insbesondere die modernen Informations- und Kommunikationstechnologien, wie das Smartphone mit E-Mailfunktion, verantwortlich gemacht werden, sowie die laufenden Innovationen, die diesbezüglich stattfinden. Dieses Ergebnis entspricht der technologischen Beschleunigung nach Rosa (2005). Die Technologien werden von den Befragten als ausschlaggebende Ursache für die steigende Erwartung in Richtung einer erhöhten Reaktionsgeschwindigkeit sowie einer permanenten Erreichbarkeit angegeben, wie dies auch in der vorliegenden Literatur vordergründig der Fall ist (Barley et al., 2011; Mazmanian et al., 2006). Die Analyse lässt zudem erkennen, dass insbesondere bereits langjährige Berufstätige eine enorme Veränderung in den angesprochenen Erwartungshaltungen wahrnehmen, die aber

auch für die jüngeren unter den Befragten spürbar ist. Dieses Ergebnis deutet auf das hohe Auftreten und damit die hohe Relevanz dieser veränderten Erwartungshaltungen hin, da diese von allen Altersgruppen der Interviewten wahrgenommen werden.

Ein wesentliches Resultat der vorliegenden Untersuchung, welches alle Erwartungshaltungen betrifft, ist die wahrgenommene Aufhebung der Grenzen insbesondere zwischen den unterschiedlichen Lebenskontexten. In der Literatur findet sich vor allem bei Voß (1998), dass die zahlreichen Veränderungen in der Arbeitswelt mit einer zunehmenden „Entgrenzung“ einhergehen. Diese betrifft nach Voß (1998) sowohl die Arbeitsverhältnisse an sich, die es für Erwerbstätige notwendig macht, ihr arbeitsbezogenes Handeln selbstständig zu strukturieren und „neue Grenzen“ zu ziehen, als auch die Entgrenzung von beruflichem und privatem Lebensbereich.

Die Vereinbarkeit der unterschiedlichen Lebenskontexte betreffend zeigt sich in der Literatur grundsätzlich ein uneinheitliches Bild. Entgegen dem Ergebnis, dass die flexible Arbeitszeiteinteilung wesentlich zu einer erfolgreichen Work-Life-Balance bzw. zu einem geringeren Konfliktpotential im Bereich Familie beiträgt (Anderson et al., 2002; Byron, 2005; Haddock et al., 2006), zeigt sich in der vorliegenden Untersuchung die Tendenz, dass die zeitliche Flexibilität eine erschwerte Vereinbarung von familiärem und beruflichem Bereich zur Folge hat. Dies entspricht eher dem Ergebnis von Tausig und Fenwick (2001), wonach zeitliche Flexibilität für eine derartige Balance hinderlich ist.

Hinsichtlich der örtlichen Flexibilität zeigt sich in Bezug auf die Work-Life-Balance eine gewisse Ambivalenz. Einerseits berichten Befragte von einer schwierigen Abgrenzung zwischen den Lebensbereichen, andererseits scheint durchaus eine gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf aufgrund von Telearbeit möglich. Auch Kelliher und Anderson (2008) fanden in ihrer qualitativen Studie einen positiven Einfluss der flexiblen Arbeitsgestaltung auf die Work-Life-Balance. Zudem konnten Gajendran und Harrison (2007) anhand ihrer Metaanalyse zeigen, dass Telearbeit einen wohltuenden, wenn auch moderaten Effekt auf das familiäre Konfliktpotential hat.

In den Interviews zeigt sich die Entgrenzung auch dann besonders deutlich, wenn die gestiegene Erwartung, permanent erreichbar zu sein, in den Fokus genommen wird. Die Schwierigkeit, sich vom beruflichen Kontext abzugrenzen und abzuschalten, ist vor allem durch die technologischen Geräte wie das Smartphone bedingt und findet sich auch in der herangezogenen Literatur (z.B. Davis, 2002; Derks & Bakker, 2012; Mazmanian et al., 2006). So kommen Derks und Bakker (2012) anhand ihrer Tagebuchstudie zu dem Ergebnis, dass eine intensive Nutzung des Smartphones außerhalb der regulären Arbeitszeiten eine gesunde

Work-Life-Balance erschwert und zu einer erhöhten Erschöpfung beiträgt. In der vorliegenden Untersuchung wird in diesem Zusammenhang ebenfalls von einer zunehmenden psychischen Belastung berichtet. Was dieses Ergebnis insbesondere für Unternehmen bedeutet, wird im Abschnitt zu den praktischen Implikationen noch näher behandelt.

Infolge der Entgrenzung der Lebensbereiche aufgrund der permanent möglichen Erreichbarkeit wird von vielen der Befragten die Notwendigkeit einer erhöhten Eigenverantwortung im Bezug auf die Distanzierung von Arbeitsangelegenheiten angegeben. Aber auch die Verantwortung, zu welcher Zeit und an welchem Ort gearbeitet wird, obliegt nach Angaben der Interviewten immer mehr den NutzerInnen der technologischen Geräte. Ebenso geben die Befragten an, vor allem der geforderten örtlichen Flexibilität mit erhöhtem Selbstmanagement zu begegnen. Voß und Pongratz (1998) gehen in ihrem Modell des Arbeitskraftunternehmers ebenfalls von einer zunehmenden Selbstorganisation und gesteigerten Eigenverantwortung Erwerbstätiger aus und zwar sowohl in Bezug auf die zeitliche Strukturierung als auch hinsichtlich des Ortes der Arbeitsdurchführung. Der Aspekt der zunehmenden Eigenverantwortung wurde bereits bei der geforderten Wissensaktualisierung angesprochen und scheint heute im Alltag von Berufstätigen enorm an Wichtigkeit zu gewinnen.

Unter Einbezug aller relevanten Aspekte der Auswertung zu den veränderten Handlungserwartungen kann die Annahme, für Erwerbstätige steige die Notwendigkeit, sich auf veränderte Handlungserwartungen entsprechend einzustellen, folgendermaßen beantwortet werden: Über die Interviews hinweg zeigt sich sehr deutlich, dass sich die befragten Erwerbstätigen im Arbeitsleben mit allen angenommenen veränderten Handlungserwartungen konfrontiert sehen und folglich ihre Arbeitsweise daran anzupassen haben.

Neuorientierung aufgrund wechselnder InteraktionspartnerInnen

Verglichen mit den anderen Aspekten, die der Neuorientierung zuzuordnen sind, erscheint die Neuorientierung aufgrund wechselnder InteraktionspartnerInnen bei den interviewten Personen weit weniger relevant. Meist wird in den Gesprächen nur auf direkt gestellte Fragen zu diesem Thema Bezug genommen. Einige Ergebnisse sind vergleichbar mit der herangezogenen Literatur, basieren aber zum Teil nur auf einzelnen Aussagen der Befragten.

Als primäre Ursache für die Anforderung, sich an wechselnde Personen am Arbeitsplatz anpassen zu müssen, wird von den Befragten eine erhöhte Mitarbeiterfluktuation,

insbesondere im Zuge von Restrukturierungen, angegeben. Zudem wird berichtet, dass die steigenden Leistungsanforderungen, die oftmals als zu hoch empfunden werden, heute mit häufigeren Kündigungen einhergehen und zwar sowohl von Seiten des Unternehmens als auch von Seiten der Erwerbstätigen, um so dem Leistungsdruck zu entgehen. Aufgrund der Analyse ist anzunehmen, dass sich die Mitarbeiterfluktuation selbst verstärkt: Die kürzere Verweildauer in einem Unternehmen infolge der erhöhten Fluktuation kann zu einer geringeren Bindung an dieses führen. Die geringere Bindung erhöht wiederum die Wahrscheinlichkeit, die Arbeitsstelle freiwillig zu wechseln, beispielsweise bei günstigeren Jobaussichten, was erneut zu einer Steigerung der Fluktuation beitragen kann. Nimmt das Ausmaß an Restrukturierungen (Kieselbach, 2009) und auch die Leistungsorientierung in der Arbeitswelt weiter zu, könnte sich dieser Kreislauf in Zukunft noch verstärken und zu einem deutlicher wahrnehmbaren Wechsel von InteraktionspartnerInnen am Arbeitsplatz führen als dies derzeit – zumindest in der vorliegenden Stichprobe – der Fall ist. Als weitere Ursache geht aus den Interviews die Zunahme von Projektarbeit hervor. Dieses Ergebnis entspricht der diesbezüglich herangezogenen Literatur, in der sich ebenfalls Hinweise finden, dass die Arbeit vermehrt in Projekten gestaltet und abgewickelt wird, wobei die jeweiligen Teams sich häufig aus unterschiedlichen Personen zusammensetzen, an die es sich immer wieder aufs Neue zu gewöhnen und anzupassen gilt (z.B. Böhle, 2010; Peters et al., 2009; Voß, 1998).

Als Folgen finden sich in der vorliegenden Untersuchung einerseits ein erhöhter Mehraufwand, Qualitäts- und Ressourcenverlust durch den Abgang von Personal sowie andererseits aber auch Erfahrungsgewinn durch neue MitarbeiterInnen. Zudem werden in den Interviews auch eine gering erlebte Stabilität und das Entstehen lediglich oberflächlicher Arbeitsbeziehungen angesprochen, die mit einem erhöhten Wechsel von Personal einhergehen und als Belastung erlebt werden können. Nach dem Soziologen Granovetter (1973) benötigt der Aufbau von starken sozialen Bindungen („strong ties“) ein hohes Ausmaß an gemeinsamer Zeit. Aufgrund von häufigem Personalwechsel ist diese Voraussetzung jedoch nicht gegeben, weshalb es lediglich zu flüchtigen Beziehungen kommt („weak ties“). Es sei an dieser Stelle noch einmal angemerkt, dass dieser Aspekt nur von sehr wenigen Interviewten angegeben wird. Ein Grund, warum die Intensität von sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz auch vor dem Hintergrund der erhöhten flexiblen Arbeitsgestaltung nicht stärker erlebt wird, könnte der vermehrte Einsatz der technologischen Geräte darstellen. Erwerbstätige sind beinahe permanent erreichbar, auch wenn sie physisch gar nicht am Arbeitsort präsent sind. Dies könnte auch innerhalb kürzerer Zeit zum Aufbau engerer

personaler Bindungen beitragen (vgl. ten Brummelhuis et al., 2012). Diesem Thema sollten zukünftige Studien noch ausführlicher Aufmerksamkeit schenken.

Auch wenn zum Umgang mit einem erhöhten Wechsel von InteraktionspartnerInnen von den Befragten nur wenig angegeben wird, zeigt die Analyse, dass auch bei diesem Aspekt der Neuorientierung zunehmende Selbstorganisation ein Thema darstellt. Das Arbeits- bzw. Kernteam – soweit vorhanden – scheint zunehmend gefordert, sind innerhalb der Gruppe selbst zu organisieren, beispielsweise hinsichtlich der Arbeitsaufteilung oder Einschulung und Integration neuer KollegInnen. Dies entspricht ebenfalls den Ausführungen von Voß (1998) bzw. Voß und Pongratz (1998), die von einer Zunahme der autonomen Sozialorganisation ausgehen.

Abschließend sei noch ein interessanter Aspekt erwähnt. Es ist auffallend, dass Teamfähigkeit im Arbeitsleben einen zunehmend höheren Stellenwert einnimmt. Einerseits wird Teamfähigkeit in den Interviews als wichtige Stärke genannt, um die Arbeit heute gut erfüllen zu können. Die zunehmende Leistungsorientierung in Unternehmen sowie steigende Projektarbeit stellen Anforderungen an Erwerbstätige, die oft nur noch als Team zu schaffen sind. Möglicherweise entsteht aufgrund der zunehmend oberflächlichen Arbeitsbeziehungen und der gleichzeitig hohen Leistungsanforderungen an den Einzelnen ein Bewusstsein bzw. eine Wertschätzung für gute Teamarbeit. Andererseits ist vor allem aufgrund der zum Teil hohen Mitarbeiterfluktuation ein enges Zusammenwachsen als Team immer schwieriger möglich.

