

**Deutscher Bundestag**  
Enquete-Kommission  
Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität

Materialie  
PG 5/14

14. Januar 2013



## **Kurzexpertise für die**

Enquete-Kommission Wachstum, Wohlstand,  
Lebensqualität

*Projektgruppe 5 -  
Arbeitswelt, Konsumverhalten und Lebensstile*

7. Januar 2013

### **Projektbezeichnung**

Neue Anforderungen durch den  
Wandel der Arbeitswelt

### **Verfasser**

Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit (IZA)  
Schaumburg-Lippe-Str. 5-9  
53113 Bonn

### **Kontakt**

PD Dr. Hilmar Schneider  
Direktor für Arbeitsmarktpolitik  
Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit  
(IZA)  
Postfach 7240  
53072 Bonn  
Telefon: 0228 / 38 94 220  
Fax: 0228 / 38 94 510  
Email: [schneider@iza.org](mailto:schneider@iza.org)  
<http://www.iza.org>

## Gliederung

1	Einführung .....	3
2	Ursachen der organisatorischen Revolution .....	4
3	Konsequenzen für Arbeitsbeziehungen und Arbeitsorganisation .....	6
4	Auswirkungen auf die Gesellschaft .....	11
5	Verantwortungslernen und die Rolle der Individuen .....	12
6	Der Beitrag von Unternehmen zum Verantwortungslernen.....	14
7	Früherkennungssysteme in Unternehmen .....	14
8	Politischer Handlungsbedarf – Bildung, Regulierung, Prävention.....	18
9	Zusammenfassung.....	20
10	Literatur .....	22

## 1 Einführung

Über einen langen Zeitraum der Industrialisierung ließen sich Produktivitätsgewinne durch eine immer kleinteiligere Zerlegung von Arbeitsprozessen in klar definierte Einheiten erzielen. Damit einher gingen streng hierarchisierte Unternehmensstrukturen und klare Arbeitsvorgaben. Dieser auch als Taylorisierung beschriebene Prozess war kennzeichnend für die Welt der standardisierten Massenproduktion.

Inzwischen gewinnt jedoch kundenspezifische Produktion eine immer größere Bedeutung. Daraus resultiert ein wachsender Bedarf an Flexibilität. In dieser Welt erweist sich die Rückverlagerung unternehmerischer Verantwortung und unternehmerischer Risiken auf Arbeitnehmer als Wettbewerbsvorteil.

Die dadurch ausgelösten Veränderungen in den Arbeitsbeziehungen und der Arbeitsorganisation kommen einer organisatorischen Revolution gleich. Sie äußert sich unter anderem darin, dass an die Stelle von Handlungsanweisungen nunmehr Zielvereinbarungen treten, strenge Hierarchien von Teamstrukturen verdrängt und Festgehälter von einer Kombination aus Grundgehalt und erfolgsabhängigen Entlohnungsbestandteilen abgelöst werden. Zugleich verschwimmen die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit, zwischen Arbeitsort und Wohnort und selbst zwischen der Rolle als Arbeitnehmer und als Unternehmer.

Daraus erwachsen zwar einerseits Chancen durch mehr Selbstbestimmtheit, aber auch Risiken durch Überforderung. Verantwortungsstress wird zu einer ernstzunehmenden Bedrohung für Arbeitnehmer, die nicht gelernt haben, sich selbst und anderen Grenzen zu setzen. Burnout ist die Quittung für gescheiterte Grenzziehungen. Ein adäquater Umgang mit dem Problem erfordert nicht nur die Befähigung von Mitarbeitern zum Umgang mit Verantwortung und Entscheidungsrisiken, sondern auch die Befähigung von Führungskräften, Mitarbeiter in diesen Anforderungen zu unterstützen. Die Manager der Zukunft brauchen nicht nur Durchsetzungs-, sondern auch Einfühlungsvermögen. Sie müssen lernen, Überforderungen ihrer Mitarbeiter rechtzeitig zu erkennen und Fehlentscheidungen als Lernchance zu begreifen.

Eine Beschleunigung hat dieser Prozess durch die Verbreitung moderner Kommunikationsmedien erfahren. Sie ermöglichen ständige Erreichbarkeit und ständige Aktionsfähigkeit unabhängig vom physischen Standort. Moderne Kommunikationsmedien sind in diesem Sinne aber nicht Ursache, sondern Katalysatoren der organisatorischen Revolution.

