

**Arbeit im Wandel
Chancen und Herausforderungen in
der modernen Arbeitswelt**

**Univ. Prof. Dr. Christian Korunka
Fakultät für Psychologie
Universität Wien**

Der rote Faden



★ Vorbemerkung: Das Potential der Arbeit aus psychologischer Sicht

★ Sozialer Wandel und soziale Beschleunigung

★ Von der Beschleunigung zu den neuen Anforderungen in der Arbeitswelt

★ Arbeitsintensivierung und Burnout

★ Autonomieanforderungen, Lernanforderungen

★ „New Ways of Working“ – „Blended Working“

★ Eine kritische Bewertung zeigt ein ambivalentes Bild: **Entwicklungen in der modernen Arbeitswelt haben das Potential für positive und/oder negative Auswirkungen für die Arbeitnehmer/innen**

Vorbemerkung 1: Die beiden Seiten der Arbeit

Kurt Lewin (1890-1947)



Arbeit ist nicht nur Mühe und Anstrengung, sondern trägt auch zur Entwicklung des Menschen bei und ist sinnstiftend!

„Zwei Gesichter der Arbeit“

Vorbemerkung 2: „Modern Times“ (Charlie Chaplin 1936)



„Entgrenzte“ Arbeit: Zeit und Ort

Das herkömmliche Modell

- 40 Stunden Woche; 9/5
- Konstanter Arbeitsort
- (eher kurze) Lebensarbeitszeit in einem Job

Arbeitswelt heute

- Länger Arbeiten
- Leiharbeit/Zeitarbeit
- Teilzeitarbeit
- Vertrauensarbeitszeit
- An mehreren/beliebigen Orten arbeiten
- Arbeit und Freizeit: Work Life Balance
- „Boundarylessness“ – Entgrenzte Arbeit



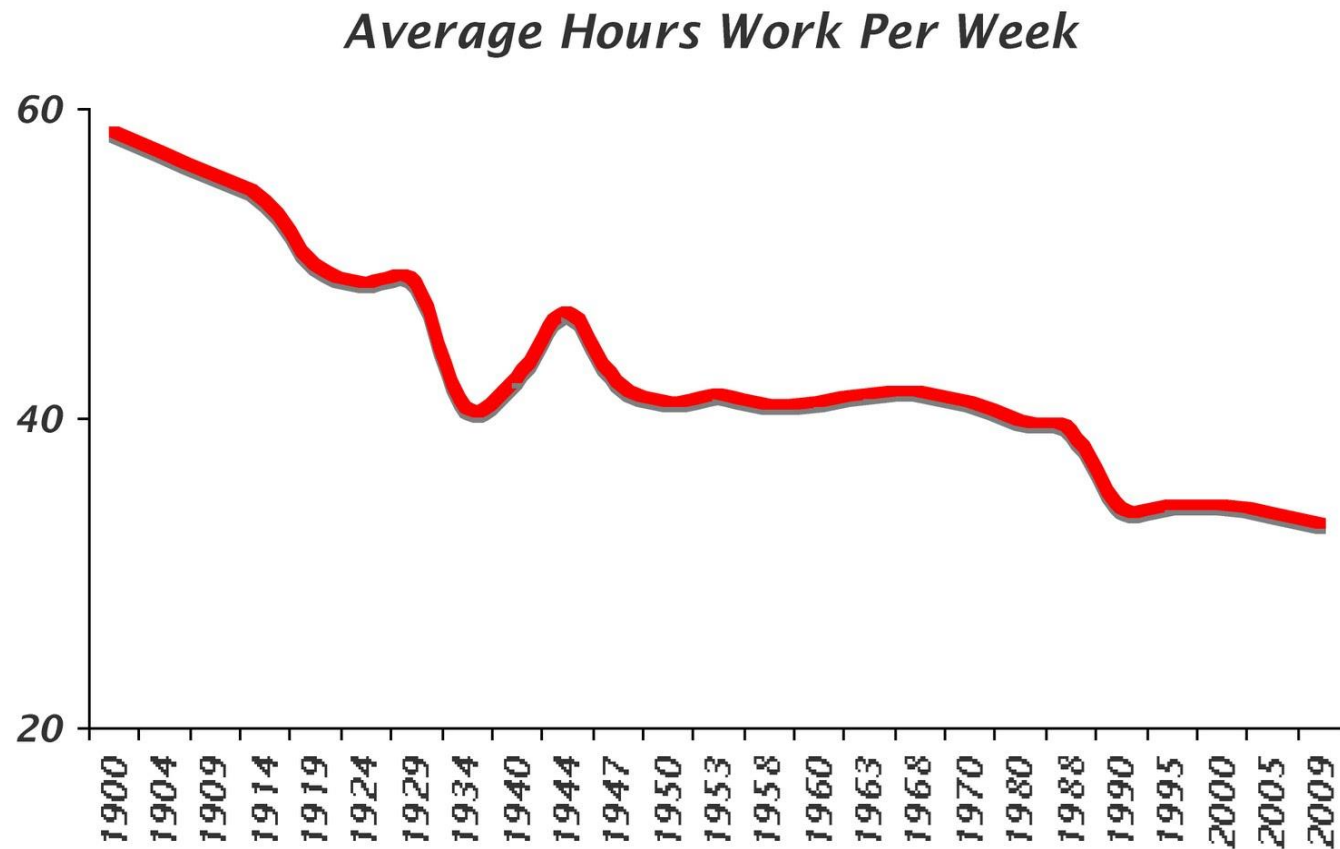
Arbeitszeit und Lebenszeit



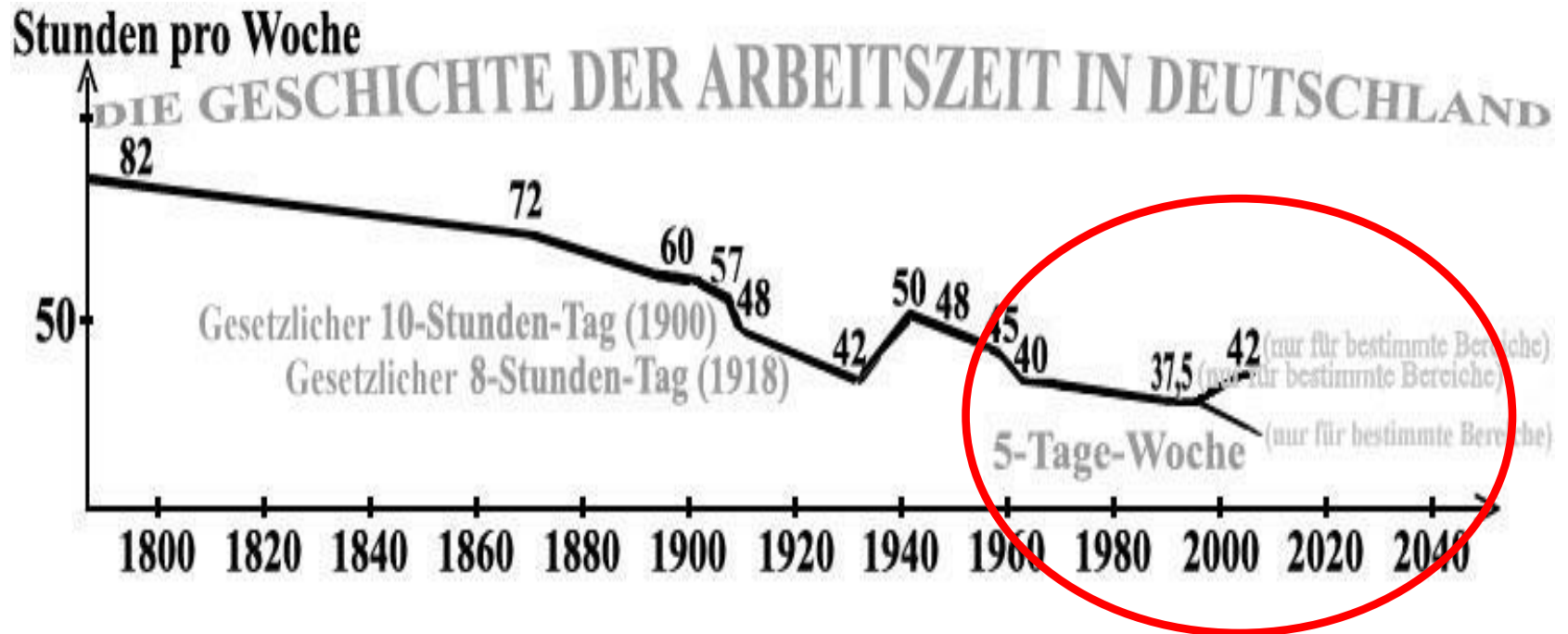
Wieviel Lebenszeit wird für die Arbeit „verbraucht“?

- Lebenserwartung: ca. 80 Jahre = ca. 700.000 Stunden
- ca. 40 Berufsjahre a' 1750 Stunden = ca. 70.000 Stunden
- ca. 10 % der Lebenszeit
- bzw. 1/3 eines vollen Arbeitstages (8/8/8)
- bzw. 50% der wachen Zeit an jedem Arbeitstag

Veränderungen der Arbeitszeit (USA)



Veränderungen der Arbeitszeit (Deutschland)



Zeit ist Geld

Wie viele Stunden pro Arbeitstag arbeiten Sie in der Regel?

Auswahl: **Monatliches Nettoeinkommen in €**



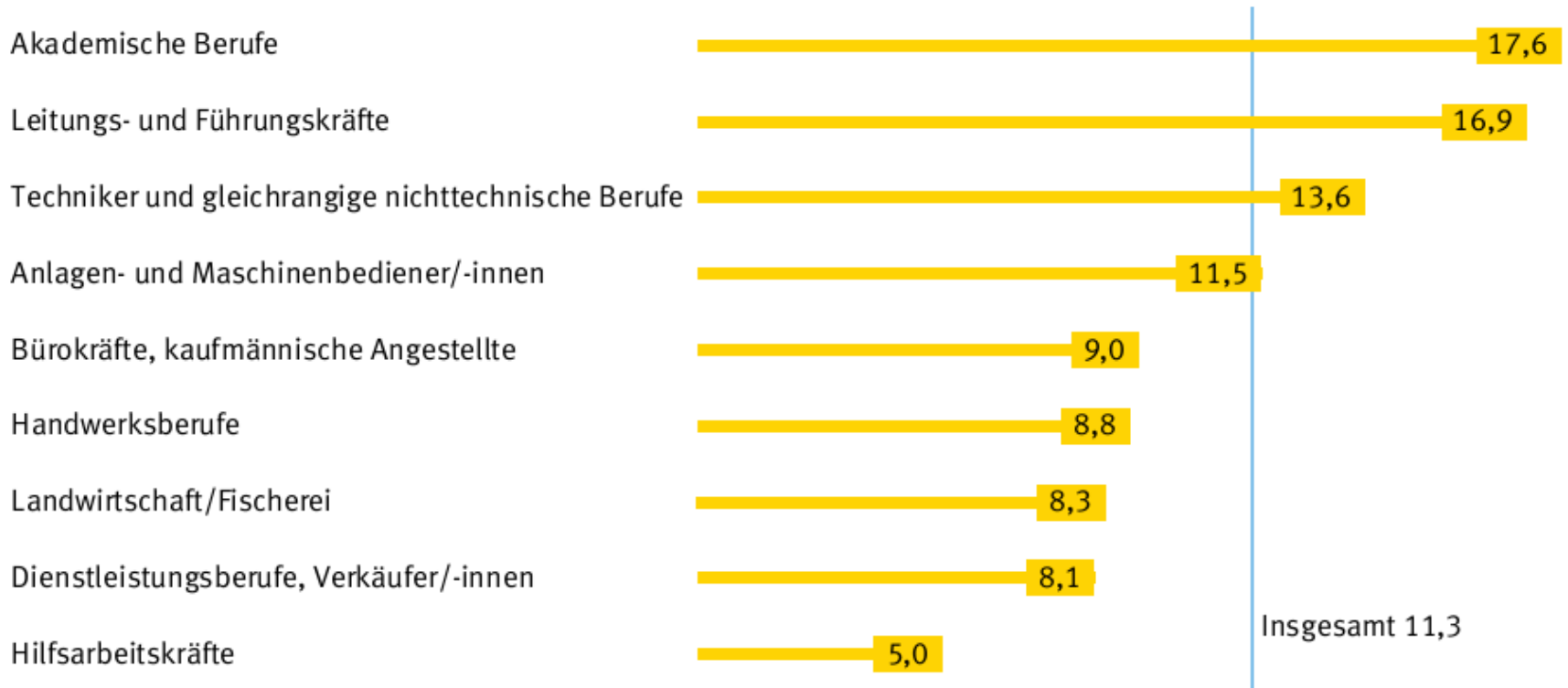
i Deutschland; ab 18 Jahre; Erwerbstätige