Hinsichtlich der Annahme, Erwerbstätige seien mit der Anforderung konfrontiert, sich permanent auf wechselnde InteraktionspartnerInnen einzustellen, kann zusammengefasst Folgendes gesagt werden: Entgegen der Erwartung wird diese Anforderung in der untersuchten Stichprobe nur in einem geringen Ausmaß wahrgenommen. Dennoch ist eine Tendenz in die erwartete Richtung erkennbar. Die Notwendigkeit, sich an neue Personen im Arbeitsumfeld anzupassen, scheint vor allem phasenweise – wenn beispielsweise restrukturiert wird oder vermehrt Projektarbeit stattfindet – nicht aber alltäglich aufzutreten.

Bewertung der Neuorientierung

Um die Annahme, die Anforderung der notwendigen Neuorientierung werde eher als positive Herausforderung und weniger als Bedrohung erlebt, zu diskutieren, werden Aspekte der Wissensaktualisierung und der veränderten Handlungserwartungen herangezogen, nicht aber auf die Bewertung der Anforderung eingegangen, sich an wechselnde

InteraktionspartnerInnen anzupassen, da diesbezüglich nur wenige aussagekräftige Angaben vorliegen.

Hinsichtlich der Bewertung von Wissensaktualisierung zeigt die Studie von Obschonka und Kollegen (2012), dass arbeitsbezogene Lernanforderungen als positive Herausforderung erlebt werden. Ein derart eindeutiges Bild kann die vorliegende qualitative Analyse jedoch nicht unterstützen. Die Bewertung muss differenzierter betrachtet werden. Die Interviewanalyse ergibt drei Bedingungen, unter welchen diese erfolgt: das Alter, die Selbstbestimmung sowie das Interesse an den Lerninhalten. Wie bereits angeführt, fällt es älteren Erwerbstätigen grundsätzlich schwerer, sich insbesondere aufgrund technologischer Änderungen neue Kenntnisse anzueignen (Buchholz et al., 2006), ein Umstand, welcher für die negative Bewertung verantwortlich sein kann. Ferner kommt Coetzer (2007) zu dem Ergebnis, dass ältere Erwerbstätige und solche, die bereits länger dieselbe Anstellung innehaben, weniger zufrieden mit ihren Lernerfahrungen am Arbeitsplatz sind. Dies unterstützt ebenfalls das vorliegende Ergebnis. Aufgrund der kontinuierlich steigenden Lernanforderungen kann angenommen werden, dass ältere Erwerbstätige diese auch zunehmend negativ bewerten. Besonders auffallend ist auch das Ergebnis, dass der Wissenserwerb von vielen der Interviewten dann positiv herausfordernd erlebt wird, wenn dieser selbstbestimmt und ohne Zwang von ArbeitgeberInnenseite erfolgt. Besteht allerdings hohes Interesse an den Inhalten, wird die Wissensaktualisierung unabhängig davon, ob diese selbstbestimmt vorgenommen oder verlangt wird, positiv bewertet.

Hinsichtlich der Bewertung der veränderten Handlungserwartungen ist grundsätzlich eine Ambivalenz erkennbar – als positiv wird beispielsweise angegeben, dass aufgrund der permanenten Verbundenheit durch die Technologien Arbeitsvorgänge erleichtert und Aufgaben rasch bearbeitet werden (können), andererseits wird die damit einhergehende schwierige Abgrenzung und die damit in Zusammenhang stehenden emotionalen Folgen wie Druck, Stress und psychische Belastung als negativ erlebt. Darüber hinaus findet sich ähnlich wie bei der Bewertung der Wissensaktualisierung auch hier die Bedingung Selbstbestimmung vs. Zwang. Fühlen sich Erwerbstätige in der Lage, selbstständig über die Zeiteinteilung oder über den Ort der Arbeitserledigung zu entscheiden und erleben dahingehend keinen Zwang seitens der Vorgesetzten, wird Flexibilität sehr positiv wahrgenommen und beschrieben. Zu einem ähnlichen Ergebnis kamen Kelliher und Anderson (2008). In ihrer Fallstudie zeigte sich, dass sowohl die Möglichkeit, über die arbeitsbezogene Orts- und Zeiteinteilung frei entscheiden zu können, als auch das damit einhergehende Kontrollerleben von den Erwerbstätigen positiv wahrgenommen wird. Zudem berichtet Green (2002), dass die

Mobilität aufgrund der modernen Informations- und Kommunikationstechnologien negativ wahrgenommen wird, wenn sich Arbeitstätige nicht freiwillig für die Arbeit mit technologischen Geräten entschieden haben, sondern dies von ArbeitgeberInnenseite vorgegeben wird. Ähnliches zeigt sich im Bezug auf die permanente Erreichbarkeit. Interviewte bewerten die ständige Verfügbarkeit oft dann positiv, wenn ein selbstgesteuerter Umgang damit möglich ist. Einen diesbezüglich interessanten Ansatz liefern ten Brummelhuis und KollegInnen (2012). Sie kamen zu dem unerwarteten Ergebnis, dass permanente Verfügbarkeit am Ende des Tages zu weniger Erschöpfung führt. Die AutorInnen vermuten, dass mit permanenter Erreichbarkeit dann kein Energieverlust einhergeht, wenn Erwerbstätige die Kontrolle darüber haben, wann sie verfügbar sind bzw. wann sie auf Anfragen reagieren.

Die Ergebnisse der vorliegenden Interviewanalyse deuten darauf hin, dass Selbstbestimmung einen wesentlichen Faktor darstellt und möglicherweise als Moderator fungiert, welcher den Zusammenhang zwischen den einzelnen Handlungserwartungen und ihrer Bewertung in eine positive Richtung verändert. Zudem könnte – in Anlehnung an die Annahme von ten Brummelhuis und KollegInnen (2012) – eine vermehrte Selbstbestimmung negative Folgen, die mit den veränderten Handlungserwartungen in Zusammenhang stehen, abschwächen.

Aufgrund der vielen unterschiedlichen Faktoren, welche die Bewertung der Anforderung der Neuorientierung beeinflussen, kann in der vorliegenden Studie keine pauschale Aussage diesbezüglich getroffen werden. Die Ergebnisse bieten jedoch wertvolle Ansatzpunkte für zukünftige Forschungen.

Wahrnehmung von Neuorientierung als neue Anforderung

Über alle Dimensionen der Neuorientierung hinweg kann grundsätzlich davon ausgegangen werden, dass diese Anforderung im Arbeitsleben der Befragten von zunehmender Bedeutung ist. Im Vordergrund stehen hierbei die Notwendigkeit zur kontinuierlichen Wissensaktualisierung sowie die Anforderung, sich insbesondere aufgrund der modernen Informations- und Kommunikationstechnologien an veränderte Handlungserwartungen anzupassen. Im Gegensatz dazu scheint die Anforderung, sich auf wechselnde InteraktionspartnerInnen vermehrt einstellen zu müssen, in der vorliegenden Stichprobe (derzeit) eine geringere Rolle zu spielen.

Unsicherheitsmanagement

Zur Anforderung des Unsicherheitsmanagements werden einige Ergebnisse herausgegriffen, welche sich insbesondere auf die Ursachen von Unsicherheit am Arbeitsplatz sowie auf das Umgangsverhalten mit Unsicherheit beziehen.

Zunächst ist grundsätzlich zu sagen, dass im Gegensatz zur Erwartung die gezielte und direkte Frage nach der Wahrnehmung von Arbeitsplatzunsicherheit nur von einigen wenigen der Befragten eindeutig bejaht wird. Bei der genaueren Betrachtung der Aussagen zeigt sich jedoch, dass auch bei einem Teil der Personen, die vorerst angeben, keine Unsicherheit zu erleben, im weiteren Verlauf des Interviews und teilweise auch sehr subtil Unsicherheitsthemen zur Sprache kommen. Darauf deutet beispielsweise die Aussage einer interviewten Person hin, die meint, sich grundsätzlich nicht unsicher zu fühlen, jedoch ein berufsbegleitendes Studium absolviert, um ihren Arbeitsplatz zu sichern. Es liegt die Erklärung nahe, dass Erwerbstätige sich eine eventuelle Arbeitsplatzunsicherheit gar nicht eingestehen wollen, um sich vor diesbezüglich negativen Gefühlen zu schützen. Ein in diesem Zusammenhang erwähnenswertes Ergebnis liefert de Witte (1999). Dieser kam zu dem Schluss, dass sich Personen, welche angeben, sich sehr unsicher zu fühlen und solche, die meinen, sie fühlen sich weder sicher noch unsicher, in ihrem Wohlbefinden nur sehr wenig unterscheiden. Dies könnte dem Autor zufolge darauf hinweisen, dass ein geringeres Unsicherheitsgefühl ebenfalls als stressreich empfunden werden kann, unabhängig von der Intensität der diesbezüglichen Emotionen. Es besteht somit die Möglichkeit, dass der Anteil an Arbeitskräften, die aufgrund von Unsicherheit belastet sind, weit höher ist als dies die Studienergebnisse vermuten lassen.

Die Ursachen für Arbeitsplatzunsicherheit lassen sich der qualitativen Analyse zufolge in externe und personale Faktoren unterteilen. Die externen Faktoren sind äußere Einflüsse und entziehen sich der (direkten) Einflussnahme der Erwerbstätigen. Zu dieser Kategorie zählt die in den Interviews als Hauptursache hervorgehende Zunahme an Restrukturierungen in Unternehmen. Häufig werden von den Befragten Fusionen und Firmenübernahmen angegeben, die mit tiefgreifenden Veränderungen für den Einzelnen einhergehen (können). Auch in der Literatur findet sich der Hinweis, dass Restrukturierungen in der Geschäftswelt sowohl an Häufigkeit zunehmen, als auch in Verbindung mit steigender Arbeitsplatzunsicherheit gebracht werden (z.B. Kieselbach, 2009). Insbesondere löst die erhöhte Personalreduktion, die häufig im Rahmen von Umstrukturierungen als Maßnahme eingesetzt wird, die Befürchtung aus, den eigenen Arbeitsplatz zu verlieren (Burke & Nelson, 1998; Kieselbach, 2009). Angekündigte bzw. befürchtete Personalkürzungen werden auch

vermehrt in den Interviews als Ursache für erhöhte Arbeitsplatzunsicherheit genannt. Ferner beschreiben Marks und Mirvis (1986) das sogenannte „Merger Syndrome“, bei welchem im Zuge von Fusionen unter anderem mit erhöhter Unsicherheit reagiert wird. Für die Ungewissheit hinsichtlich der zukünftigen Arbeitssituation kann ein Mangel an Kommunikation bzw. fehlende Transparenz verantwortlich gemacht werden. Folglich entstehen Gerüchte und Worst-Case-Szenarien werden von den Erwerbstätigen generiert. Diese Unsicherheitsfaktoren finden sich ebenfalls in den Ergebnissen der Interviewanalyse.

Dem aktuellen Forschungsstand zufolge lösen auch zeitlich befristete Arbeitsverträge im Gegensatz zu unbefristeten Anstellungen vermehrt Arbeitsplatzunsicherheit aus (z.B. de Cuyper et al., 2009; de Witte & Näswall, 2003; Muñoz de Bustillo & de Pedraza, 2007). Dies kann durch die Ergebnisse nur ansatzweise unterstützt werden, da sich die vorhandene Stichprobe hauptsächlich aus Personen mit unbefristeten Arbeitsstellen zusammensetzt. Es finden sich jedoch sehr wohl diesbezügliche Aussagen. So wird von Verträgen berichtet, die sich auf den Zeitraum eines Projektes beschränken. Dies löst Unsicherheit aus, da die berufliche Zukunft ungewiss ist. Aufgrund der zunehmenden Projektarbeit (z.B. Böhle, 2010; Voß, 1998) kann von einer erhöhten Anzahl befristeter Verträge und diesbezüglich vermehrter Unsicherheit ausgegangen werden.