In der wissenschaftlichen Literatur werden einzelne Aspekte des Phänomens seit Mitte der 1980er Jahre beschrieben und verschiedenen theoretischen Deutungen unterzogen. Die frühesten Spuren finden sich in der betriebswirtschaftlichen Literatur. Pinchot (1985) prägte den Begriff des Intrapreneurs, ein Wortspiel, das die

veränderte Rolle von Arbeitnehmern als Unternehmer (Entrepreneurs) im Unternehmen treffend zum Ausdruck bringt. Die vertragsrechtliche Beziehung des Arbeitnehmers zum Arbeitgeber bleibt dagegen mehr oder weniger unverändert. In die deutschsprachige soziologische Literatur findet der Intrapreneur später unter dem etwas sperrigeren Begriff des „Arbeitskraftunternehmers“ Eingang (Voß/Pongratz 1998).

Etwa seit den 1990er Jahren nimmt sich auch die volkswirtschaftliche Literatur des Themas an. Wegweisend ist hier vor allem der von Snower (1998) geprägte Terminus „Organisatorische Revolution“. Der Begriff stellt bewusst eine Anlehnung an den Begriff der Industriellen Revolution dar. Zwar handelt es sich weder bei der Industriellen, noch bei der organisatorischen Revolution um plötzliche Änderungen der Verhältnisse, aber die Auswirkungen der organisatorischen Revolution werden als ebenso fundamental empfunden wie die der Industriellen Revolution.

## **2 Ursachen der organisatorischen Revolution**

Die ökonomische Literatur erklärt den organisatorischen Wandel insbesondere durch technischen Fortschritt. Dieser ermöglicht es unter anderem flexibler und auch in kleineren Chargen kosteneffizient zu produzieren. Dies wiederum versetzt Unternehmen in die Lage individualisierte Produkte für den Massenmarkt erschwinglich anzubieten und damit einen bisher latenten Kundenbedarf zu bedienen.

Im Zuge der Globalisierung hat der verschärfte Lohnwettbewerb zu einer Verlagerung der Produktion von standardisierten Massengütern in sogenannte Billiglohnländer geführt. Unternehmen in den entwickelten Industrieländern spezialisieren sich seither stärker auf kundenspezifische Produkte, zu deren Herstellung ein hohes Fachwissen und besondere Qualitätsstandards erforderlich sind. Nur so lässt sich das Lohnniveau in den entwickelten Industrieländern aufrechterhalten. Die damit einhergehende Produktdifferenzierung schafft Marktnischen, die den Wohlstand in diesen Ländern sicherstellen.

Die diesbezügliche Spezialisierung der Produktion löst zugleich Veränderungen bei der Arbeitsorganisation aus. Milgrom und Roberts (1990) erklären diese über Komplementaritäten zwischen den direkten und indirekten Auswirkungen, der durch neue Technologien erzielten Kostensenkungen. Setzt ein Unternehmen aus Kostengründen beispielsweise auf neue Maschinen, die einen flexiblen Wechsel zwischen den herzustellenden Produkten ermöglichen, eröffnet eine Dezentralisierung der Entscheidung darüber, welches Produkt jeweils hergestellt wird, mehr Spielraum bei der Optimierung von Produktionsprozessen. Ein Unternehmen kann so flexibler und schneller auf Nachfrageveränderungen oder

Verzögerungen bei vorgelagerten Produktionsschritten reagieren als es bei streng hierarchisierten Produktionsabläufen der Fall wäre.<sup>1</sup>

Zusätzlich zu den Veränderungen beim physischen Kapital, der Informationstechnologie und der Konsumentennachfrage identifizieren Lindbeck und Snower (2000) als weitere Auslöser Veränderungen bei den Präferenzen der Arbeitnehmer und deren Humankapital (Boucekkine/Crifo 2008). Sie gehen davon aus, dass aufgrund dieser Veränderungen Spezialisierungsvorteile, welche zu einer tayloristischen Arbeitsorganisation führen, relativ zu Aufgaben- und Informationskomplementaritäten<sup>2</sup> an Bedeutung verlieren. Dies trägt ebenfalls zur Veränderung der Arbeitsorganisation bei.

Zusätzlich führt Konkurrenz aus Ländern in denen ähnliche Produkte zu niedrigeren Kosten hergestellt werden können im Zusammenspiel mit höherer Markttransparenz – ausgelöst zum Beispiel durch das Internet – zu sinkenden Preisen. Das impliziert, dass Unternehmen in Ländern mit einem höheren Lohnniveau zum einen damit beginnen, ihre Produkte stärker zu differenzieren und zum anderen ihre Kosten zu senken. Dies tun sie beispielsweise durch Verlagerung von standardisierten Produktionsabläufen in Länder mit niedrigeren Löhnen.<sup>3</sup> Beides führt dazu, dass die Arbeitsorganisation am bestehenden Standort holistischer wird.<sup>4</sup>