© Statista 2009
Quelle: SOEP

Zunahme psychischer Belastungen

Erwerbstätige mit psychischer Belastung in ausgewählten Berufsgruppen 2007

in %



Von der Industriearbeit zu neuen Dienstleistungen

Industriearbeit/Fordismus	Dienstleistungsarbeit
Materielle Ressourcen und Produktionsmittel	Zunehmende Bedeutung von Wissen
Massenproduktion	Produktion in kleinen Serien, just-in-time
Rigide Arbeitsteilung und Standardisierung	Flexibilisierung der Arbeitsorganisation, Dezentralisierung, De-Hierarchisierung
Aufbau und Stabilisierung des Wohlfahrtsstaates (Sicherheit)	Reduzierung staatlicher Sicherungssysteme und Privatisierung der Absicherung
Erhaltung einer relativen internationalen Wirtschafts- und Währungsstabilität	Destabilisierung der Grundlagen der Realökonomie durch die Finanzmärkte

Steigender Konkurrenzdruck in der Arbeitswelt

Internationalisierung von Märkten (Globalisierung; wachsender Wettbewerb zwischen Ländern)

Verschärfter Standortwettbewerb zwischen Sozialstaaten (Neigung moderner Staaten zu Deregulierung, Privatisierung und Liberalisierung)

Rasche weltweite Vernetzung zwischen Unternehmen und Personen (neue Informations- und Kommunikationstechnologien)

Bedeutungszuwachs weltweit vernetzter Märkte

Zunahme unerwarteter Marktentwicklungen (Wirtschaftskrisen)

Neoliberalismus: Von Kooperation zu Konkurrenz

„Gegenwartsschrumpfung“ (Hermann Lübbe, 1996)

Der Begriff „konzeptionalisiert den Vorgang fortschreitender Verkürzung (...) des Zeitraums, für den wir in einer dynamischen Zivilisation mit einigermaßen konstanten Lebensbedingungen rechnen können“ (Lübbe, 1996, S. 12)

Ursache sind die steigenden Innovationsraten in Forschung, Entwicklung und Produktion

- Abnehmende Halbwertszeit wissenschaftlicher Literatur (=Veralterungsrate wissenschaftlicher Literatur in Abhängigkeit von der forschungspraktischen Innovationsdynamik)
- Austausch von Maschinenausrüstung nicht weil sie defekt sondern weil sie aufgrund technischer Neuerungen veraltet ist.
- Steigerung des Tempos der Distribution neuer Erkenntnisse über neue ICTs

„Zukunftsexpansion“ (Hermann Lübbe, 1996)

Die Zukunft, in der wir in wesentlichen Hinsichten mit anderen Lebensverhältnissen zu rechnen haben, rückt der Gegenwart zeitlich näher. Zudem wird die Zukunft undurchschaubarer.

D.h. die Wahrscheinlichkeit, dass die Zukunft der Gegenwart gleicht wird nimmt ab. Wir verlieren dadurch an Gewissheit über unsere Zukunft.

Die Zukunftszeiträume, auf die wir unser gegenwärtiges Handeln und Entscheiden beziehen müssen, weiten sich aus.

Soziale Beschleunigung (Hartmut Rosa, 2005)



Technische Beschleunigung

intentionale, zielgerichtete Beschleunigung von Prozessen: Steigerung der Transport-, Kommunikations- und Produktionsgeschwindigkeiten

Beschleunigung des sozialen Wandels

Steigerung der Verfallsrate von Praxisformen, Normen, Erwartungen und Beziehungsmustern (vgl. Lübke, 1996)

Beschleunigung des Lebenstempos

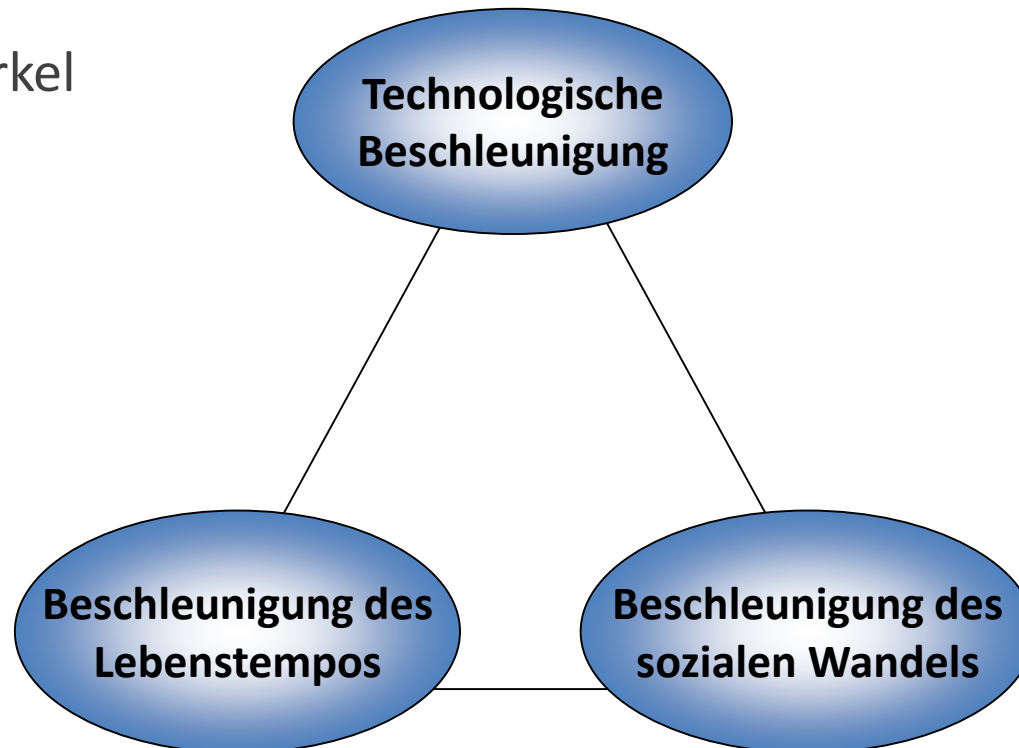
Steigerung der Handlungs- und/oder Erlebnisepisoden pro Zeiteinheit

- Objektiv: Erhöhung der Handlungsgeschwindigkeit, Verringerung von Pausen, simultanes Ausführen mehrerer Tätigkeiten
- Subjektiv: Zeitnot, Zeitdruck, Angst nicht mehr mitzukommen

Soziale Beschleunigung (Hartmut Rosa, 2005)



Akzelerationszirkel



„Subjektivierung“ der Arbeit: „Arbeitskraftunternehmer“ (Voß & Pongratz , 2003)



- **Selbst-Kontrolle** Verstärkte selbständige Planung, Steuerung und Überwachung der eigenen Tätigkeit
- **Selbst-Ökonomisierung** Zunehmende aktiv zweckgerichtete „Produktion“ und „Vermarktung“ der eigenen Fähigkeiten und Leistungen - auf dem Arbeitsmarkt wie innerhalb von Betrieben
- **Selbst-Rationalisierung** Wachsende bewusste Durchorganisation von Alltag und Lebensverlauf und Tendenz zur Verbetrieblichung von Lebensführung (Ich-AG)

Das „erschöpfte Selbst“

(Ehrenberg, 1998)



Anforderungen an das & Leiden des Subjekts zu Beginn des 20. Jahrhunderts	Anforderungen an das & Leiden des Subjekts zu Beginn des 21. Jahrhunderts
Disziplin, Gehorsam Verbot	Persönliche Initiative, Verantwortung, Flexibilität
Schuld	Unzulänglichkeit
Schuldgefühl	Scham
Mache das Erlaubte	Mache das Mögliche
Unterwerfung des Körpers zur Regulation der Arbeitskraft	Autonomie, Mobilisierung der Affekte und geistigen Fähigkeiten der Beschäftigten
Neurose	Depression, Erschöpfung

Die Folgen für das Individuum: Neue Anforderungen

Aspekte sozialer Beschleunigung

- Technologische Beschleunigung
- Beschleunigung des sozialen Wandels
- Beschleunigung des Lebenstempos

Beschleunigungsrelevante Anforderungen

- *Beschleunigung von Produktions-/Transport-/Entscheidungs-/Kontroll-/Kommunikationsprozessen (führt letztlich zu neuen Anforderungen)*
- Intensiviertes Lernen (Aktualisierung von Wissen und Fähigkeiten)
- Intensivierte Autonomieanforderungen (Tätigkeits- und Karrierebezogen) (bzw. Planungs- und Entscheidungsanforderungen)
- Arbeitsintensivierung