Zu den personalen Faktoren, die für das Hervorrufen von Arbeitsplatzunsicherheit verantwortlich gemacht werden können, zählen unter anderem soziodemographische Dimensionen wie das Alter, eine geringe oder nicht abgeschlossene Ausbildung und das Geschlecht. Hier sind es vor allem Frauen, die aufgrund einer möglichen Schwangerschaft bei Bewerbungen benachteiligt werden. Aber auch in einer eigentlich festen Anstellung kann eine (baldige) Schwangerschaft Unsicherheit um den Arbeitsplatz auslösen. Zudem zeigt sich in den Interviews, dass die eingeschränkte Flexibilität von erwerbstätigen Müttern zu der Befürchtung führt, den Arbeitsplatz zu verlieren. Diese Ergebnisse sind vergleichbar mit jenen aus der GLOBALIFE-Studie (Blossfeld et al., 2007).

Bezugnehmend auf das Alter zeigen die Ergebnisse, dass vor allem ältere Befragte von der Befürchtung sprechen, im Falle eines Arbeitsplatzverlustes keine Anstellung mit vergleichbaren Bedingungen mehr zu bekommen. Ein wenig überraschend ist das Ergebnis, dass die jüngeren Interviewten grundsätzlich weniger Unsicherheit angeben. Dies widerspricht den Ergebnissen des GLOBALIFE-Projektes von Blossfeld und KollegInnen (2007), die herausfanden, dass jüngere Erwerbstätige, vor allem die Berufseinsteigenden, mit hohen Unsicherheiten konfrontiert sind, insbesondere aufgrund prekärer oder flexibilisierter Beschäftigungsformen. Dies kann in der untersuchten Stichprobe nicht unterstützt werden.

Lediglich Befragte, die bereits länger im Berufsleben stehen, vermuten heute erhöhte Schwierigkeiten, als BerufseinsteigerIn im Arbeitsleben Fuß zu fassen. Dieser Eindruck bzw. diese Erfahrung wird aber kaum von den jüngeren Befragten bestätigt. Eine Erklärung dafür liefern Merkmale der vorhandenen Stichprobe. Zum einen wurden in die Stichprobe keine unmittelbaren BerufseinsteigerInnen aufgenommen, sondern lediglich Personen, die bereits mindestens fünf Jahre im Berufsleben stehen. Zum anderen verfügt die Mehrzahl der jungen Teilnehmenden über eine gute Ausbildung (z.B. Studienabschluss) und befindet sich derzeit in fester Anstellung. Es ist davon auszugehen, dass diese Faktoren Unsicherheiten erst gar nicht aufkommen lassen.

Besonders unerwartet zeigt sich das Ergebnis, dass eine erschwerte Planbarkeit der beruflichen Laufbahn kaum von den interviewten Personen als direkte Ursache für steigende Unsicherheit angeführt wird. Dieses Ergebnis widerspricht weitgehend den Annahmen aus der Literatur (Blossfeld et al., 2007; Rosa, 2005; Sennett, 2000). Auf Nachfrage wird zwar von einigen der Befragten sehr wohl angegeben, dass überwiegend externe und unbeeinflussbare Faktoren, wie unvorhersehbare Restrukturierungen oder wirtschaftliche Krisen die Planung der Berufskarriere erschweren. Es finden sich auch Aussagen, dass heute das Innehaben ein und desselben Berufs über das Erwerbsleben hinweg nicht mehr der Realität entspricht. Allerdings wird diese Tatsache von den Befragten nicht unmittelbar als Auslöser für vermehrte Unsicherheit angegeben. Für weitergehende Forschung wäre hier interessant, vor allem junge Erwerbstätige, beispielsweise Personen am Schalter einer Bank, zu befragen, da die Interviewten häufig die hohe Fluktuation in diesem Bereich erwähnten.

Da sich die beschleunigungsbedingte Anforderung im Zusammenhang mit Arbeitsplatzunsicherheit insbesondere auf den Umgang damit richtet, sollen einige diesbezüglich interessante Ergebnisse herausgegriffen und diskutiert werden. Die Auswertung der Interviews zeigt, dass zunächst präventives Unsicherheitsmanagement stattfindet, um potentielle Unsicherheit im Vorfeld abzufangen. Besonders herausstechend ist hierbei das Bestreben von einigen Befragten, (potentiellen) Konkurrenzpersonen gegenüber einen Wissensvorsprung zu haben und somit den eigenen Marktwert zu erhöhen. Die kontinuierliche Wissensaktualisierung spielt demnach nicht nur eine wesentliche Rolle, um anschlussfähig und „up to date“ zu bleiben, sondern auch wenn es darum geht, Arbeitsplatzunsicherheiten vorzubeugen. Dieses Ergebnis wird von einer Reihe aktueller Studien unterstützt, die darauf hinweisen, dass der kontinuierliche Wissenserwerb und die damit einhergehend gestärkte Beschäftigungsfähigkeit steigende Unsicherheiten am Arbeitsplatz kompensieren können (z.B. Berntson & Marklund, 2007; de Cuyper et al., 2008;

Mäkikangas et al., 2012). Ein gewisser Wissensvorsprung stellt damit auch eine wesentliche Ressource im Zusammenhang mit dem Erleben von Arbeitsplatzunsicherheiten dar.

Darüber hinaus ergibt die Analyse drei Umgangsstile, die bei bestehender Unsicherheit angewendet werden: der aktive, der passive und der vorsichtige Umgangsstil. Die zwei erstgenannten Umgangsstile lassen sich mit den beiden in der Literatur vorherrschenden Strategien, nämlich problem- bzw. kontrollorientierter Umgang und Vermeidungsverhalten (Klandermans et al., 1991; Latack, 1986; Lazarus & Folkman, 1984; Pinquart et al., 2009), in Bezug setzen. Der aktive Umgangsstil lässt sich den problem- bzw. kontrollorientierten Strategien zuordnen. Personen stellen sich der unsicheren Situation, indem entsprechende Handlungen gesetzt werden, wie beispielsweise das aktive Einholen bzw. Einfordern von Informationen bei fehlender Transparenz. Der passive oder vermeidende Umgangsstil entspricht dem Vermeidungsverhalten oder „disengagement“ aus der Literatur und zeichnet sich beispielsweise durch ein „passives Verharren“ in der unsicheren Situation aus. Ergänzend zu den beiden Umgangsformen ergibt die Analyse einen weiteren, nämlich den vorsichtigen Umgangsstil. Dieser kann den beiden in der Literatur vertretenen Strategien nicht eindeutig zugeordnet werden, vielmehr stellt er eine Schnittfläche aus diesen dar, da zwar sehr wohl aktive Handlungen gesetzt werden, diese jedoch von erhöhter Vorsicht und Selbstkontrolle geprägt sind. Die Häufigkeit der drei Formen ist über die Personen hinweg relativ gleich verteilt, wobei einige Personen auf Aspekte unterschiedlicher Umgangsweisen zurückgreifen.

Bewertung des Unsicherheitsmanagements

Um die Annahme, die Anforderung des Unsicherheitsmanagements werde eher als Bedrohung und weniger als positive Herausforderung erlebt, zu beantworten, soll die Betrachtung der Folgen von Arbeitsplatzunsicherheiten zu einer besseren Verständlichkeit dieser Aussage dienen. Hier zeigen sich grundsätzlich negative Emotionen wie beispielsweise erhöhter Leistungsdruck, Zukunfts- und Existenzängste sowie Machtlosigkeit. Bezugnehmend auf die transaktionale Stresstheorie von Lazarus und Folkman (1984) gehen mit negativen kognitiven Bewertungsprozessen auch negative Folgen bzw. Emotionen einher. Die beschriebenen Folgen verdeutlichen somit die grundsätzlich negative Wahrnehmung von Unsicherheit am Arbeitsplatz. Zudem stehen „hindrance stressors“ mit höheren Absichten in Zusammenhang, die Arbeitsstelle zu wechseln (Cavanaugh et al., 2000; Podsakoff et al., 2007). Auch in der vorliegenden Studie zeigt sich das Ergebnis, dass sich Erwerbstätige in unsicheren Zeiten nach einem anderwärtigen Job umsehen. Dies spricht ebenfalls dafür, dass

Arbeitsplatzunsicherheit einer Bedrohung gleichkommt. Es lässt sich somit ableiten, dass auch die Anforderung des Unsicherheitsmanagements überwiegend als Bedrohung erlebt wird.

Wahrnehmung von Unsicherheitsmanagement als neue Anforderung

Werden alle Aspekte der Analyse zum Thema Arbeitsplatzunsicherheit berücksichtigt, lässt sich zur Annahme, Unsicherheitsmanagement werde von Erwerbstätigen vermehrt als neue Anforderung im Arbeitsleben wahrgenommen, Folgendes sagen: Insgesamt zeichnet sich in der vorliegenden Stichprobe zumindest eine Tendenz in Richtung vermehrter Arbeitsplatzunsicherheit über die letzten Jahre bzw. Jahrzehnte ab. Als verantwortlich dafür werden primär Restrukturierungen in den Unternehmen von den Befragten angegeben. Entgegen der Erwartung wird eine erschwerte Planbarkeit bzw. eine Instabilität der Berufslaufbahn nicht unmittelbar als Ursache für Arbeitsplatzunsicherheiten angesehen. Die Reihe an Strategien zum Umgang mit Arbeitsplatzunsicherheiten (z.B. Umsehen nach alternativen Jobmöglichkeiten oder das aktive Einholen von Informationen), die aus der Interviewanalyse hervorgehen, zeigen, dass Unsicherheitsmanagement im Arbeitsleben durchaus eine wesentliche Rolle spielt. Allerdings kann anhand der vorliegenden Untersuchung nicht eindeutig auf deren Zunahme geschlossen werden.

4.2 Limitationen und Mehrwert der Studie

Wie jede Studie hat auch die vorliegende Untersuchung einige Stärken und Limitationen, auf die im Folgenden hingewiesen werden soll. Die Arbeit ist eine von wenigen qualitativen Studien, die sich den beschleunigungsbedingten Anforderungen in der Arbeitswelt widmen, und stellt einen ersten und notwendigen Versuch dar, dieses Thema anhand von Alltagserzählungen empirisch fassbar zu machen. Die qualitative Herangehensweise mittels berufsbiographischer, teilstandardisierter Interviews mit erwerbstätigen Personen ermöglichte eine detailreiche und differenzierte sowie alltagsnahe Erfassung des in Frage stehenden Themengebiets. Die gut durchdachte Organisation und Vorbereitung der Erhebung begünstigte den wertvollen Gehalt der Interviews. So diente der umfassende Interviewleitfaden (siehe Anhang A) dazu, alle potentiell wichtigen Aspekte zu thematisieren, und gleichzeitig ermöglichte es die offene Haltung den Befragten gegenüber, eigene Themen im Zusammenhang mit den infrage stehenden neuen Anforderungen einzubringen. Zudem bewährte sich die Wahl der Interviewart mit dem berufsbiographischen Schwerpunkt. Aufgrund der detaillierten Erzählung der Berufsbiographie konnten sich die Befragten sehr gut auf die arbeitsbezogene Thematik einlassen und Verknüpfungen zwischen

Vergangenheit und Gegenwart herstellen bzw. diesbezügliche Veränderungen erkennen. Dies unterstützte das Sammeln von gehaltvollen Informationen. Die Intention der vorliegenden Arbeit war vor allem, anhand von arbeitsbezogenen Alltagserfahrungen einen Einblick in ein neues Forschungsfeld zu eröffnen und Ansatzpunkte für zukünftige (quantitative) Untersuchungen zu liefern, was anhand der umfassenden Ergebnisse dieser Studie durchaus gelungen ist.