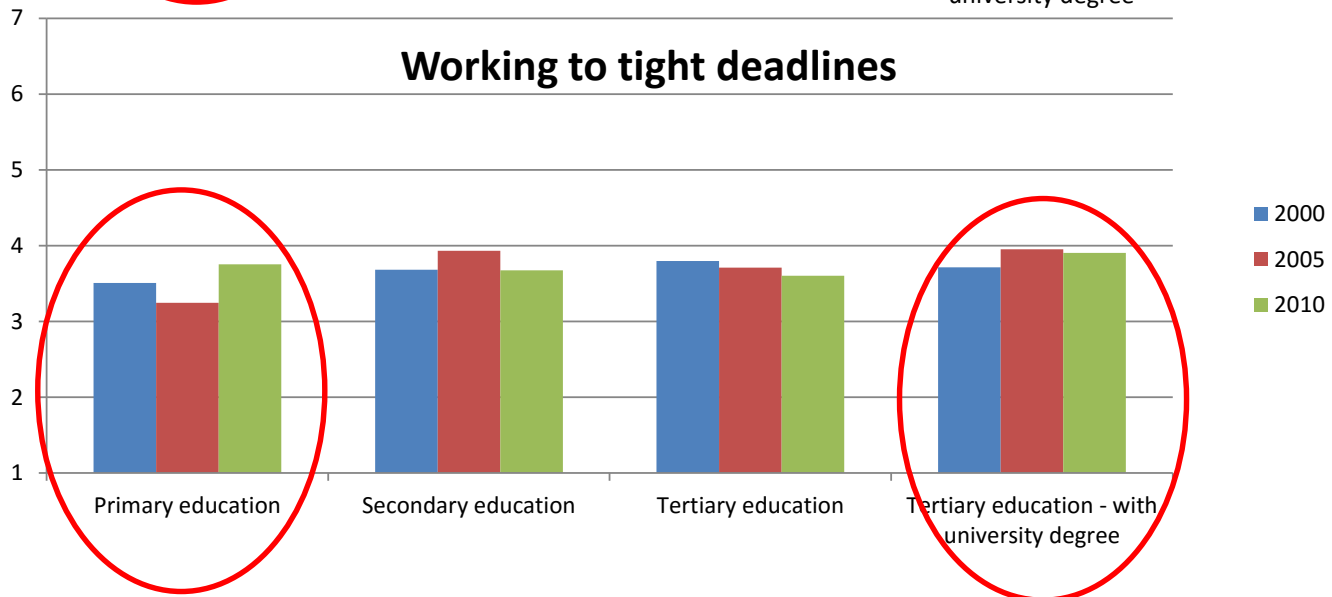
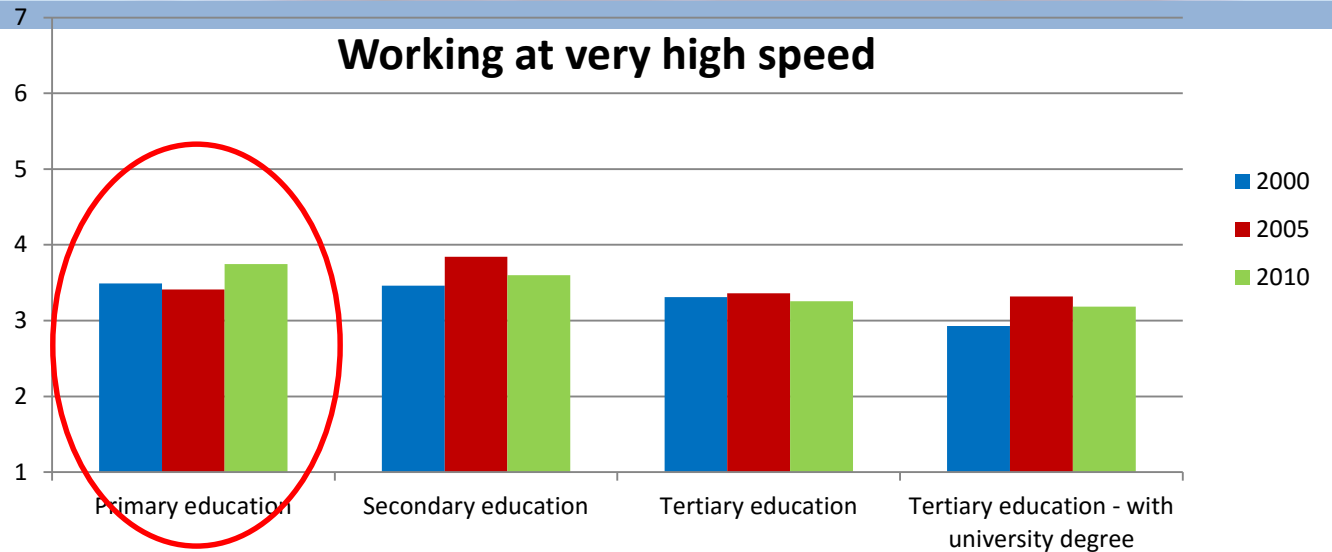
Korunka, Kubicek, B., C., Paskvan, M., Prem, R. (2014).

Zielvorgaben als Ursache der Arbeitsintensivierung

„...wir hatten voriges Jahr zum Beispiel 103% Zielerreichung im Sales, ja diese 103% sind zu 100% für heuer geworden, weil wenn man's einmal geschafft hat, kann man's wieder schaffen, ja. Dieses Jahr haben wir jetzt 102%. Diese 102%, die auf den 103% vom vorigen Jahr fußen, sind nächstes Jahr wieder 100%, also es steigert sich einfach immer wieder. Wie lange es machbar ist, weiß ich nicht.“

(Bereichsleiter, 43 Jahre, Telekommunikation)

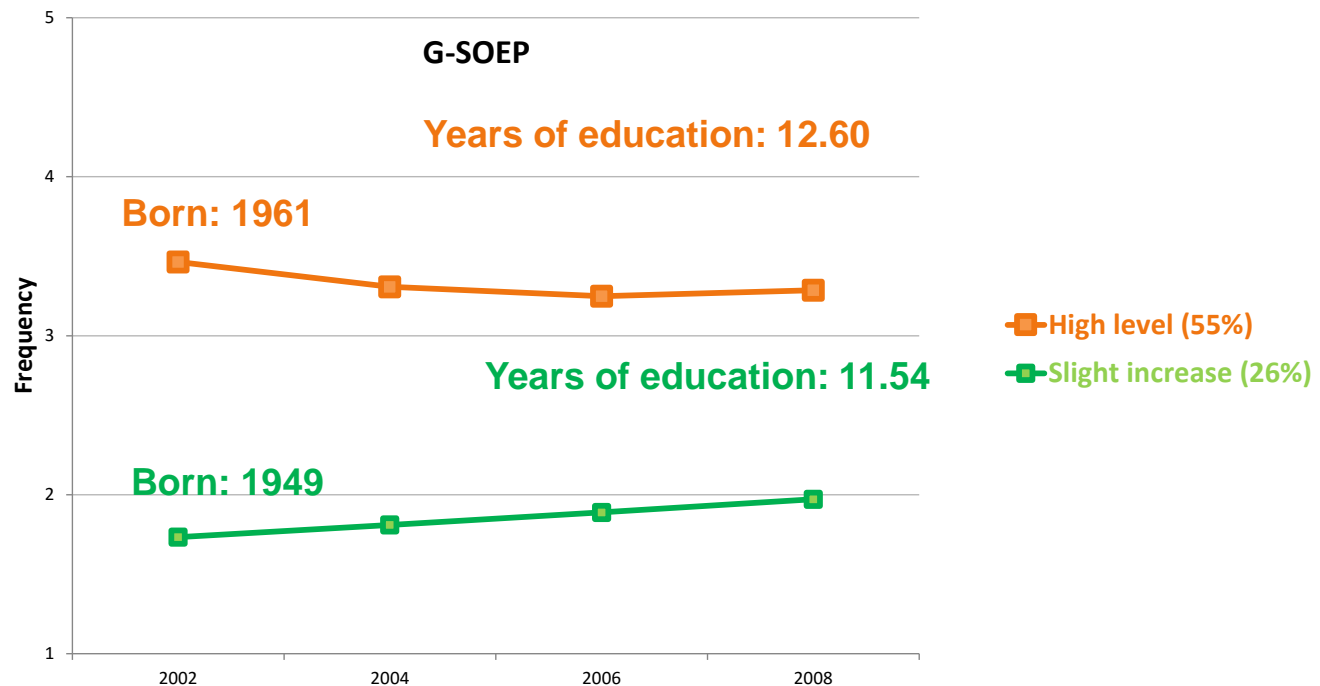
Sekundäranalysen: European Working Conditions Survey (EWCS)



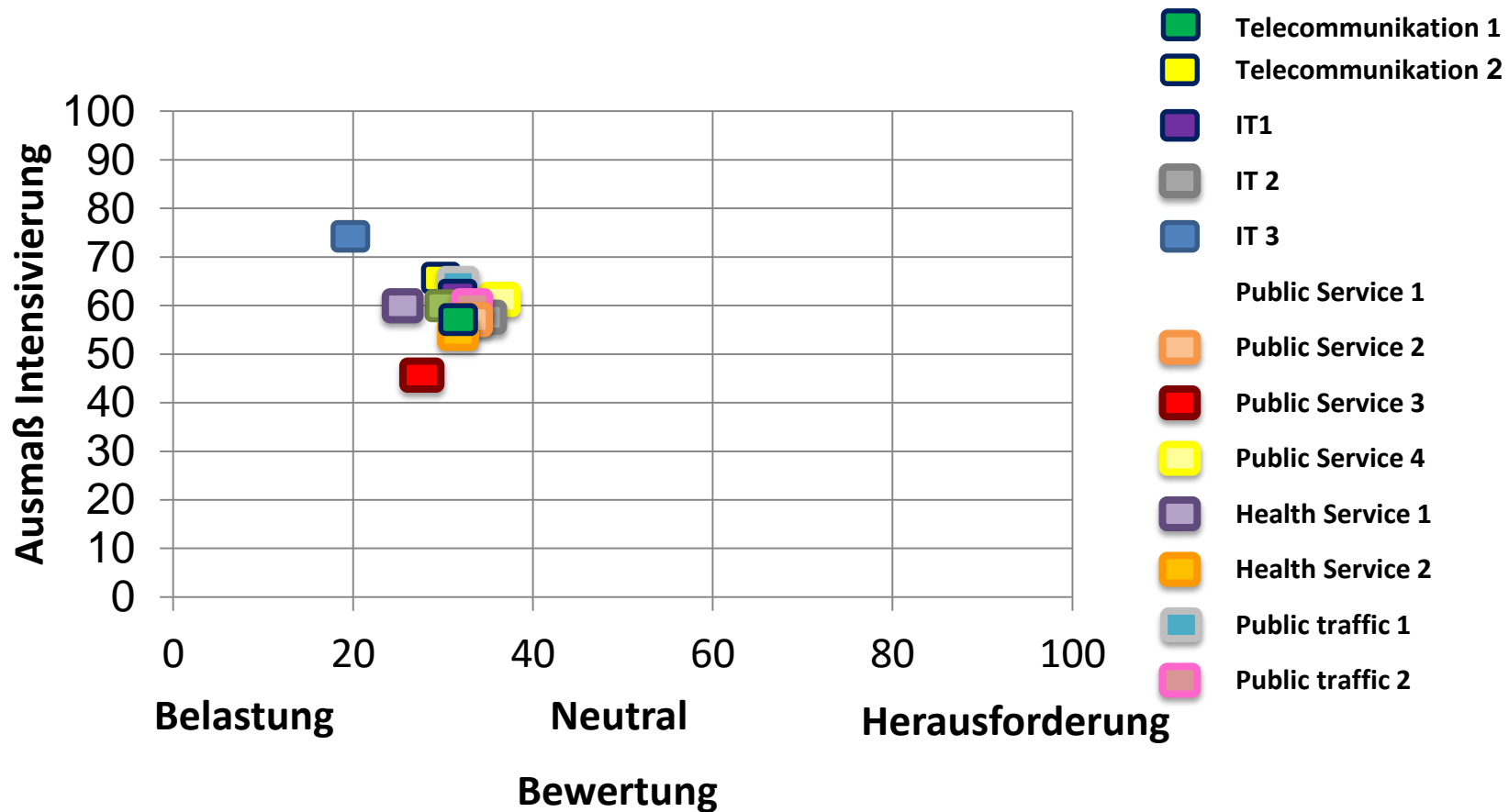
Sekundäranalysen: G-SOEP (Sozioökonomisches Panel)

“Please think about the past four weeks.

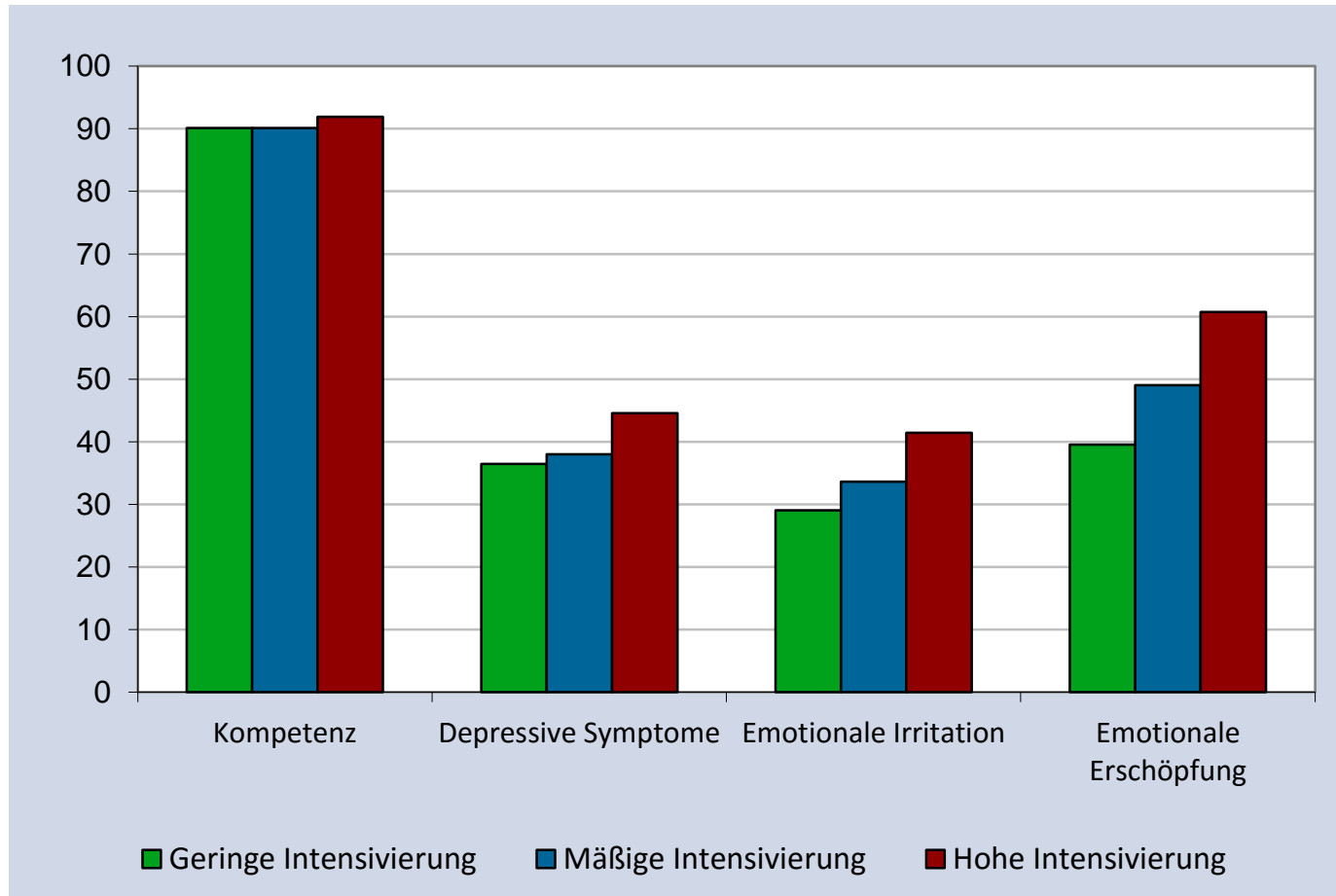
How often did you feel hounded or pressed for time during that period?”



Arbeitsintensivierung bei Dienstleistungsarbeit



Die ambivalenten Folgen der Arbeitsintensivierung



N = 375 Verwaltungsangestellte

Die ambivalenten Folgen der Arbeitsintensivierung

Einerseits

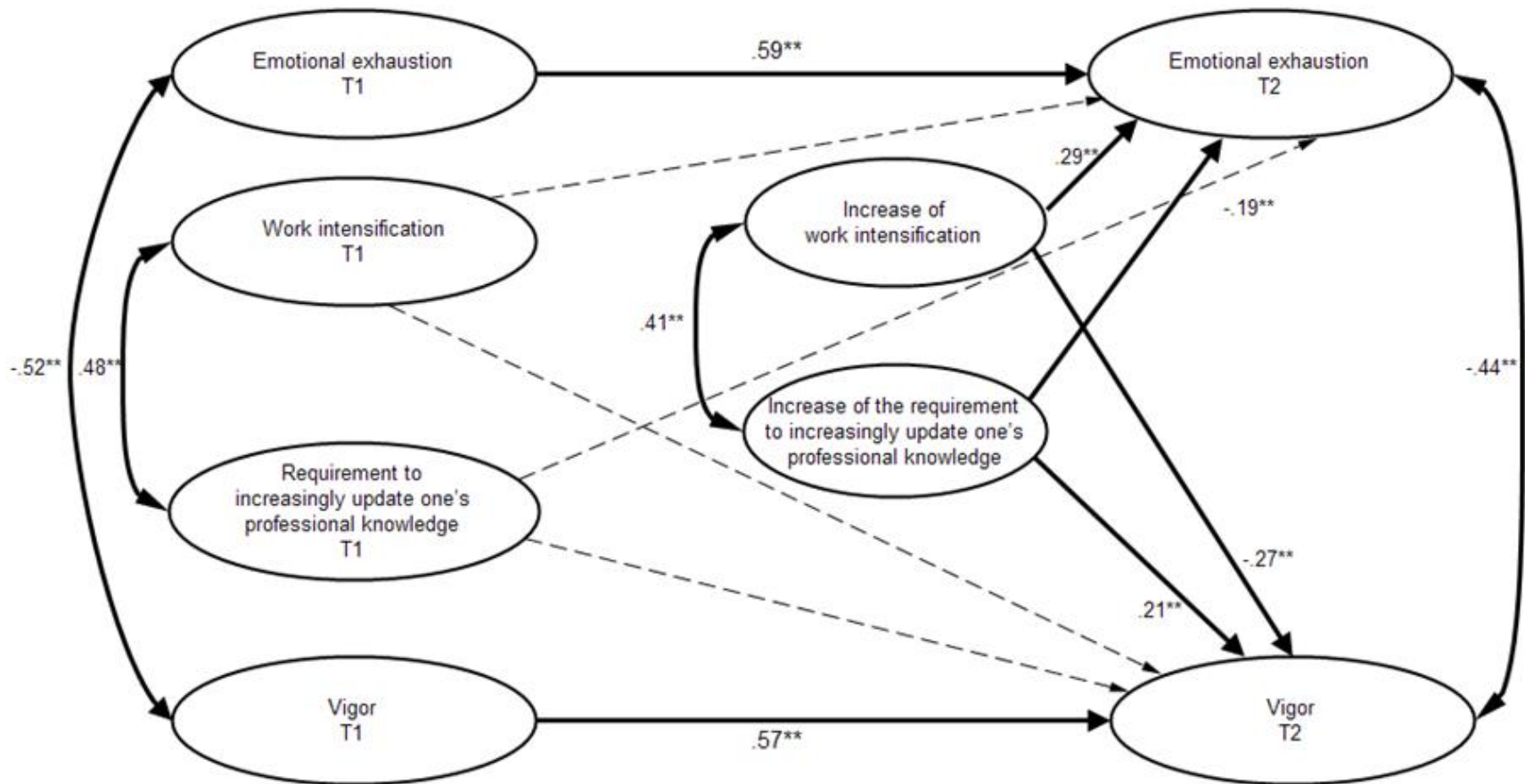
- Der „Kick“ eines sehr schnellen Rhythmus
- Das Gefühl der Leistungsfähigkeit („Empowerment“)
- Das Bedürfnis ständig am Anschlag zu leben und tätig zu sein

Andererseits

- Gereiztheit, Nervosität (Irritation)
- Extreme Müdigkeit (emotionale Erschöpfung, Burnout)
- Depression
- Angst

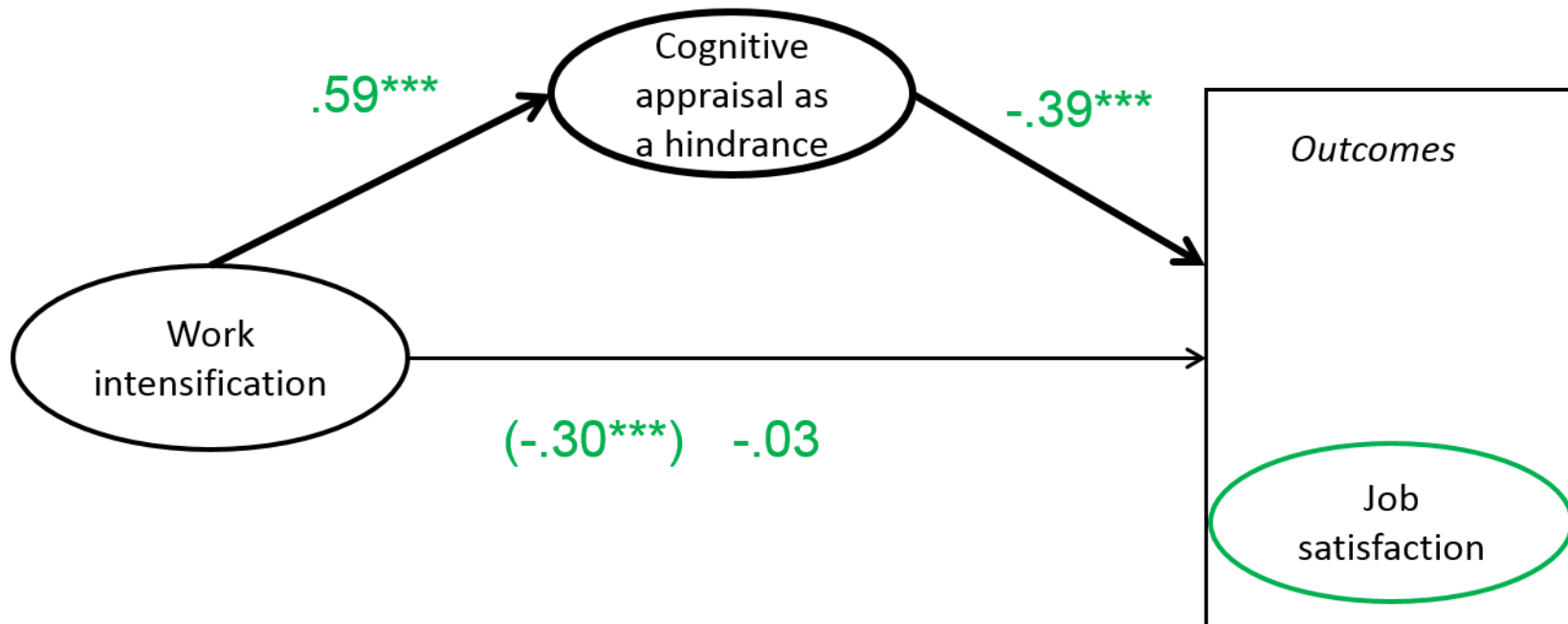
(Nicole Aubert, 2009)

Arbeitsintensivierung und Burnout



Korunka, C., & Kubicek, B., Paškvan, M., & Ulferts, H., (2015). *Journal of Managerial Psychology*