Der erste Limitationspunkt der Studie betrifft die Generalisierbarkeit der Ergebnisse, die durch die angewandte qualitative Methode eingeschränkt ist. Da qualitative Studien verhältnismäßig sehr aufwändig sind, findet sich auch bei der vorliegenden Untersuchung eine relativ geringe Stichprobengröße. Zudem wurden die Personen zwar nach bestimmten Kriterien ausgewählt, jedoch nicht nach dem Zufallsprinzip. Folglich lassen sich die vorliegenden Ergebnisse nicht bzw. nur sehr eingeschränkt auf andere Personen oder Populationen umlegen (vgl. Bortz & Döring, 2006).

Ferner ist darauf hinzuweisen, dass die Interviewerinnen noch über wenig Erfahrung mit der Durchführung und Auswertung von Interviews verfügen, welche aber gerade bei einer derart sensiblen Methodik sehr relevant ist. Indem Gespräche als Tandem geführt wurden, zur Übung Probeinterviews stattfanden sowie das gesamte Vorgehen mit größtmöglicher Sorgfalt geplant und durchgeführt wurde, sollten Fehler, wie zum Beispiel Suggestivfragen, die möglicherweise die Aussagekraft der Ergebnisse minimieren, bestmöglich vermieden werden. Im Anschluss an die einzelnen Interviews wurde zudem ausführlich reflektiert und auf etwaige Fehler in der Gesprächsführung hingewiesen, um diese zukünftig zu vermeiden. So fand laufend eine Optimierung des Interviewprozesses statt.

Eine weitere Limitation, die mit der Methode einhergeht, betrifft potentielle Wahrnehmungsverzerrungen, die aufgrund von Aussagen, die sich auf vergangene Ereignisse beziehen, auftreten können. Da die vorliegende Untersuchung auf Veränderungen über die Zeit abzielt, haben Aussagen über die Vergangenheit eine hohe Bedeutung. Beispielsweise kann das Erleben von Unsicherheit zum Zeitpunkt des Berufseinstiegs nach einigen Jahren anders erinnert werden, als es damals tatsächlich wahrgenommen wurde. Wenn der Einstieg ins Berufsleben trotz Unsicherheitsgefühlen problemlos verlaufen ist, wird dieses Ereignis im Nachhinein möglicherweise mit weniger Unsicherheit verbunden. Im Zusammenhang mit möglichen Wahrnehmungsverzerrungen ist die Studie von Walker, Vogl und Thompson (1997) zu nennen, in der die Autoren die Erinnerungsleistung des emotionalen Gehalts von persönlichen Ereignissen untersuchten. Sie kamen zu dem Ergebnis, dass die emotionale Intensität sowohl der angenehmen als auch der unangenehmen Ereignisse mit der Zeit

abnimmt. Dieser Effekt zeigte sich stärker bei den negativen Ereignissen. Zudem zeigte sich ein mäßiger Effekt dahingehend, dass unangenehme Situationen zu einem späteren Zeitpunkt weniger gut erinnert werden. Mit dem berufsbiographischen Erzählteil zu Beginn der Interviews wurde versucht, derartige Erinnerungsfehler zumindest abzuschwächen, da der Abruf der Erinnerungen an vergangene Arbeitserfahrungen aus dem Gedächtnis damit erleichtert wurde. Zudem fanden viele der Interviews am direkten Arbeitsplatz der Personen statt, um ein Abrufen berufsspezifischer Erfahrungen zu erleichtern und diesbezügliche Assoziationen zu unterstützen (vgl. Flick et al., 2004). Trotzdem sind derartige Erinnerungsverzerrungen nicht auszuschließen.

Die folgenden Kritikpunkte betreffen insbesondere die Charakteristik der herangezogenen Stichprobe. Im Bezug auf die Generalisierbarkeit ist zu erwähnen, dass die Mehrheit der Befragten in der Finanz- und Versicherungsbranche beschäftigt sind und sich die Ergebnisse somit nicht oder nur bedingt auf andere Berufsbranchen umlegen lassen. Zudem könnte die Tatsache, dass viele der Interviewten aus einer ländlichen Region bzw. aus Kleinstädten stammen und auch dort arbeiten, die Ergebnisse zu den beschleunigungsbedingten Anforderungen abschwächen. Es ist anzunehmen, dass die Beschleunigung sowie die Anforderungen, die damit im Arbeitskontext einhergehen, in Großstädten stärker auftreten und wahrgenommen werden. Ein Beispiel aus der vorliegenden Untersuchung soll dies veranschaulichen: Vergleicht man die unterschiedlichen Arbeitsstellen der Interviewten, fällt auf, dass vor allem in urbanen Gebieten zeitliche Flexibilität zunehmend verlangt wird. In ländlichen Gegenden treten flexible Arbeitszeitformen zwar ebenfalls auf, aber (noch) nicht in dem Ausmaß wie in Städten. Zudem deuten einige Aussagen darauf hin, dass in internationalen Unternehmen, die verstärkt in größeren Städten angesiedelt sind, vermehrt flexible Arbeitszeitformen gelten. In regionalen Unternehmen werden derartige Modelle noch weniger stark eingesetzt, sie scheinen sich aber zusehends in Richtung flexibler Arbeitszeiten zu bewegen. Bezugnehmend auf die Stadt-Land-Problematik verweist Rosa (2005) auf Simmel (1900), welcher bereits die Schnelllebigkeit der Großstadt im Gegensatz zur Langsamkeit von ländlichen Regionen bzw. Kleinstädten thematisiert und die Geschwindigkeit der Großstadt als Kennzeichen der Moderne bezeichnet (Simmel, 1900, zit. nach Rosa, 2005, S. 99). Außerdem sei in Bezug auf das Auftreten von Arbeitsplatzunsicherheit darauf hingewiesen, dass beinahe alle Befragten momentan in einem relativ stabilen Unternehmen beschäftigt sind. Hier wäre es ratsam, Erwerbstätige zu befragen, die sich zum Zeitpunkt der Erhebung in einem Unternehmen befinden, in dem gerade eine Restrukturierung stattfindet, um möglichst nahe an den unmittelbaren Reaktionen,

Emotionen und Umgangsweisen der Betroffenen zu sein. Zusätzlich könnten speziell Personen herangezogen werden, die sich gerade in der Einstiegsphase in das Berufsleben befinden, da zu diesem Zeitpunkt möglicherweise höhere Unsicherheit, auch in Bezug auf die Planbarkeit der beruflichen Laufbahn, erlebt wird (vgl. Blossfeld, et al., 2007). Trotzdem wurde die vorliegende Stichprobe dem Ziel, einen ersten Einblick in die Thematik der beschleunigungsbedingten Anforderungen zu erhalten, in jedem Fall gerecht.

4.3 Praktische Implikationen und Ausblick

In den letzten Jahren bzw. Jahrzehnten ist in modernen Gesellschaften eine zunehmende Geschwindigkeit spürbar, welche sich in viele Lebensbereiche hineinzieht. Die Wahrnehmung, es gehe alles immer schneller, scheint den Alltag maßgeblich zu beeinflussen (vgl. Rosa, 2005). Im Arbeitsleben kann sich die Auswirkung der Beschleunigung insbesondere in veränderten oder neuen Anforderungen und Erwartungen zeigen, die an Erwerbstätige gestellt werden (Korunka & Kubicek, 2013). Die Veränderungen, die in immer kürzeren Abständen auftreten, erfordern von den Arbeitstätigen eine laufende Anpassungsleistung. So können Vorgehensweisen oder Kenntnisse, die heute aktuell sind, morgen unbrauchbar sein, um seine Arbeit angemessen erledigen zu können. Zudem machen sich vermehrt Unsicherheiten breit, die den eigenen Arbeitsplatz oder die Planbarkeit der Berufskarriere betreffen und verlangen einen entsprechenden Umgang damit, um handlungsfähig zu bleiben. Zu diesen Themen liegen teilweise bereits theoretische Annahmen vor, was fehlt sind jedoch diesbezügliche empirische Fundierungen. Die vorliegende qualitative Studie ist ein erster wichtiger Schritt, die beschleunigungsbedingten Anforderungen – Neuorientierung und Unsicherheitsmanagement – alltagsnah zu betrachten. Neben der Frage, ob diese Anforderungen in der Praxis tatsächlich gegeben sind, wurde die Aufmerksamkeit zusätzlich auf deren Entstehungsfaktoren, Folgen, deren Bewertung und Umgangsweisen damit gerichtet. Diese stellen wichtige Parameter dar, um die Anforderungen angemessen einschätzen und weiter ergründen zu können. Grundsätzlich zeigt die Interviewanalyse, dass in der Arbeitswelt insbesondere die Notwendigkeit besteht, das eigene Wissen kontinuierlich und in immer kürzeren Abständen zu aktualisieren sowie den veränderten Erwartungshaltungen hinsichtlich zunehmender Flexibilität und permanenter Erreichbarkeit gerecht zu werden. In Bezug auf die Arbeitsplatzunsicherheit lässt sich zumindest eine tendenzielle Zunahme feststellen, die entsprechende Umgangsstile damit erfordert. Auch wenn die vorliegenden Ergebnisse grundsätzlich nicht generalisierbar sind, stellen sie einen wichtigen ersten Versuch dar, in das Feld der beschleunigungsbedingten

Anforderungen empirisch einzutauchen und ermöglichen die Ableitung einiger interessanter Aspekte und Implikationen für die Praxis, die im Folgenden aufgezeigt werden.

Ein wesentlicher Punkt, welchen es hier zu erwähnen gilt, betrifft die zunehmenden Restrukturierungen in Unternehmen, die mit steigenden Unsicherheitsgefühlen bei den betroffenen Erwerbstätigen einhergehen. In den Interviews zeigte sich, dass als ausschlaggebend dafür häufig ein Mangel an Kommunikation von Unternehmensseite wahrgenommen wird. Demnach sollte die Förderung und Gewährleistung von Transparenz eine wesentliche Strategie im Rahmen von Restrukturierungen darstellen, um dem verstärkten Aufkommen von Unsicherheitsgefühlen vorzubeugen. Sinkovics, Zagelmeyer und Kusstatscher (2011) kamen anhand ihrer Tiefeninterviews ebenfalls zu dem Ergebnis, dass eine offene Kommunikation im Zuge von Fusionen und Firmenübernahmen eine entscheidende Strategie ist, um Unsicherheitsgefühle zu reduzieren und das Entstehen von Gerüchten zu unterbinden. Für Unternehmen kann dies auch insofern einen interessanten Aspekt darstellen, da mit erhöhter Unsicherheit einhergehende negative Folgen, wie beispielsweise erhöhte Absichten, das Unternehmen zu verlassen oder Leistungsabnahme, reduziert werden können.