Die Rolle der kognitiven Bewertung

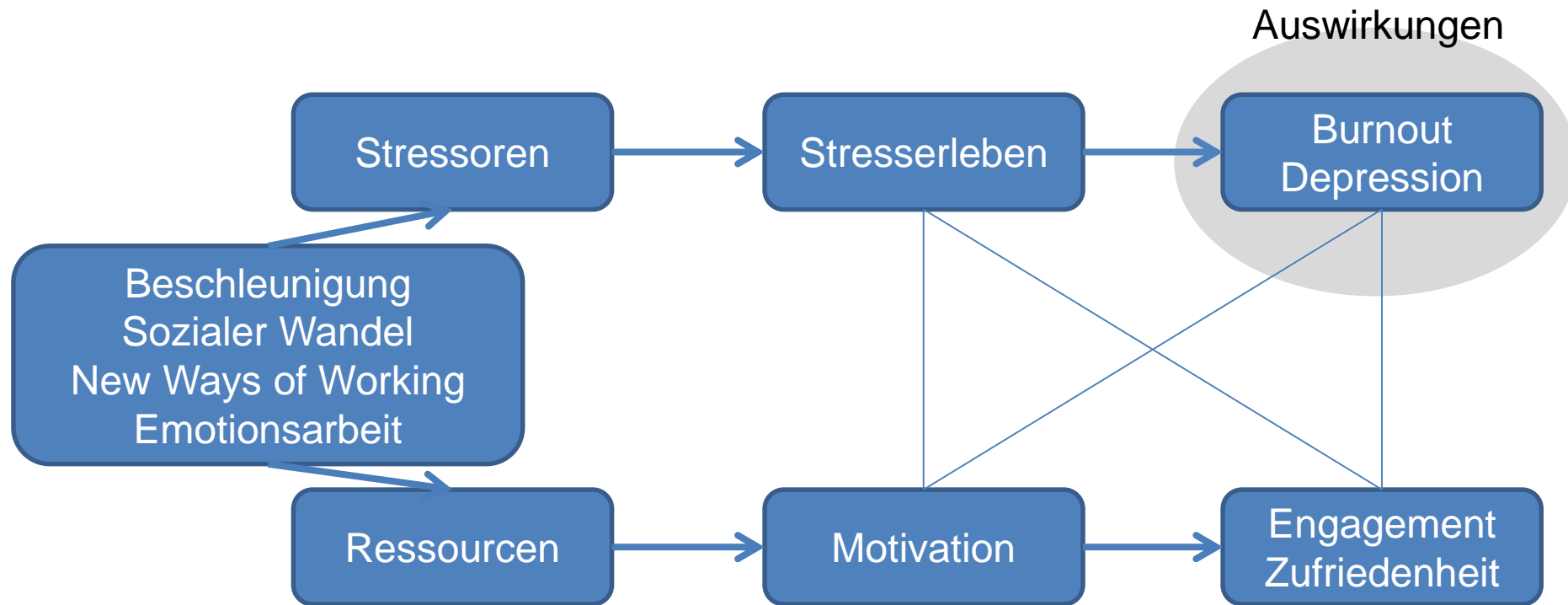


Significant Indirect effect

bootstrapped confidence interval, 95% CI [-0.38, -0.24]

Paškvan, M., Kubicek, B., Prem, R. & Korunka, C. (2015). *International Journal of Stress Management*

Ein kleiner Exkurs: Von der neuen Arbeitswelt zu Burnout und Depression



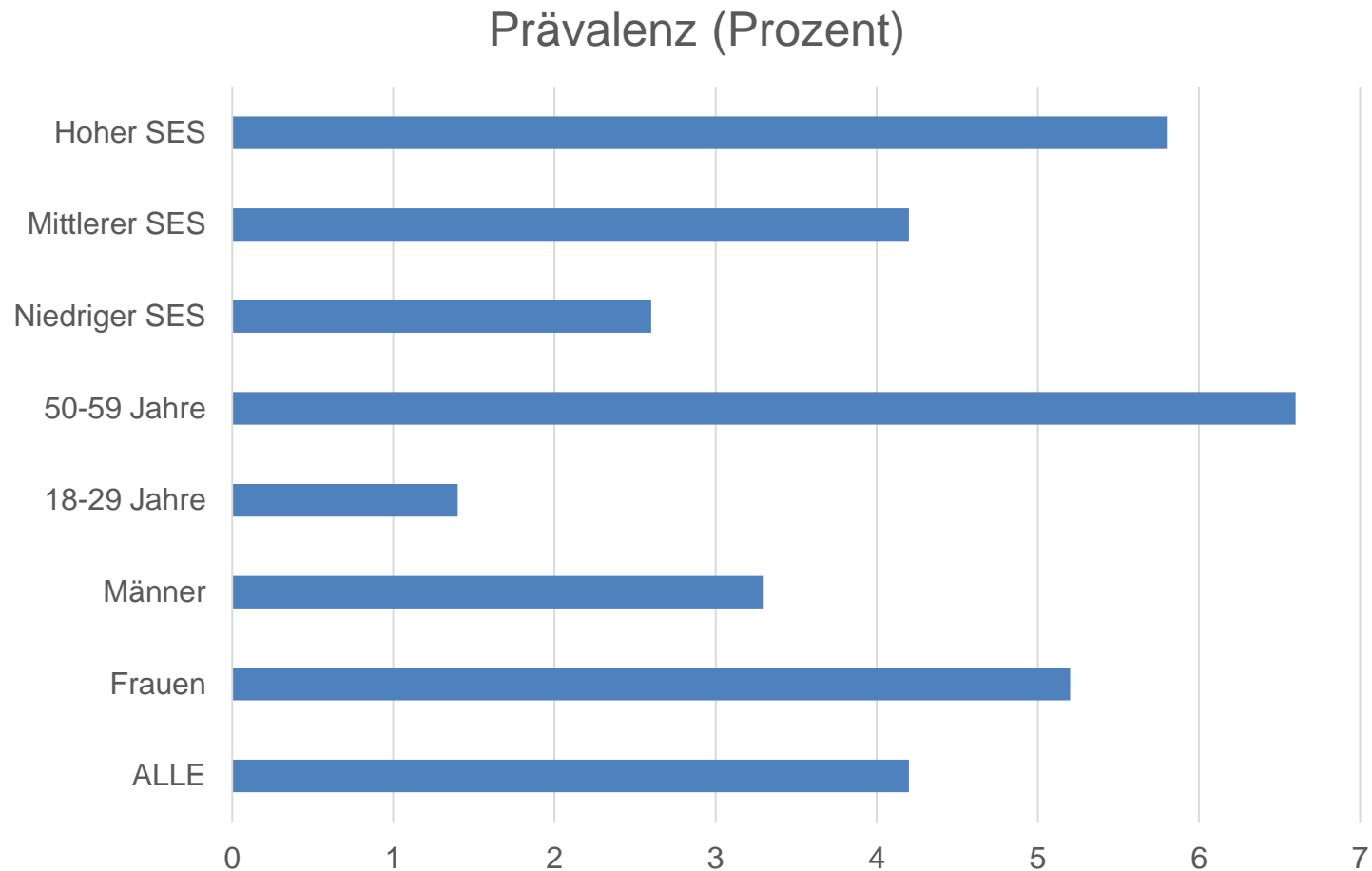
Burnout und die „schöne“ neue Arbeitswelt

Prävalenz von Burnout: Ein überschätztes Phänomen?

- In Österreich erleben ca. 27% (ca. 1 Million) der Menschen am Arbeitsplatz ungesunden Stress und sind Burnout gefährdet
- Psychisch bedingte Krankenstände sind seit 2009 um 184% gestiegen.
- 30% aller Erwerbstätigen in Österreich leiden unter psychosomatischen Erkrankungen.
- Psychische Erkrankungen stellen nach Erkrankungen des Bewegungs- und Stützapparates die zweithäufigste Ursache für vorzeitige Pensionierungen dar.
- 500.000 Burnout-Betroffene in Österreich
- 1.100.000 Burnout gefährdete Menschen in Österreich
- Frühpensionierungen mit Diagnose Burnout - 42% Anstieg seit 2009

Quelle: „Burnout-Network.at, 2014“

Prävalenz von Burnout: aktuelle Zahlen (Deutschland)



Quelle: Robert Koch Institut 2012
SES: Sozioökonomischer Status

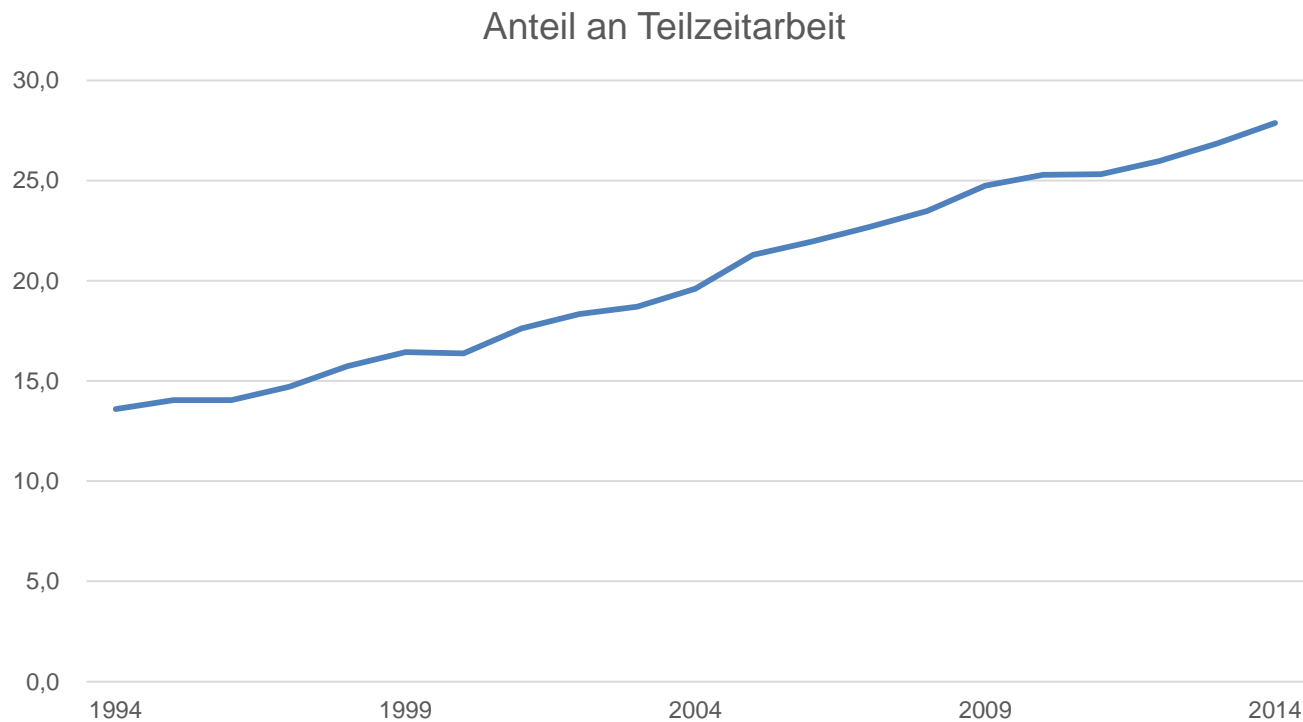
Eine neue Form der Arbeit: „New Ways of Working“ (Blended Working)

- **Zeitliche Flexibilität:** Hohe Autonomie über die Arbeitszeit
- **Örtliche Flexibilität:**
verschiedenste Arbeitsorte
(unterwegs, Cafés,
Coworking Spaces,
hot-desking, etc.)
- **ICT:** neue Formen der Kommunikation

(ten Brummelhuis, Bakker, Hetland & Jeulemans, 2012)