Unabhängig von den Ursachen für Arbeitsplatzunsicherheit zeigte die Interviewanalyse, dass ein hohes Ausmaß an Wissen bzw. ein kontinuierlicher Wissenserwerb eine wesentliche Ressource darstellt, die Arbeitsplatzunsicherheit bereits präventiv entgegenwirken kann. Dieses Ergebnis ist insbesondere vor dem Hintergrund spannend, dass laufende Wissensaktualisierung im Arbeitsleben ohnehin zunehmend gefordert wird. Von Unternehmensseite sollte demnach speziell darauf geachtet werden, diese angemessen und den individuellen Bedürfnissen entsprechend zu unterstützen, um damit unter anderem auch zu einer Reduktion von Unsicherheit beizutragen. Dazu bieten die Ergebnisse zur Bewertung von Wissensaktualisierung folgende hilfreiche Ansatzpunkte. Da mit zunehmendem Alter der Erwerbstätigen der kontinuierliche Erwerb von Wissen als mühsamer erlebt wird, gilt es besonders diese Altersgruppe hinsichtlich der Aneignung neuer Kenntnisse zu begleiten – speziell auch dann, wenn es sich dabei um Fertigkeiten im Umgang mit neuen Technologien handelt. Darüber hinaus sollte versucht werden, das Interesse für relevante Weiterbildungen zu wecken, indem beispielsweise deren praktische Anwendbarkeit hervorgehoben wird. Da bei wahrgenommener Selbstbestimmung hinsichtlich der Wissensaneignung diese als positiver erlebt und vermutlich besser angenommen wird, sollte Weiterbildung soweit als möglich auf freiwilliger Basis angeboten und ein diesbezüglicher Zwang vermieden werden.

Grundsätzlich ist allerdings darauf zu achten, welche Fortbildungen für die Arbeitsleistung tatsächlich relevant und für die Erledigung der Aufgaben gewinnbringend sind. Da laut den Interviews die Notwendigkeit, sich permanent Wissen anzueignen, steigt, sollte versucht werden, das Ausmaß an vorgeschriebenen Weiterbildungen einzuschränken, um das ohnehin sehr hohe Arbeitspensum nicht durch weniger relevante Seminare zu sprengen. Damit könnte den Erwerbstätigen wertvolle Energie für wichtigere Aufgaben zur Verfügung gestellt werden.

Ebenfalls von praktischer Relevanz ist das Ergebnis, dass bezüglich der veränderten Handlungserwartungen ein selbstbestimmtes Vorgehen seitens der Erwerbstätigen die Bewertung und Auswirkungen dieser Anforderungen positiv beeinflussen kann. Beispielsweise bewerten Interviewte die ständige Verfügbarkeit oft dann positiv, wenn ein selbstgesteuerter Umgang damit möglich ist. Einen diesbezüglich interessanten Ansatz liefern ten Brummelhuis und KollegInnen (2012). Sie kamen zu dem unerwarteten Ergebnis, dass permanente Verfügbarkeit am Ende des Tages zu weniger Erschöpfung führt. Die AutorInnen vermuten, dass mit permanenter Erreichbarkeit dann kein Energieverlust einhergeht, wenn Erwerbstätige die Kontrolle darüber haben, wann sie verfügbar sind bzw. wann sie auf Anfragen reagieren. In diesem Zusammenhang kann das Job Demands-Control Model nach Karasek (1979) als Erklärung dienen. Demnach wird ein Job mit hohen Arbeitsanforderungen, die durch die Arbeitsumgebung an Personen gestellt werden, vor allem dann positiv erlebt, wenn ebenso ein hohes Maß an Entscheidungsfreiheit gegeben ist. Diese ist ausschlaggebend für das Erleben von Arbeitskontrolle, die wiederum Energie für Handlungen freisetzt und dadurch potentielle mentale Belastung reduziert werden kann.

Die Ergebnisse der vorliegenden Interviewanalyse deuten darauf hin, dass Selbstbestimmung einen wesentlichen Faktor darstellt und möglicherweise als Moderator fungiert, welcher den Zusammenhang zwischen den einzelnen Handlungserwartungen und ihrer Bewertung in eine positive Richtung verändert. Zudem könnte – in Anlehnung an die Annahme von ten Brummelhuis und KollegInnen (2012) – eine vermehrte Selbstbestimmung negative Folgen, die mit den veränderten Handlungserwartungen in Verbindung stehen, abschwächen. Es wäre wünschenswert, diese Vermutungen in weiterführender Forschung zu untersuchen. Umgelegt auf die Praxis würde dieses Ergebnis dafür sprechen, Erwerbstätigen, von denen beispielsweise hohe Flexibilität und Erreichbarkeit gefordert wird, weitgehend die Entscheidung darüber zu lassen, wann und wo sie arbeiten bzw. erreichbar sind, um damit die negativen Effekte dieser Anforderungen abzuschwächen sowie die positiven Seiten dieser Arbeitsbedingungen zu fördern.

Insbesondere im Bezug auf die Anforderung der permanenten Erreichbarkeit und erhöhten Reaktionsgeschwindigkeit weisen Derks und Bakker (2012) darauf hin, dass ArbeitgeberInnen ihren Mitarbeitenden die freie Wahl darüber lassen sollten, ob diese ein Smartphone verwenden möchten. Wenn ein solches Gerät für die Arbeit genutzt wird, wäre es sinnvoll, klare Richtlinien festzulegen, wann und unter welchen Bedingungen Erreichbarkeit nach offiziellem Dienstende von Unternehmensseite erwartet wird. Eine Unternehmenskultur, welche klar vermittelt, dass technologische Geräte über einen Ausschaltknopf verfügen und dieser auch verwendet werden kann, darf und soll, leistet einen wesentlichen Beitrag in Richtung mehr Ausgeglichenheit und Energie und bewegt sich weg von potentieller Erschöpfung (vgl. Derks & Bakker, 2012). Aus den Interviews geht hervor, dass in einigen Unternehmen diesbezüglich bereits ein Umdenken stattzufinden sowie ein Bewusstsein für Work-Life-Balance zu entstehen scheint. Dies zeigt sich nach Angabe eines Interviewpartners beispielsweise darin, dass einige Unternehmen allmählich beginnen, nicht nur finanzielle Bonifikationen bei entsprechender Arbeitsleistung auszubezahlen, sondern auch Belohnungen in Form von Freizeit auszugeben. Es wird ArbeitgeberInnen nahe gelegt, derartigen Maßnahmen in Zukunft noch mehr Beachtung zu schenken, um die Gesundheit und Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden langfristig aufrechtzuerhalten.

Die vorliegende Studie bietet eine große Fülle an Ergebnissen im Zusammenhang mit den beschleunigungsbedingten Anforderungen im Arbeitsleben – Neuorientierung und Unsicherheitsmanagement – woraus sich weitere Forschung ableiten lässt. Es wäre wünschenswert, die Ergebnisse insbesondere mit quantitativen Methoden näher zu beleuchten und in ihrer Aussagekraft zu unterstützen. Vor allem Längsschnittstudien mit mehreren Befragungszeitpunkten könnten vor dem Hintergrund der zunehmenden Beschleunigung Aufschluss über die Weiterentwicklung der damit einhergehenden Anforderungen bieten sowie Informationen über deren Auswirkungen über die Zeit liefern. Denn wird davon ausgegangen, dass die Beschleunigung in der Arbeitswelt weiter zunimmt und damit auch die einhergehenden Anforderungen verstärkt werden, scheint es notwendig, ihr Vorkommen sowie ihre Entstehungsbedingungen und Auswirkungen gut zu kennen. Das Wissen darüber stellt die Grundvoraussetzung dar, um den negativen Folgen entgegenwirken zu können sowie den Arbeitsalltag mithilfe der positiven Aspekte zu gestalten. Wie eingangs erwähnt, stellt der berufliche Alltag einen wesentlichen Teil im Leben von Erwerbstätigen dar und beeinflusst die Lebensqualität entscheidend. Erkenntnisse zu den beschleunigungsbedingten Anforderungen können für Unternehmen hilfreich sein, um angemessene Maßnahmen zu setzen, die die negativen Entwicklungen minimieren sowie das Wohlbefinden und damit die

Leistungsfähigkeit seiner MitarbeiterInnen unterstützen. So sollte beispielsweise in Zukunft eine Work-Life-Balance verstärkt gefördert werden und weniger die kontinuierliche Erhöhung von Leistung und Tempo im Vordergrund stehen. In diesem Sinne wird das Zitat von Mahatma Gandhi als Abschluss dieser Arbeit herangezogen und ans Herz gelegt:

„Es gibt wichtigeres im Leben, als beständig dessen Geschwindigkeit zu erhöhen.“

Literaturverzeichnis

- Akin, N. & Rumpf, J. (2013). *Führung virtueller Teams – Die Führungskraft der Zukunft*. Verfügbar unter: http://www.haygroup.com/downloads/de/Ergebnisse_VirtuelleTeams.pdf [16.07.2013]
- Allen, D. K. & Shoard, M. (2005). Spreading the load: Mobile information and communication technologies and their effect on information overload. *Information Research*, 10. Verfügbar unter: <http://InformationR.net/ir/10-2/paper227.html> [09.08.2013]
- Anderson, S. E., Coffey, B. S., & Byerly, R. T. (2002). Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes. *Journal of Management*, 28, 787-810.
- Backhaus, K. & Gruner, K. (1998). Epidemie des Zeitwettbewerbs. In K. Backhaus & H. Bonus (Hrsg.), *Die Beschleunigungsfalle oder der Triumph der Schildkröte* (3. erweiterte Aufl.) (S. 107-132). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Baltes, B. B., Briggs, T. E., Huff, J. W., Wright, J. A., & Neuman, G. A. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of Applied Psychology*, 84, 496-513.
- Barley, S. R., Meyerson, D. E., & Grodal, S. (2011). E-mail as a source and symbol of stress. *Organization Science*, 22, 887-906.
- Bell, D. (1975). *Die nachindustrielle Gesellschaft*. Frankfurt/Main: Campus.
- Berntson, E. & Marklund, S. (2007). The relationship between perceived employability and subsequent health. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 21, 279-292.
- Binnewies, C., Sonnentag, S., & Mojza, E. J. (2009). Daily performance at work: Feeling recovered in the morning as a predictor of day-level job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 67-93.
- Blossfeld, H.-P., Buchholz, S., Hofäcker, D., Hofmeister, H., Kurz, K., & Mills, M. (2007). Globalisierung und die Veränderung sozialer Ungleichheiten in modernen Gesellschaften. Eine Zusammenfassung der Ergebnisse des GLOBALIFE-Projektes. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 59, 667-691.

- Böhle, F. (2010). Neue Anforderungen an die Arbeitswelt – neue Anforderungen an das Selbst. In H. Keupp & H. Dill (Hrsg.), *Erschöpfende Arbeit: Gesundheit und Prävention in der flexiblen Arbeitswelt* (S. 77-95). Bielefeld: transcript.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (4. überarbeitete Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Buchholz, S., Hofäcker, D., & Blossfeld, H.-P. (2006). Globalization, accelerating economic change and late careers. A theoretical framework. In H.-P. Blossfeld, S. Buchholz, & D. Hofäcker (Hrsg.), *Globalization, uncertainty and late careers in society* (S. 1-23). London: Routledge.
- Bundesagentur für Arbeit, Nürnberg (2013). *Arbeitsmarktberichterstattung: Der Arbeitsmarkt in Deutschland. Zeitarbeit in Deutschland – Aktuelle Entwicklungen*. Verfügbar unter: <http://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Berichte-Broschueren/Arbeitsmarkt/Generische-Publikationen/Arbeitsmarkt-Deutschland-Zeitarbeit-Aktuelle-Entwicklung-1HJ2012.pdf> [18.05.2013]
- Burke, R. J. & Nelson, D. (1998). Mergers and acquisitions, downsizing, and privatization: A North American perspective. In M. K. Gowing, J. C. Kraft, & J. C. Quick (Hrsg.), *The new organizational reality. Downsizing, restructuring, and revitalization* (S. 21-54). Washington, DC: American Psychological Association.
- Büssing, A. & Glaser, J. (1998). Arbeitszeit und neue Organisations- und Beschäftigungsformen: Zum Spannungsverhältnis von Flexibilität und Autonomie. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 31, 585-598.
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 169-198.
- Chan, S. Y. (2001). The use of graphs as decision aids in relation to information overload and managerial decision quality. *Journal of Information Science*, 27, 417-425.
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85, 65-74.
- Coetzer, A. (2007). Employee perceptions of their workplaces as learning environments. *Journal of Workplace Learning*, 19, 417-434.

- Cooper, D. C. & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 511-532.
- Coover, M. D., Thompson, L. F., & Craig J. P. (2005). Technology. In J. Barling, E. K. Kelloway, & M. R. Frone (Hrsg.), *Handbook of work stress* (S. 299-324). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Davis, G. B. (2002). Anytime/anyplace computing and the future of knowledge work. *Communications of the ACM*, 45, 67-73.
- de Cuyper, N., Bernhard-Oettel, C., Berntson, E., de Witte, H., & Alarco, B. (2008). Employability and employees' well-being: Mediation by job insecurity. *Applied Psychology: An International Review*, 57, 488-509.
- de Cuyper, N., Notelaers, G., & de Witte, H. (2009). Job insecurity and employability in fixed-term contractors, agency workers, and permanent workers: Associations with job satisfaction and affective organizational commitment. *American Psychological Association*, 14, 193-205.
- de Geus, A. P. (1988). Planning as learning. *Harvard Business Review*, 66, 70-74.
- de Witte, H. (1999). Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 155-177.
- de Witte, H. (2005). Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences. *Journal of Industrial Psychology*, 31, 1-6.
- de Witte, H. & Näswall, K. (2003). Objective vs subjective job insecurity: Consequences of temporary work for job satisfaction and organizational commitment in four European countries. *Economic and Industrial Democracy*, 24, 149-188.
- Dekker, S. W. A. & Schaufeli, W. B. (1995). The effects of job insecurity on psychological health and withdrawal: A longitudinal study. *Australian Psychologist*, 30, 57-63.
- Derks, D. & Bakker, A. B. (2010). The impact of e-mail communication on organizational life. *Cyberpsychology: Journal of Psychosocial Research on Cyberspace*, 4. Verfügbar unter: <http://cyberpsychology.eu/view.php?cisloclanku=2010052401&article=1> [09.08.2013]

- Derks, D. & Bakker, A. B. (2012). Smartphone use, work-home interference, and burnout: A diary study on the role of recovery. *Applied Psychology: An International Review*, 1-30.
- Diewald, M. & Sill, S. (2004). Mehr Risiken, mehr Chancen? Trends in der Arbeitsmarktmobilität seit Mitte der 1980er Jahre. In O. Struck & C. Köhler (Hrsg.), *Beschäftigungsstabilität im Wandel* (S. 39-62). München: Hampp.
- Dostal, W. (1995). Informatisierung der Arbeitswelt – Multimedia, offene Arbeitsformen und Telearbeit. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 28, 527-543.
- Flick, U., von Kardorff, E., & Steinke, I. (2004). Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In U. Flick, E. von Kardorff, & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (3. Aufl.) (S. 13-29). Hamburg: Rowohlt.
- Forrier, A. & Sels, L. (2003). The concept employability: A complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3, 102-124.
- 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, 1524-1541.
- Gallie, D. (2007). Production regimes and the quality of employment in Europe. *Annual Review of Sociology*, 33, 85-104.
- Giddens, A. (2002). *Runaway world. How globalization is reshaping our lives*. London: Profile Books.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78, 1360-1380.
- Green, N. (2002). On the move: Technology, mobility, and the mediation of social time and space. *The Information Society: An International Journal*, 18, 281-292.
- Greenhalgh, L. & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 9, 438-448.
- Guest, D. (2004). Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: An analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 5/6, 1-19.

- Haddock, S. A., Schindler Zimmerman, T., Ziemba, S. J., & Lyness, K. P. (2006). Practices of dual earner couples successfully balancing work and family. *Journal of Family and Economic Issues*, 27, 207-234.
- Handel, M. J. (2005). Trends in perceived job quality, 1989 to 1998. *Work and Occupations*, 32, 66-94.
- Heaney, C. A., Israel, B. A., & House, J. S. (1994). Chronic job insecurity among automobile workers: Effects on job satisfaction and health. *Social Science & Medicine*, 38, 1431-1437.
- Hellgren, J. & Sverke, M. (2003). Does job insecurity lead to impaired well-being or vice versa? Estimation of cross-lagged effects using latent variable modelling. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 215-236.
- Hopf, C. (2004). Qualitative Interviews – Ein Überblick. In U. Flick, E. von Kardorff, & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (3. Aufl.) (S. 349-359). Hamburg: Rowohlt.
- Jacobson, D. (1985). Determinants of „job at risk“ (JAR) behavior. *Paper presented at the West European Conference on the Psychology of Work and Organization*. Aachen, Federal Republic of Germany.
- Jahoda, M. (1982). *Employment and unemployment: A social-psychological analysis*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Kelliher, C. & Anderson, D. (2008). For better or for worse? An analysis of how flexible working practices influence employees' perceptions of job quality. *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 419-431.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Kieselbach, T. (2009). *Gesundheit und Restrukturierung: Innovative Ansätze und Politikempfehlungen*. München: Hampp.
- Klandermans, B., van Vuuren, T., & Jacobson, D. (1991). Employees and Job Insecurity. In J. Hartley, D. Jacobson, B. Klandermans, & T. van Vuuren (Hrsg.), *Job insecurity. Coping with jobs at risk* (S. 40-64). London: Sage.
- Korunka, C. & Kubicek, B. (2013). Beschleunigung im Arbeitsleben – neue Anforderungen und deren Folgen. In G. Junghanns & M. Morschhäuser (Hrsg.), *Immer schneller*,

- immer mehr. Psychische Belastung bei Wissens- und Dienstleistungsarbeit* (S. 17-39). Wiesbaden: Springer VS.
- Koskinen, K. U., Pihlanto, P., & Vanharanta, H. (2003). Tacit knowledge acquisition and sharing in a project work context. *International Journal of Project Management*, 21, 281-290.
- Krüger, W. & Bach, N. (1997). Lernen als Instrument des Unternehmungswandels. In: Dr. Wieselhuber & Partner (Hrsg.), *Handbuch Lernende Organisation: Unternehmens- und Mitarbeiterpotentiale erfolgreich erschließen* (S. 23-31). Wiesbaden: Gabler.
- Lacey, A. & Luff, D. (2001). *Trent Focus for Research and Development in primary health care: An introduction to qualitative analysis*. Trent Focus.
- Lamnek, S. (1993). *Qualitative Sozialforschung. Band 1: Methodologie*. Weinheim: Psychologieverlagsunion.
- Lange, T. (2013). Scarred from the past or afraid of the future? Unemployment and job satisfaction across European labour markets. *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 1096-1112.
- Latack, J. C. (1986). Coping with job stress: Measures and future directions for scale development. *Journal of Applied Psychology*, 71, 377-385.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress appraisal and coping*. New York: Springer.
- Lienert, G. A. & Raatz, U. (1998). *Testaufbau und Testanalyse* (6. Aufl.). Weinheim: PVU.
- Lim, V. K. G. (1996). Job insecurity and its outcomes: Moderating effects of work-based and nonwork-based social support. *Human Relations*, 49, 171-194.
- Loon, M. & Casimir, G. (2008). Job-demand for learning and job-related learning. The moderating effect of need for achievement. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 89-102.
- Lübbe, H. (1998). Gegenwartsschrumpfung. In K. Backhaus & H. Bonus (Hrsg.), *Die Beschleunigungsfalle oder der Triumph der Schildkröte* (3. erweiterte Aufl.) (S. 129-164). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Mann, S. & Holdsworth, L. (2003). The psychological impact of teleworking: Stress, emotions and health. *New Technology, Work and Employment*, 18, 196-211.

- Mann, S., Varey, R., & Button, W. (2000). An exploration of the emotional impact of teleworking via computer-mediated communication. *Journal of Managerial Psychology*, 15, 668-690.
- Mäkikangas, A., de Cuyper, N., Mauno, S., & Kinnunen, U. (2012). A longitudinal person-centred view on perceived employability: The role of job insecurity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-14.
- Marx, W. & Gramm, G. (2002). *Literaturflut – Informationslawine – Wissensexplosion. Wächst der Wissenschaft das Wissen über den Kopf?* Stuttgart: Zentrale Informationsvermittlung der Chemisch-Physikalisch-Technischen Sektion der MPG am Max-Planck-Institut für Festkörperforschung. Verfügbar unter: <http://www2.fkf.mpg.de/ivs/literaturflut.html> [04.07.2013]
- Marks, M. L. & Mirvis, P. H. (1986). The merger syndrome. In A. Risberg (Hrsg.), *Mergers and acquisitions. A critical reader* (S. 149-154). London: Routledge.
- Mauno, S., Kinnunen, U., Mäkikangas, A., & Nätti, J. (2005). Psychological consequences of fixed-term employment and perceived job insecurity among health care staff. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14, 209-237.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (11. aktualisierte und überarbeitete Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Mazmanian, M., Orlikowski, W. J., & Yates, J. (2006). CrackBerrys: Exploring the social implications of ubiquitous wireless email devices. *Paper presented on the EGOS conference*, Bergen.
- Middleton, C. A. (2007). Illusions of balance and control in an always-on environment: A case study of BlackBerry users. *Continuum: Journal of Media & Cultural Studies*, 21, 165-178.
- Muñoz de Bustillo, R. & de Pedraza, P. (2007). Determinants of subjective job insecurity in 5 European countries. *AIAS working paper*, 58, 1-51.
- Näswall, K. & de Witte, H. (2003). Who feels insecure in Europe? Predicting job insecurity from background variables. *Economic and Industrial Democracy*, 24, 189-215.
- Noer, D. (1998). Layoff Survivor Sickness: What it is and what to do about it. In M. K. Gowing, J. C. Kraft, & J. C. Quick (Hrsg.), *The new organizational reality*.

- Downsizing, restructuring and revitalization* (S. 207-220). Washington, DC: American Psychological Association.
- 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, 211-223.
- OECD (1997). *Employment Outlook: July 1997*. OECD: Paris.
- OECD (2002). *Employment Outlook: July 2002*. OECD: Paris.
- Olsen, K. M., Kalleberg, A. L., & Nesheim, T. (2010). Perceived job quality in the United States, Great Britain, Norway and West Germany, 1989-2005. *European Journal of Industrial Relations*, 16, 221-240.
- Pearce, J. L. (1998). Job insecurity is important, but not for the reasons you might think: The example of contingent workers. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Hrsg.), *Trends in organizational behavior* (Aufl. 5) (S. 31-46). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Peters, P. & van der Lippe, T. (2007). The time-pressure reducing potential of telehomeworking: The Dutch case. *The International Journal of Human Resource Management*, 18, 430-447.
- Peters, P., den Dulk, L., & van der Lippe, T. (2009). The effects of time-spatial flexibility and new working conditions on employees' work-life balance: The Dutch case. *Community, Work & Family*, 12, 279-297.
- Pettigrew, A., Massini, S., & Numagami, T. (2000). Innovative forms of organising in Europe and Japan. *European Management Journal*, 18, 259-273.
- Pinquart, M., Silbereisen, R. K., & Körner, A. (2009). Perceived work-related demands associated with social change, control strategies, and psychological well-being. Do associations vary by regional economic conditions? Evidence from Germany. *European Psychologist*, 14, 207-219.
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 438-454.
- Powell, A., Piccoli, G., & Ives, B. (2004). Virtual teams: A review of current literature and directions for future research. *The DATA BASE for Advances in Information Systems*, 35, 6-36.