Zeitliche Flexibilität

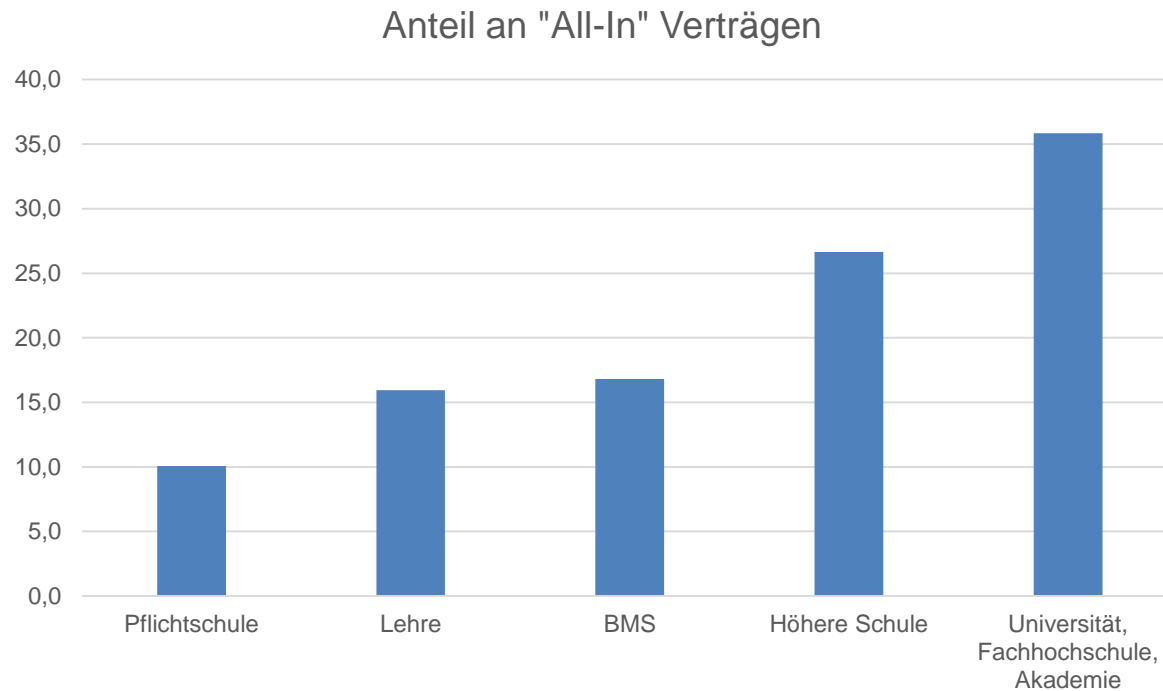
Anteil an Teilzeitarbeit in Österreich



Quelle: Statistik Austria, 2015

Zeitliche Flexibilität

Anteil an „All-In“ Verträgen und höchste Ausbildung



Quelle: Statistik Austria, 2014

Zeitliche Flexibilität



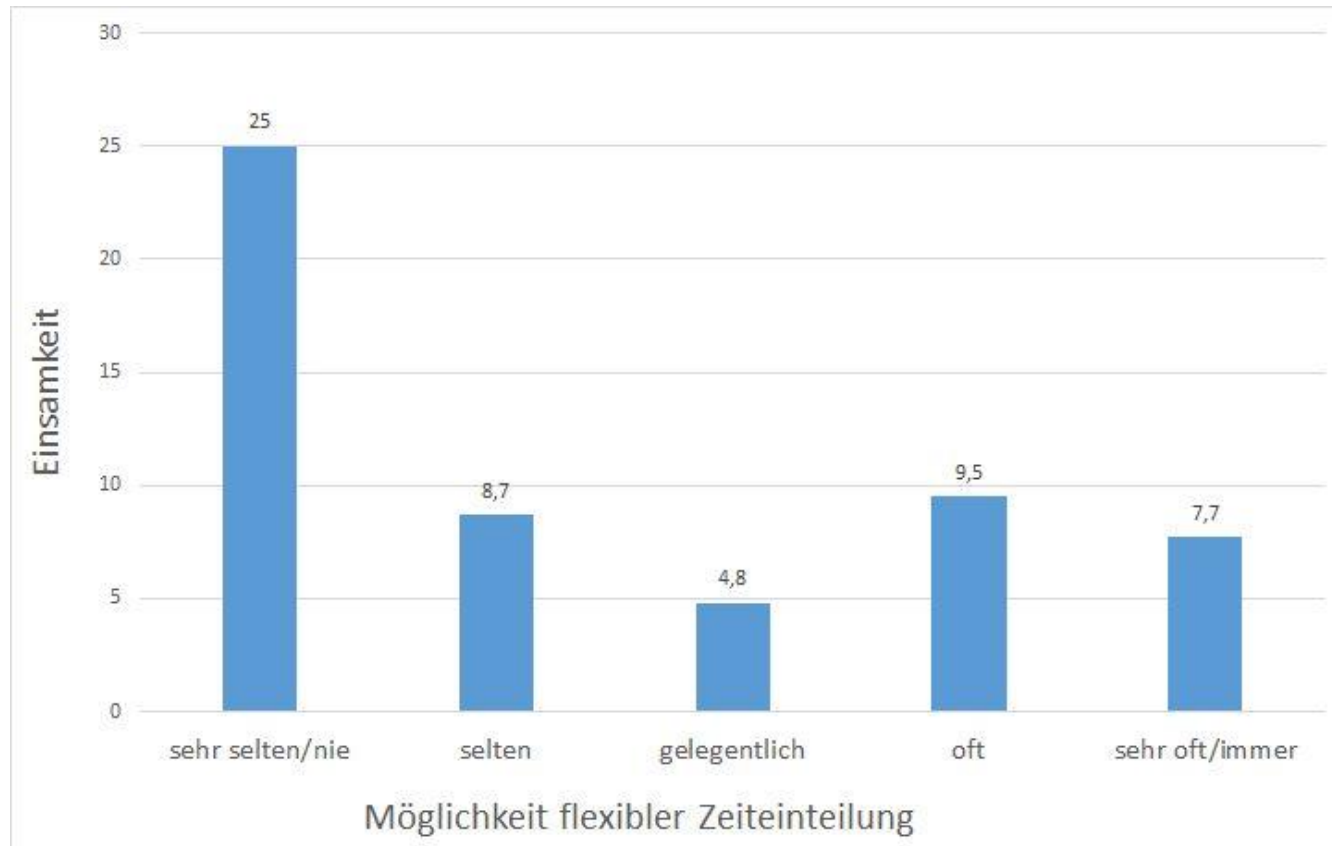
➤ Positive Effekte

- **Effektivere Zeitnutzung in der Arbeit** (Kelliher & Anderson, 2008)
- **Bessere Balance von Arbeit und Freizeit** (Byron, 2005; Haddock et al., 2006; Ryan & Kossek, 2008; ten Brummelhuis et al., 2012)

➤ Problemfelder

- **Arbeitsintensivierung** (Kelliher & Anderson, 2010; MacEachen et al., 2008)
- **Soziale Isolation, Konflikte zwischen Arbeit und Freizeit** (Frye & Breaugh, 2004; Smith & Wedderburn, 1998)

Zeitliche Flexibilität und wahrgenommene Einsamkeit

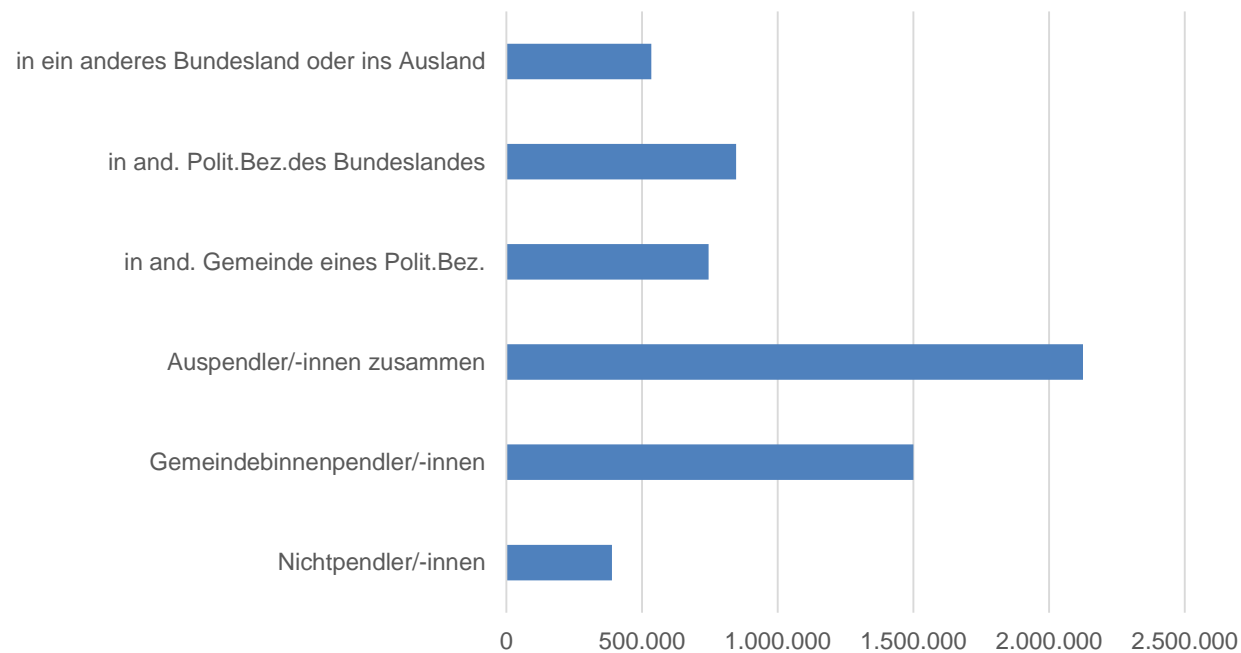


Panhans, Kozhina & Korunka, 2015

Örtliche Flexibilität

Pendler/innen als eine Form örtlicher Flexibilität

Örtliche Flexibilität: Pendler/Innen



Quelle: Statistik Austria, 2014

Örtliche Flexibilität



➤ Positive Effekte

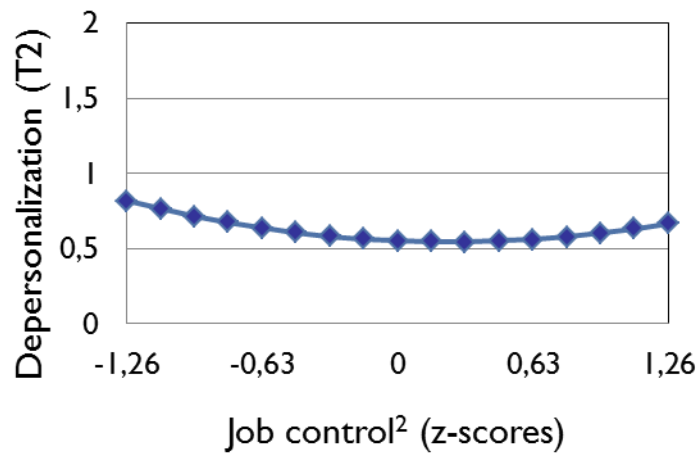
- Bessere Work-Life-Balance (Gajendran & Harrison, 2007)
- Weniger Unterbrechungen und Ablenkungen (Mann et al., 2000)

➤ Problemfelder

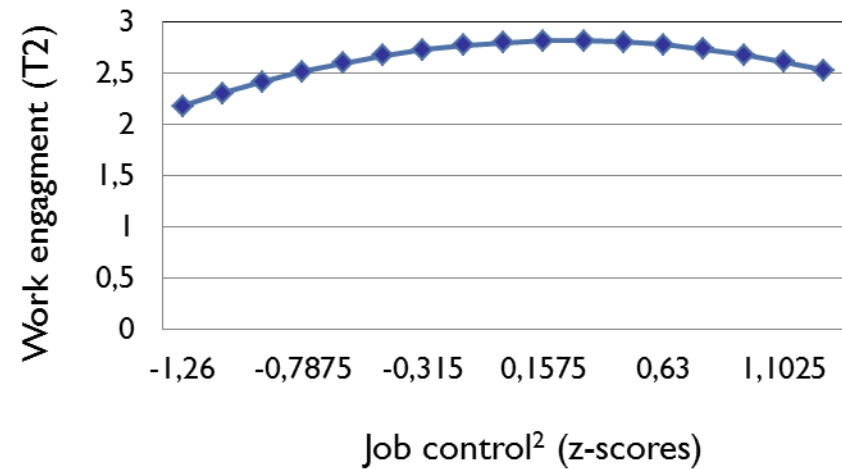
- Arbeitsintensivierung (Kelliher & Anderson, 2010; MacEachen et al., 2008) und überlange Arbeitszeiten (Peters & Van der Lippe, 2007)
- Konflikte zwischen Arbeit und Freizeit (Lapierre & Allen, 2006)
- Soziale Isolation, Mangel an sozialer Unterstützung (Gajendran & Harrison, 2007; Mann & Holdsworth, 2003)
- Weniger berufliche Entwicklungsmöglichkeiten (Cooper & Kurland, 2002; Kelliher & Anderson, 2008)

Wenn Flexibilität (Autonomie) zur neuen Anforderung wird.....