- Prensky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants. *On The Horizon*, 9, 1-6.
- Probst, T. M. (2005). Economic stressors. In J. Barling, E. K. Kelloway, & M. R. Frone (Hrsg.), *Handbook of work stress* (S. 267-298). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Projekt Management Austria (2007). *Projektmanagement wird immer wichtiger für Österreichs Firmen*. Presseinformation. Verfügbar unter: <http://www.p-m-a.at/download/presse/2007/pi%20ergebnis%20gallup-umfrage.pdf> [16.07.2013]
- Ragu-Nathan, T. S., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B. S., & Tu, Q. (2008). The consequences of technostress for end users in organizations: Conceptual development and empirical validation. *Information Systems Research*, 19, 417-433.
- Raghuram, S. & Wiesenfeld, B. (2004). Work-nonwork conflict and job stress among virtual workers. *Human Resource Management*, 43, 259-277.
- Rennecker, J. & Godwin, L. (2005). Delays and interruptions: A self-perpetuating paradox of communication technology use. *Information and Organization*, 15, 247-266.
- Rosa, H. (2005). *Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstruktur in der Moderne*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Rosa, H., & Scheuerman, W. E. (2009). *High-Speed Society: Social Acceleration, Power and Modernity*. Pennsylvania State University.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.
- Ryan, A. M. & Kossek, E. E. (2008). Work-life policy implementation: Breaking down or creating barriers to inclusiveness? *Human Resource Management*, 47, 295-310.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schütze, F. (1983). Biographieforschung und narratives Interview. *Neue Praxis*, 3, 283-293.
- Sennett, R. (2000). *The corrosion of character. The personal consequences of work in the new capitalism*. New York: Norton.
- Silbereisen, R. K. & Pinquart, M. (2008). Sozialer Wandel und individuelle Entwicklung. In R. K. Silbereisen & M. Pinquart (Hrsg.), *Individuum und sozialer Wandel* (S. 7-36). Weinheim: Juventa.

- Sinkovics, R. R., Zagelmeyer, S., & Kusstatscher, V. (2011). Between merger and syndrome: The intermediary role of emotions in four cross-border M&As. *International Business Review*, 20, 27-47.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: New look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 518-528.
- Steinke, I. (2004). Gütekriterien qualitativer Forschung. In U. Flick, E. von Kardorff, & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (3. Aufl.) (S. 319-331). Hamburg: Rowohlt.
- Sverke, M. & Hellgren, J. (2002). The nature of job insecurity: Understanding employment uncertainty on the brink of a new millennium. *Applied Psychology: An International Review*, 51, 23-42.
- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 242-264.
- Szabó, K. & Négyesi, Á. (2005). The spread of contingent work in the knowledge-based economy. *Human Resource Development Review*, 4, 63-85.
- Tausig, M. & Fenwick, R. (2001). Unbinding time: Alternate work schedules and work-life balance. *Journal of Family and Economic Issues*, 22, 101-119.
- ten Brummelhuis, L. L., Bakker, A. B., Hetland, J., & Keulemans, L. (2012). Do new ways of working foster work engagement? *Psicothema*, 24, 113-120.
- The World Bank (2010). *Stepping up skills: For more jobs and higher productivity*. Washington, DC: The World Bank.
- Tietze, S. & Musson, G. (2005). Recasting the home-work relationship: A case of mutual adjustment. *Organization Studies*, 26, 1331-1352.
- Tomasik, M. J. & Silbereisen, R. K. (2008). Anforderungen des sozialen Wandels: Verteilung, Kumulation und psychosoziale Effekte. In R. K. Silbereisen & M. Pinquart (Hrsg.), *Individuum und sozialer Wandel* (S. 55-98). Weinheim: Juventa.
- Troll, L. (2000). Arbeitsmittel in Deutschland. Moderne Technik bringt neue Vielfalt in die Arbeitswelt (Teil 1). *IAB-Kurzbericht*, 6, 1-6.

- van Hooff, M. L. M., Geurts, S. A. E., Kompier, M. A. J., & Taris, T. W. (2006). Work-home interference: How does it manifest itself from day to day? *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 20, 145-162.
- von der Oelsnitz, D., Stein, V., & Hahmann, M. (2007). *Der Talente-Krieg. Personalstrategie und Bildung im globalen Kampf um Hochqualifizierte*. Bern: Haupt.
- Voß, G. G. (1998). Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 31, 473-487.
- Voß, G. G. & Pongratz, H. J. (1998). Der Arbeitskraftunternehmer: Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 50, 131-158.
- Vroom (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Wahren, H.-K. E. (1994). *Gruppen- und Teamarbeit in Unternehmen*. Berlin: de Gruyter.
- Wallace, J. C., Edwards, B. D., Arnold, T., Frazier, M. L., & Finch, D. M. (2009). Work stressors, role-based performance, and the moderating influence of organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 94, 254-262.
- Walker, W. R., Vogl, R. J., & Thompson, C. P. (1997). Autobiographical memory: Unpleasantness fades faster than pleasantness over time. *Applied Cognitive Psychology*, 11, 399-413.
- Wolff, C. (2008). Die Halbwertszeit der Wissenszwerge. Anmerkungen zu einigen „Mythen“ der Wissensgesellschaft. In: A. Geisenhanslüke & H. Rott (Hrsg.), *Ignoranz: Nichtwissen, Vergessen und Missverstehen in Prozessen kultureller Transformationen. Literalität und Liminalität* (S. 203-228). Bielefeld: transcript. Verfügbar unter: http://epub.uni-regensburg.de/6814/1/080208_Wolff_Beitrag_Ignoranz.pdf
[04.07.2013]

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1. Merkmale der interviewten Personen	68
Tabelle 2. Transkriptionszeichen.....	70
Tabelle 3. Beispiel Kodierung	72

Anhang

Anhang A – Interviewleitfaden

Ablauf:

Zuerst einmal möchten wir uns bedanken, dass Sie sich heute für das Gespräch Zeit nehmen. Bevor wir mit dem eigentlichen Interview starten, sage ich noch einmal kurz, wie das Interview ablaufen wird. Ich bin heute die Hauptinterviewerin, wir werden also das Gespräch miteinander führen. Meine Kollegin wird (am Schluss), falls etwas offen geblieben ist, noch ein paar Fragen stellen.

In unseren Diplomarbeiten geht es um Veränderungen in der Arbeitswelt.

Wir wollen untersuchen, ob sich Anforderungen im Verlauf von Berufsbiographien verändern. Heute wird es um Ihren beruflichen Werdegang gehen und welche Arbeitstätigkeiten bzw. Anforderungen sich über die Zeit gegebenenfalls verändert haben. Im Laufe des Interviews werden wir immer wieder nach konkreten Arbeitssituationen und Beispielen fragen, um uns ein genaues Bild von Ihrer Arbeit machen zu können.

Die erste Frage wird sehr offen sein. Es wird dabei so sein, dass Sie mir Ihren beruflichen Werdegang erzählen, ich werde mal nur zuhören und mir Notizen machen und erst im Nachhinein Fragen stellen. Ist soweit alles klar/gibt es dazu Fragen?

Einstiegsfrage:

*Ich würde Sie nun bitten, mir Ihren bisherigen **beruflichen Werdegang** ausführlich zu erzählen. Mich interessiert, welche **beruflichen Stationen** Sie seit Ihrem Ausbildungsabschluss durchlaufen haben, welche Tätigkeiten Sie jeweils ausgeführt haben und mit welchen **Anforderungen** Sie dabei konfrontiert waren bzw. sind.*

Sie können dafür ruhig ausholen und alles erzählen, was für Sie wichtig ist.

Gegebenenfalls nachfragen:

- *Wie haben Sie den **Einstieg** in das Berufsleben erlebt?*
 - *Sie haben erzählt, dass Sie nach Ihrer Ausbildung/in jener Position waren... Wie sah damals eine typische **Arbeitswoche** von Ihnen aus?*
 - *Nehmen Sie **neue/veränderte Anforderungen** in Ihrer Arbeit wahr?*
 - *Welche? (Wenn Anforderungen bei der vorherigen Frage genannt werden, gezielt fragen, ob diese heute genauso wahrgenommen werden)*
 - *Wie gehen Sie damit um?*
 - *Wie nehmen Sie das wahr?*
- (Beispiele erfragen)*

Allgemeine Anmerkung:

Bei allen genannten Anforderungen immer wieder Beispiele erfragen! Außerdem:

- *Wie gehen Sie damit um?* (Umgang; präzise fragen, falls z.B. Multitasking genannt wurde, wie gehen Sie mit Multitasking um?)
- *Wie erleben Sie diese Anforderung?* (Bewertung; ggf. erwähnen „eher positiv oder eher negativ“, als Ersatz für Herausforderung und Belastung)
- Überall wichtig zu erfragen, wie es früher war, wie es sich verändert hat!

- *Was haben Sie als die **wichtigsten Veränderungen** an Ihrem Arbeitsplatz/in der Firma/in der Organisation/im Unternehmen wahrgenommen seitdem Sie dort arbeiten?*
 - *Wie sind/waren Sie davon betroffen?*
 - *Welche Auswirkungen hatten/haben diese Veränderungen auf Ihre Arbeit?*
- *Haben Sie das Gefühl, sich aufgrund der (permanenten) Veränderungen immer wieder **neu anpassen/neu orientieren/neu einstellen** zu müssen?*¹
- Wenn **IKTs** (PC, Handy, Smartphones, Tablets, Internet, Intranet, Softwareprogramme usw.) erwähnt werden, genauer nachfragen:
Wenn ja:
 - *Wie nutzen Sie diese?*
 - *Was genau hat sich dadurch verändert?*
 - *Wie haben Sie diese Veränderung erlebt?*
 - *Wie erleben Sie die Arbeit mit diesen Technologien?*
 - *Haben Sie von Beginn an mit Computern gearbeitet? Wenn nein, dann:*
 - *Wie sind Sie mit der Einführung von Computern usw. umgegangen?*

➔ **Wenn zu (einigen) Anforderungen von den Befragten selbst nichts/wenig kommt, werden folgende Fragen angehängt:**

- *In den letzten Jahren entwickeln sich **technische Geräte/Technologien** rasant weiter und dies hat häufig Auswirkungen auf Arbeitsweisen.*
 - *Sind Sie davon betroffen?*
 - *Welche Geräte/Technologien verwenden Sie?*
 - *Wie nutzen Sie diese?*
 - *Was genau hat sich dadurch verändert?*
 - *Wie haben Sie diese Veränderung erlebt?*

¹ Ergänzt am 01.08.12

- *Wie erleben Sie die Arbeit mit diesen Technologien?*
- *Haben Sie von Beginn an mit Computern gearbeitet? Wenn nein, dann:*
- *Wie sind Sie mit der Einführung von Computern usw. umgegangen?*
(Beispiele erfragen)
- *In den letzten Jahren wird diskutiert, ob aufgrund der technischen Mittel - wie z.B. E-mail oder Handy - erwartet wird, **schneller als früher antworten** zu müssen.*
 - *Wie ist das bei Ihnen?*
 - *Wie erleben Sie das?*
 - *Wie gehen Sie damit um?*
(Beispiele erfragen)
- *Es wird diskutiert, ob sich Erwerbstätige heute mehr von ihrer Arbeit **abgrenzen** können müssen.*
 - *Nehmen Sie das bei sich auch wahr?*
 - *Wie erleben Sie das?²*
- *Es wird aktuell ebenso diskutiert, ob man heute **strukturierter und konzentrierter** an die Arbeit heran zu gehen hat bzw. man sich **weniger ablenken** lassen darf (z.B. von äußeren Einflüssen), um seine Arbeit zu erfüllen.*
 - *Nehmen Sie das in Ihrer Arbeit auch wahr?*
 - *Wenn ja, in welcher Weise?*
 - *Wie erleben Sie das?*
 - *Wie gehen Sie damit um?*
(Beispiele erfragen)
- *Wie gehen Sie mit **Störungen bzw. Unterbrechungen** am Arbeitsplatz um?*
- **E-Mail Beispiel** (immer fragen, wenn am Computer gearbeitet wird): *Erhalten Sie ein Signal bei eingehenden E-Mails?*
 - *Wenn Sie eine Aufgabe ausführen und das Signal wahrnehmen, wie reagieren Sie?*
Falls darauf nichts kommt:
 - *Schauen Sie direkt nach der E-Mail oder bearbeiten Sie Ihre derzeitige Aufgabe weiter?*
- *Es wird diskutiert, ob Arbeitstätige immer **flexibler** werden müssen. (örtlich und zeitlich ggf. einzeln erfragen)*
 - *Trifft das auf Sie auch zu?*
 - *Wenn ja, in welchen Bereichen?*