Burnout



Engagement



N=591 Pflegekräfte

Informations- und Kommunikationstechnologien

➤ Positive Effekte

- Gesteigerte Produktivität (Davis, 2002)
- Effiziente Nutzung von Warte- und Fahrzeiten (ten Brummelhuis et al., 2012)

➤ Problemfelder

- Arbeitsdruck durch die wechselseitige Erwartung einer hohen Antwortgeschwindigkeit (Barley et al., 2010)
- Zwanghaftes Kontrollieren von Emails auch früh morgens und spät nachts („CrackBerry“; Mazmanian et al., 2005)
- Steigende Informationsmenge (Chan, 2001; Demerouti et al., in print)
- Vermehrte Unterbrechungen (Rennecker & Godwin, 2005)

Activity-based flexible office concepts als eine Form von „Blended Working“

- Fixer Standort (Bürogebäude)
- Offene Anordnung der Arbeitsplätze, kein persönlicher Arbeitsplatz
- „Arbeitszonen“: Konzentrierte Arbeit, Call-Boxes, Kommunikation und Zusammenarbeit. etc.
- Meist verbunden mit hoher zeitlicher Flexibilität
- Hohes Ausmaß an ICT Unterstützung

(Bodin Danielsson, C., Chungkham, H. S., Wulff, C., & Westerlund, H., 2014)

Mögliche (positive) Auswirkungen

- Verringerung von Störungen und Unterbrechungen durch die Wahl der passenden Zonen (vgl. Lee & Brand, 2010)
- Intensivierung der Zusammenarbeit (vgl. Bodin Danielsson et al., 2009, Hua et al., 2011)
- Steigerung der Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz (vgl. Bodin Danielsson et al. 2009)

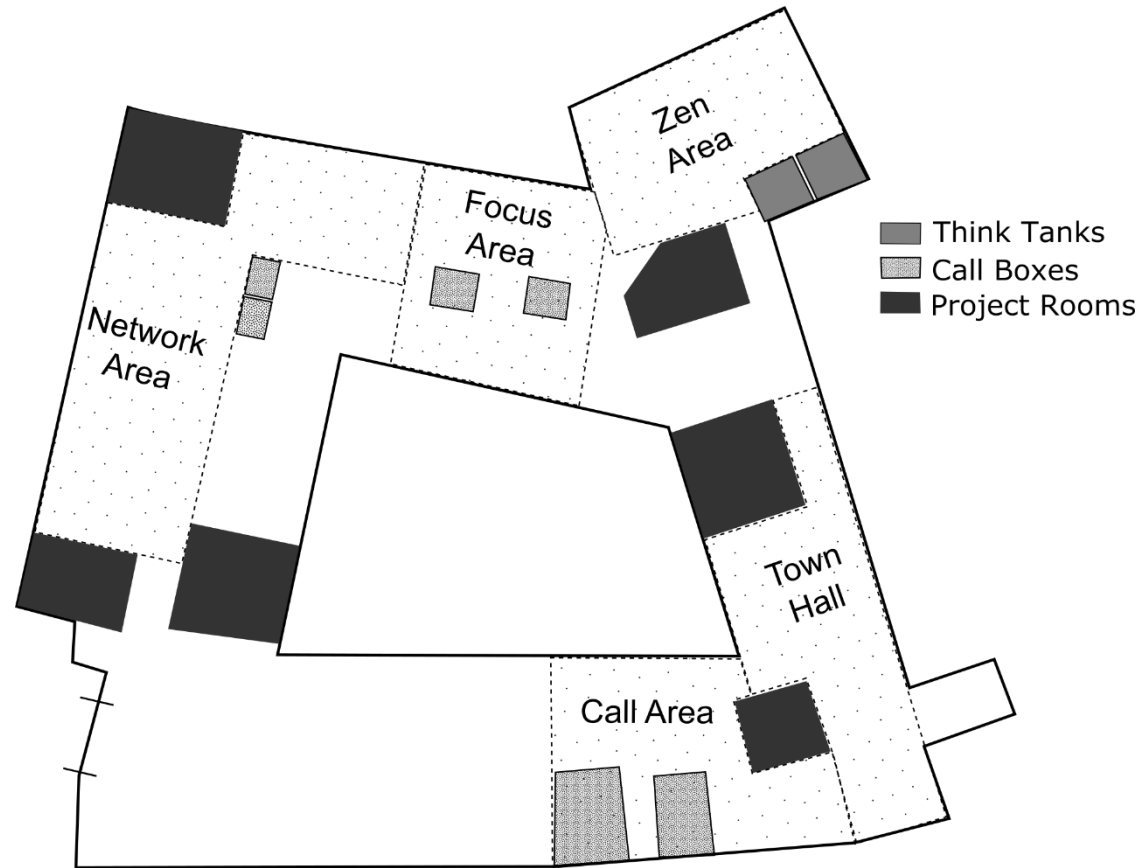
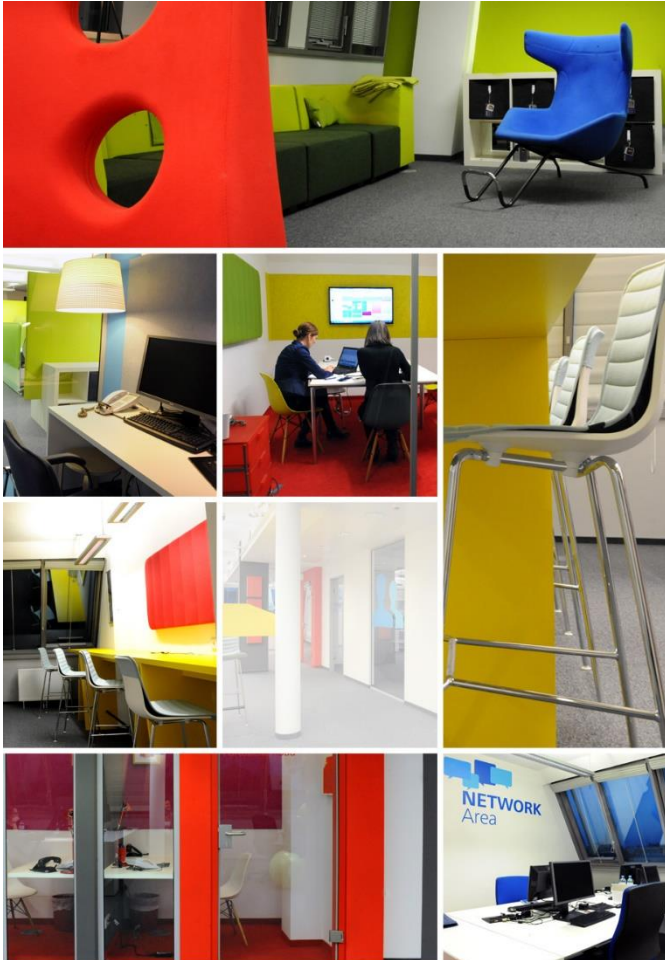
Entscheidend ist die Passung zwischen arbeitsbezogenen Bedürfnissen und der Arbeitsumgebung!

- Person-Environment Fit (Caplan 1987; Edwards et al., 2006)
- „**Need supply fit**“ (Kristof, 1996)
- Guter fit ist gegeben, wenn die Bedürfnisse der Arbeit erfüllt werden
- Zonenkonzept als Basis für gute Bedürfniserfüllung

Der Einzelfall

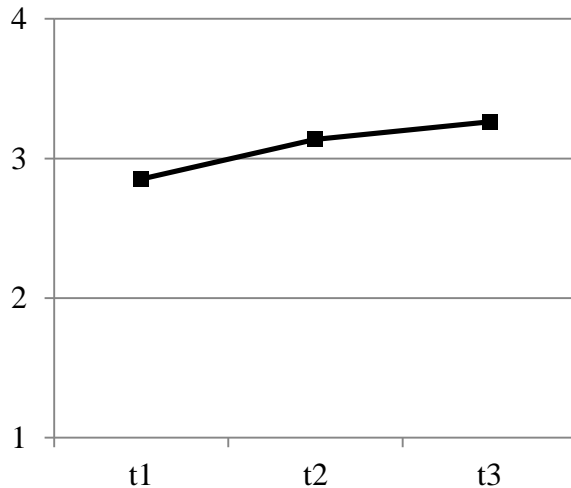
- Internationales Beratungsunternehmen
- Wissensarbeit; hohes Ausbildungsniveau
- 63 Mitarbeiter/innen
- Veränderung vom konventionellen Büro (Einzelbüros, 2-3 MA pro Zimmer) zu einem Activity-based flexible office concept
- 9 Arbeitszonen

Das Zonenkonzept

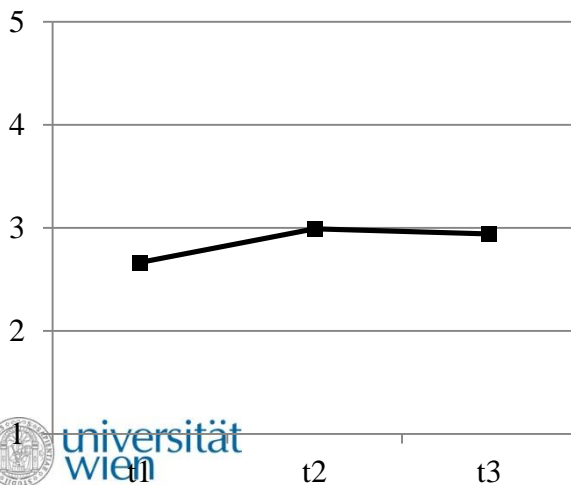


Ergebnisse: Positive Effekte im Längsschnitt

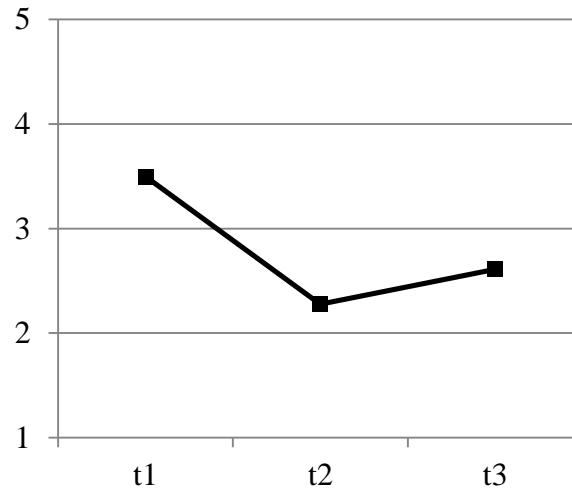
Anstieg von „Need-Supply Fit“



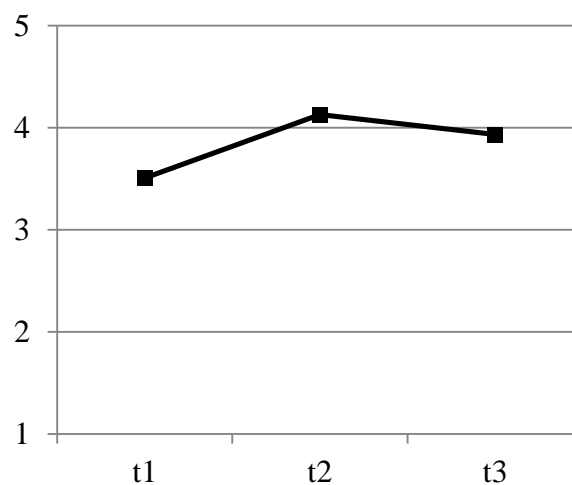
Verbesserung Zusammenarbeit



Rückgang von Unterbrechungen



Höhere Arbeitsplatzzufriedenheit



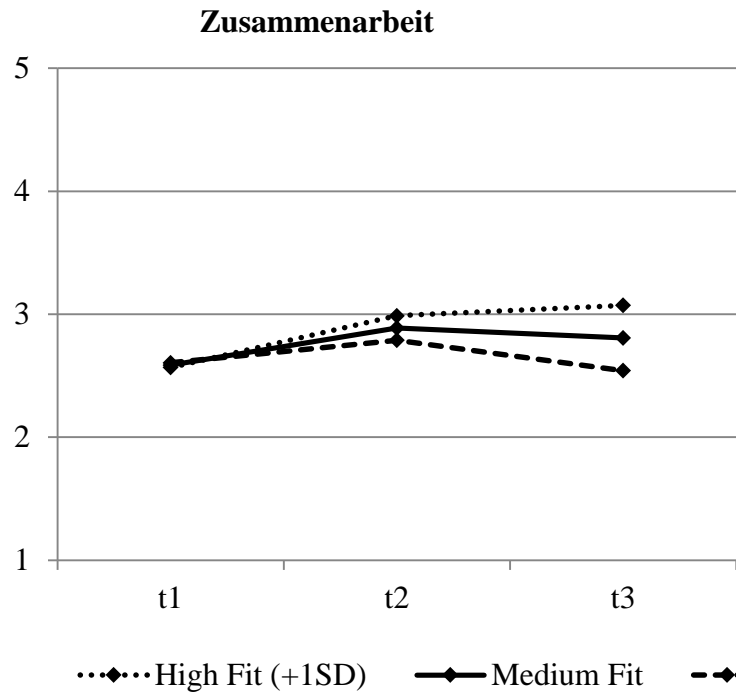
H1: linear $y = .07^*$; quadratisch $y = .01$

H2: linear $y = -.37^{**}$; quadratisch $y = -.02^{**}$

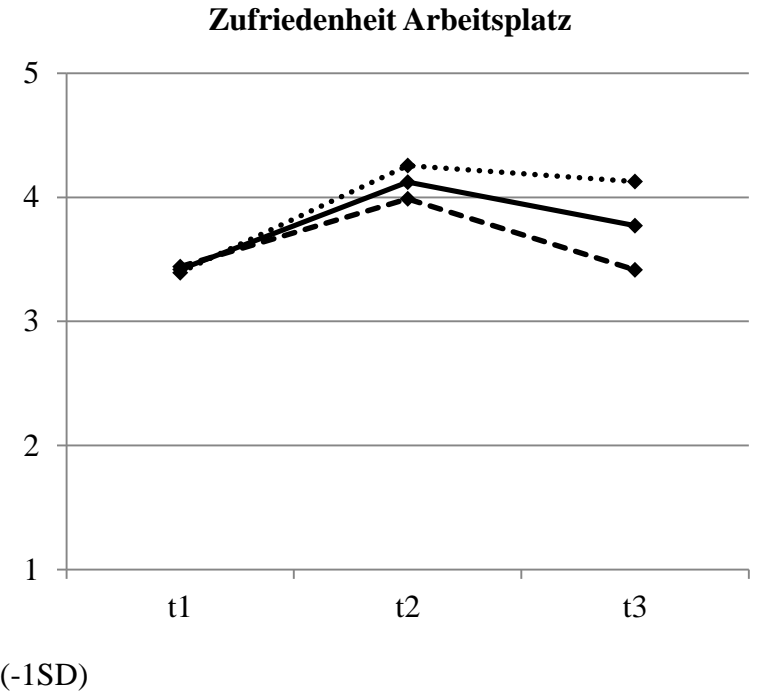
H3 linear $y = .10^*$; quadratisch $y = -.01^*$

H4: linear $y = .19^{**}$; quadratisch $y = -.01^{**}$

Ergebnisse: „Need Supply Fit“ als Bedingung für den Erfolg



H5: $y = .04^{**}$;



H5: $y = .06^*$

Zur Bewertung von Veränderungen in der beschleunigten Arbeitswelt: Werden unsere Grundbedürfnisse (noch) befriedigt?

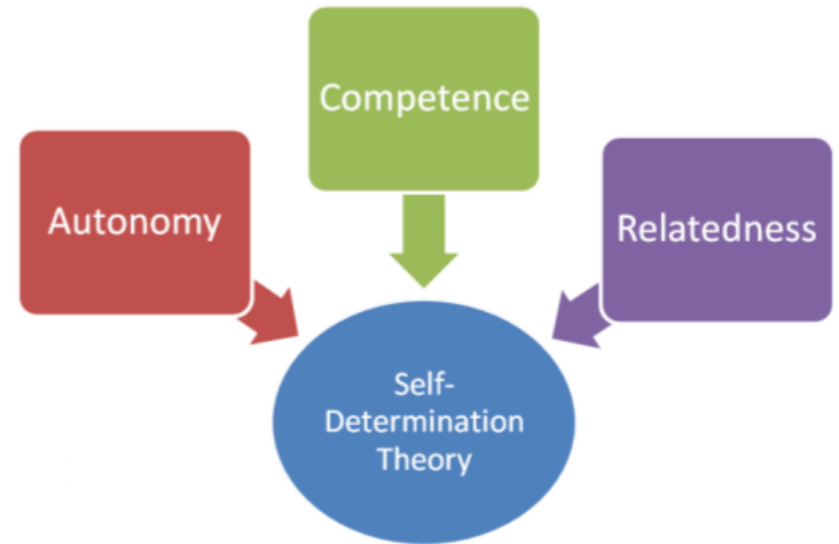
Autonomie/Selbstbestimmung

- Wahlfreiheit (Zeit, Ort,
- Entscheidungen)

Soziale Eingebundenheit

Kompetenz/Wirksamkeit

- Wissen, Neugier, Karriere



(Selbstbestimmungstheorie, Ryan & Deci, 2008)

Inwieweit werden Grundbedürfnisse in der modernen Arbeitswelt erfüllt?



Autonomie – Selbstbestimmung

- In der neuen Arbeitswelt ist eher ein Übermaß an Autonomie vorhanden!
- Autonomie ist (an sich, immer) positiv, hat aber Grenzen
- Autonomie kann also auch überfordern!
- Autonomie scheint ähnlich zu wirken wie manche Vitamine (Warr, 1990). Sie ist bis zu einem Schwellenwert positiv, dann kehrt sich die positive Wirkung um.
- Grenzen der Autonomie beachten, (selber) Grenzen setzen
- Autonomie braucht Vertrauen! (Vertrauensvorschuss)

Inwieweit werden Grundbedürfnisse in der modernen Arbeitswelt erfüllt?

Soziale Eingebundenheit



- Die neue Arbeitswelt unterstützt potentiell die Zunahme der Quantität sozialer Interaktion, nicht unbedingt aber der Qualität!
- Zeitliche/Örtliche Flexibilität hat soziale Auswirkungen
- Soziale Eingebundenheit als wichtigste Ressource erkennen!
- Schaffen von Strukturen für persönlichen Austausch
- Informelle Kommunikation unterstützen
- Technische Kommunikation immer nur als Ergänzung zur persönlichen Kommunikation betrachten!
- Auch hier: Eigenverantwortung nutzen und gemeinsam gestalten

Inwieweit werden Grundbedürfnisse in der modernen Arbeitswelt erfüllt?

Kompetenz – Wirksamkeit

- Die neue Arbeitswelt befriedigt das Bedürfnis nach Kompetenz in (vielleicht zu) hohem Maße
- Zeitliche und räumliche Autonomie ermöglicht Lernen und Entwicklung nach eigenen Vorstellungen („Protean Career“)
- Schaffen von Rahmenbedingungen für Kompetenzentwicklung
- (Zumindest kurzfristig) Überforderung durch Kompetenzentwicklung
- Langfristig überwiegen die positiven Effekte!

Vertrauen als Basis für Führungsarbeit in entgrenzten Arbeitswelten

Nutzen einer vertrauensbasierten Führung

Identifikation mit der Organisation
(Neubauer, 1999)

Höhere Arbeitszufriedenheit
(Seifert et al., 2001)

Höhere Bereitschaft zur Veränderung
(Sprenger, 2002)

Offene Kommunikation
(Neubauer, 1999)



Vertrauen als Basis für Führungsarbeit in entgrenzten Arbeitswelten

Zur Bedeutung von Vertrauen in Veränderungsprozessen

Vertrauen ...

- schafft Handlungsspielräume,
- unterstützt Ideengenerierung und Problemlösungsprozesse,
- unterstützt Konfliktlösungsprozesse,
- erlaubt höhere Fehlertoleranz durch weniger Angst vor Misserfolgen,
- erhöht das commitment mit Innovationen.



(Kegan & Rubenstein, 1973, Scott, 1980, Krause & Klöhn, 2002)

Resümee (1)



**Take
home message*

- Auflösung von zeitlichen und räumlichen Grenzen in weiten Teilen der Arbeitswelt
- Soziale Beschleunigung als eine (zentrale) Ursache von Veränderungen in der modernen Arbeitswelt
- Änderungen der zeitlichen Strukturen führen zu neuen Anforderungen
 - Intensivierung, Autonomieanforderungen, intensiviertes Lernen
- Arbeitsintensivierung: Eine „neue“ Anforderung, zusätzlich zu “konventionellen” Anforderungen wie Zeit- und Leistungsdruck
- Anstieg in Arbeitsintensivierung erklärt möglichen Anstieg bei Burnout (und Rückgang bei Engagement)

Resümee (2)



**Take
home message*

- Neue „Risikogruppen“: gering- und höher Gebildete, Frauen, Ältere
- Aber: Nicht alle sind von diesen Veränderungen betroffen
- Hohe Relevanz von Bewertungsprozessen: „Subjektivierung“ kann empirisch bestätigt werden.
- Es gilt weiterhin: Verhältnisprävention geht vor Verhaltensprävention
- Ambivalente Folgen für Gesundheit, Zufriedenheit und Motivation:
Erfüllung der Grundbedürfnisse als Bewertungsgrundlage:
 - Intensivierung: neuer Stressor
 - Autonomie: Grenzen erkennen; Ressource kann zur Belastung werden
 - Lernen: Positiv, aber ebenfalls limitierte Kapazitäten!
- Vertrauen als Grundlage für Mitarbeiterführung
- Neue Grenzen in einer entgrenzten Arbeitswelt können auch positiv sein



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!