² Eingefügt im Verlauf der Probeinterviews

- *Wie erleben Sie das?*
- *Wie gehen Sie damit um?*
(Beispiele erfragen)
- *Müssen Sie mehr als früher auch **außerhalb der Dienstzeit erreichbar** sein?*
- *Es wird aktuell diskutiert, ob Erwerbstätige in den letzten Jahren **mehr leisten** müssen.*
 - *Wie ist das bei Ihnen?*
 - *Wenn ja, in welcher Weise?*
 - *Wie erleben Sie das?*
 - *Wie gehen Sie damit um?*
(Beispiele erfragen)
- *Nehmen Sie wahr **mehrere** (breiter gefächerte) **Aufgaben** als früher ausüben zu müssen?*
 - *Wenn ja, welche?*
- *Außerdem wird aktuell diskutiert, ob der **Zeitdruck** auf Erwerbstätige in den letzten Jahren gewachsen ist.*
 - *Erleben Sie einen zunehmenden Zeitdruck in Ihrer Arbeit?*
 - *Wenn ja, in welcher Weise?*
 - *Wie erleben Sie das?*
 - *Wie gehen Sie damit um?*
(Beispiele erfragen)
- *Haben Sie das Gefühl, **mehr in der gleichen Zeit** leisten zu müssen als früher?*
 - *Wie gehen Sie damit um (Beispiele) und wie erleben Sie das?*
Ggf. gezielt Multitasking ansprechen
- *Haben Sie das Gefühl, **länger arbeiten** zu müssen?*
 - *Wie erleben Sie das?*
 - *Wie gehen Sie damit um?*
(Beispiele erfragen)
- *Hat sich an der **Pausenregelung und Pausengestaltung** in den vergangenen Jahren etwas geändert? (verkürzt, verlängert, unregelmäßiger, regelmäßiger, nebenbei, freiwillig, wann ich sie brauche, unfreiwillig, wann ich muss, selbst eingeteilt, fremd bestimmt...)*
 - *Wie erleben Sie das?*

- *Inwieweit ist es Ihnen möglich Ihre Arbeit **selbst einzuteilen** (zeitlich und inhaltlich)?*
 - *Wenn ja, inwiefern/in welcher Weise?*
 - *Wie erleben Sie das?*
 - *Wie gehen Sie damit um?*

(Beispiele erfragen)
- *Es wird derzeit diskutiert, ob es in der Arbeit zunehmend wichtiger wird, sich ständig **weiterzubilden**.*
 - *Kommt Ihnen das in Ihrer Arbeit bekannt vor?*
 - *Wenn ja, in welcher Weise?*
 - *Wie erleben Sie das?*
 - *Was tun Sie dafür?*
 - *Freiwillig oder verlangt?*
 - *Wie gehen Sie damit um?*

(Beispiele erfragen)
- *Es wird derzeit diskutiert, ob es in der Arbeit zunehmend wichtiger wird, auf dem **aktuellen Stand des Wissens** zu bleiben.³*
 - *Kommt Ihnen das in Ihrer Arbeit bekannt vor?*
 - *Wenn ja, in welcher Weise?*
 - *Wie erleben Sie das?*
 - *Was tun Sie dafür?*
 - *Freiwillig oder verlangt?*
 - *Wie gehen Sie damit um?*

(Beispiele erfragen)
- *Hat sich die **Zusammenarbeit** mit Ihren Kollegen oder auch mit Ihren Vorgesetzten in den letzten Jahren verändert?*
 - *Wenn ja, inwiefern/in welcher Weise?*
 - *Wie erleben Sie das?*
 - *Wie gehen Sie damit um?*

(Beispiele erfragen)
- *Nehmen Sie einen vermehrten **Wechsel** Ihrer Arbeitskollegen wahr? Häufiger als früher?*
Wie ist dieser (ständige) Wechsel für Sie?⁴

³ Geändert im Verlauf der Probeinterviews

⁴ Eingefügt im Verlauf der Probeinterviews

- Welche **Stärken** sind heute notwendig, um Ihre Arbeitsaufgaben erfüllen zu können?
 - Wie war das früher; waren da andere Stärken notwendig?
 - Wie erleben Sie das?
 - Wie gehen Sie damit um?
- Nehmen Sie eine vermehrte **Unsicherheit** wahr, Ihren Arbeitsplatz zu behalten?
 - Womit hängt das Ihrer Ansicht nach zusammen?
 - Wie erleben Sie das?
- Wie haben Sie Ihren weiteren **beruflichen Werdegang geplant**?
 - Wovon hängt diese Planung ab?
 - Wie wahrscheinlich ist es, dass die Planung aufgeht?
 - Wie beurteilen Sie die Planbarkeit Ihrer weiteren Berufskarriere?
 - Wie erleben Sie das?
 - Wie gehen Sie damit um?⁵

(Beispiele erfragen)

Frage an die Kollegin:

Gibt es noch etwas, das offen geblieben ist?

Ausstieg:

- Gibt es sonst noch etwas zu diesem Thema, das Sie für wichtig erachten und uns noch gerne erzählen möchten?
- Falls wir etwas für unsere Arbeit Wichtiges vergessen haben zu erfragen, dürfen wir Sie telefonisch noch einmal kontaktieren? (gegebenenfalls Telefonnummer notieren)

Individuell:

Einstieg nach Karenz

Umgang mit befristeten Stellen, Praktikum

⁵ Ergänzt im Verlauf der Probeinterviews

Anhang B – E-Mailanfrage an potentielle InterviewpartnerInnen

Lieber Herr X/Liebe Frau X,

Y hat freundlicherweise den Kontakt vermittelt, damit ich Sie als möglichen Interviewpartner/mögliche Interviewpartnerin über das Interview und den Themenschwerpunkt informieren kann und Sie sich dann überlegen, ob Sie sich tatsächlich ein gemeinsames Interview vorstellen können.

Im Rahmen meiner Diplomarbeit beschäftige ich mich mit Veränderungen in der Arbeitswelt, insbesondere mit neuen Arbeitsanforderungen. Dafür werde ich zusammen mit meiner Diplomarbeitsskollegin Nele Beushausen Interviews mit Berufstätigen führen, wobei nur bestimmte Personen aufgrund ihres Berufes in Frage kommen. Da Sie genau in diesem Bereich tätig sind, hat Y Sie mir empfohlen.

Hier eine kurze Beschreibung, wie der Ablauf des Interviews sein würde, damit Sie sich etwas darunter vorstellen können:

Wir führen ein offenes Interview, wobei es vor allem darum geht, dass Sie uns von Ihrem beruflichen Werdegang erzählen. Wir zeichnen das Interview – sofern Sie einverstanden sind – auf Tonband auf, damit auch ja keine Informationen verloren gehen. Diese Aufnahmen werden nur für wissenschaftliche Zwecke – eben für unsere Auswertungen – verwendet. Alle personengebundenen Angaben (wie Name, Alter, Unternehmen etc.) werden anonymisiert. Die Dauer hängt vom jeweiligen Interview ab und wird ungefähr zwischen 90 und 120 Minuten betragen.

Das Interview würde nach Vereinbarung im Monat X stattfinden und wir würden nach Feierabend oder zum Wochenende zu Ihnen ins Büro bzw. nach Hause kommen, oder das Interview an einem anderen, für Sie passenden Ort durchführen.

Wenn Sie sich das tatsächlich vorstellen können, bitte ich Sie, sich so bald als möglich bei mir zu melden – entweder per Mail (...) oder per Telefon (...).

Sie wären eine sehr große Unterstützung für unsere Diplomarbeit und wir hoffen, dass Sie sich für ein persönliches Interview Zeit nehmen können!

Liebe Grüße

Nele Beushausen und Katrin Sabeditsch

Anhang C – Einverständniserklärung

Einverständniserklärung

Ich _____ (Name einfügen), geboren am _____
(Geburtsdatum einfügen) bin damit einverstanden, dass das Interview aufgenommen wird und
meine Daten anonymisiert für wissenschaftliche Zwecke verwendet werden.

Ort, Datum:

Unterschrift:

Anhang D – Soziodemographischer Fragebogen**Soziodemographischer Fragebogen****Probandencode:** _____

(Initialen der Mutter und erste zwei Ziffern des eigenen Geburtsdatums)

Alter: _____**Geschlecht:** ☐ weiblich ☐ männlich**Höchste abgeschlossene Schulbildung:**

- | | |
|---|--|
| ☐ Pflichtschule | ☐ Lehre |
| ☐ berufsbildende Schule | ☐ Matura AHS/Abitur |
| ☐ Matura BHS/Abitur | ☐ Akademie/Kolleg |
| ☐ Universität/Fachhochschule | |
| ☐ andere Ausbildung: _____ | |

Anzahl der Arbeitsjahre gesamt: _____**Anzahl der Arbeitsjahre in jetziger Position:** _____**Derzeitiger Beruf:** _____☐ Vollzeit ☐ Teilzeit☐ Sonstiges: _____

Anhang E – Protokoll

Nr.: _____

Protokoll

Probandencode: _____

Hauptinterviewerin:**Zweitinterviewerin:****Datum:****Ort:****Dauer:****Stimmung:****Ev. Gesundheitlicher Zustand:****Unterbrechungen:****Kommentare/Auffälligkeiten:**

--

Inhaltliche Aussagekraft:**Themenschwerpunkte:**

--

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die Diplomarbeit 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, am 22.11.2013

(Katrin Sabeditsch)

Curriculum Vitae

Persönliche Daten

Name: Katrin Sabeditsch
 Geburtsdatum: 05. März 1988
 Nationalität: Österreich

Ausbildung

10/2007 – dato **Studium Psychologie**
 Universität Wien
 10/2006 – 06/2007 Studium der Publizistik- und Kommunikationswissenschaften
 Universität Wien
 09/2002 – 06/2006 Bundesrealgymnasium BORG 3, Wien
 (Matura mit ausgezeichnetem Erfolg, Notendurchschnitt 1.0)
 09/1998 – 06/2002 Hauptschule, Lassee (Niederösterreich)

Berufliche Erfahrungen und Praktika

05/2011 – dato **Juniorberaterin im Bereich Managementdiagnostik,**
 Lackner & Kabas KG, Management, Assessments und Psychologie,
 Wien
 04/2011 – 12/2011 **Praktikum im Bereich Managementdiagnostik,**
 Lackner & Kabas KG, Management, Assessments und Psychologie,
 Wien
 11/2010 – dato **Ordinationsgehilfin,** Dr. Manfred Breunhölzer, Facharzt für
 Psychiatrie und Neurologie, Wien
 07/2008 **Praktikum im Bereich Eventorganisation,** Festschloss Hof,
 Marchfeldschlösser Revitalisierungs- und Betriebsges.m.b.H.,
 Niederösterreich

Zusätzliche Qualifikationen

Fremdsprachen

Englisch: fließend in Wort und Schrift
 Französisch: gut in Wort und Schrift
 Spanisch: Grundkenntnisse

Computer Kenntnisse

MS Office: Word, Excel, Power Point
 Statistik- und Analyse-Software: SPSS
 Auswertungs-Software für qualitative Daten: ATLAS.ti

Außeruniversitäres Engagement

08/2005 – 09/2008 **Stellvertretende Leiterin,** Verein Landjugend Marchfeld,
 Niederösterreich

Stipendien

2008 – 2013 Leistungsstipendium, Universität Wien