Sinkende Preise führen darüber hinaus zu höherem Innovationsdruck, da auf neuartige Produkte ein höherer Preis erzielt werden kann, solange bis die Konkurrenz in der Lage ist zu reagieren. Wie zum Beispiel Studien von Carstensen (2001) sowie Hempell und Zwick (2005) zeigen, steigt gerade bei Unternehmen mit nicht tayloristischer Arbeitsorganisation die Innovationswahrscheinlichkeit.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist eine weitere Ursache für den organisatorischen Wandel das Transformationsproblem von Arbeitskraft in Arbeitsleistung (Kuhn 1997). Dieses entsteht insbesondere dann, wenn die Anforderungen an die zu erstellende Arbeitsleistung unspezifisch sind oder das Produkt zu komplex ist und Vorgesetzte somit nicht klar vorgeben können, wie genau die jeweilige Aufgabe zu erledigen ist. Zusätzlich müssen Unternehmen – wie schon Pinchot (1985) feststellt – aufgrund

---

<sup>1</sup> Wadeson (2012) zeigt, dass hier ein Vorteil post-tayloristischer Organisationsformen liegt.

<sup>2</sup> Aufgabenkomplementaritäten entstehen, wenn das Ausführen von zwei Tätigkeiten gemeinsam eine höhere Produktivität erzeugt als wenn nur eine ausgeführt wird, beispielsweise indem ein Arbeiter eine Maschine bedient, die zwei verschiedene Produkte herstellen kann.

Informationskomplementaritäten entstehen, wenn das Lernen einer Tätigkeit die Produktivität einer anderen erhöht. Beispielsweise ein Beschäftigter in der Entwicklung der eine Vertriebstätigkeit ausgeübt hat und sein erworbenes Wissen über Kundenbedürfnisse bei der Entwicklung neuer Produkte einsetzen kann.

<sup>3</sup> Vgl. Hierzu die Theorie des “Skill biased international trade flow”

<sup>4</sup> Guadalupe und Wulf (2008) identifizieren einen kausalen Zusammenhang zwischen Handelsliberalisierung und Veränderungen zu einer holistischen Arbeitsorganisation für die USA.

von steigendem Konkurrenzdruck das Potenzial ihrer Mitarbeiter besser nutzen. Vage Zielvorgaben durch die Vorgesetzten und/oder erfolgsabhängige Bezahlung stellen eine Möglichkeit dar, Leistungsreserven der Mitarbeiter zu mobilisieren.

### **3 Konsequenzen für Arbeitsbeziehungen und Arbeitsorganisation**

Als Konsequenzen für die Arbeitsorganisation ergeben sich die Dezentralisierung von Entscheidungsbefugnissen und flachere Hierarchien, um die Flexibilität und die Marktanpassungs- sowie Innovationsgeschwindigkeit zu erhöhen, sowie die Vermarktlichung innerbetrieblicher Prozesse, um im Umfeld steigender Konkurrenz Effizienzsteigerungen zu erzielen. Für die Arbeitsbeziehungen bedeutet dies, dass an die Mitarbeiter zunehmend Anforderungen gestellt werden die denen an einen Unternehmer gleichen. Der von Pinchot (1985) geprägte Begriff des „Intrapreneur“ bringt dies treffend auf den Punkt. In der Folgezeit wurde dieser Gedanke u.a. von Reich (1987), Reiß (1992), Wunderer (1994) und Kuhn (1997) zum Begriff des Mitarbeiters als „Mitunternehmer“ weiterentwickelt. Das Konzept des Mitunternehmers geht über den Intrapreneur hinaus, da es sich erstens nicht nur an einzelne Organisationsmitglieder richtet (Kuhn 1997), und zweitens neben „strategieorientierter Innovation“ auch noch „kooperative Selbstorganisation“ und eine „effiziente Umsetzung der Ideen“ beinhaltet (Wunderer 1996). Wichtige Merkmale, die damit einhergehen, sind erfolgsabhängige Bezahlung und die Zunahme von flexiblen Beschäftigungsformen. Studien, die hierzu Evidenz finden, sind beispielsweise Mayrhofer et al. (2001) und Müller-Camen et al. (2004). Vor dem Hintergrund zunehmender Konkurrenz und dem Trend zur unternehmerischen Mitverantwortung stehen Unternehmen auch vor der Entscheidung, ob sie einen bestimmten Produktionsschritt/Tätigkeit intern durchführen oder ob sie diesen direkt an einen externen Anbieter auslagern. Outsourcing hat aber, wie Hempell und Zwick (2005) herausfinden, keinen positiven Effekt auf die Innovationswahrscheinlichkeit. Dennoch gibt es wie jüngst eine Studie des IAB zeigt, seit Anfang der 1990er Jahre einen starken Anstieg bei der Anzahl von Selbstständigen ohne Mitarbeiter, die neben der Gründungsförderung aus Arbeitslosigkeit auch mit dem organisatorischen Wandel erklärt werden können.

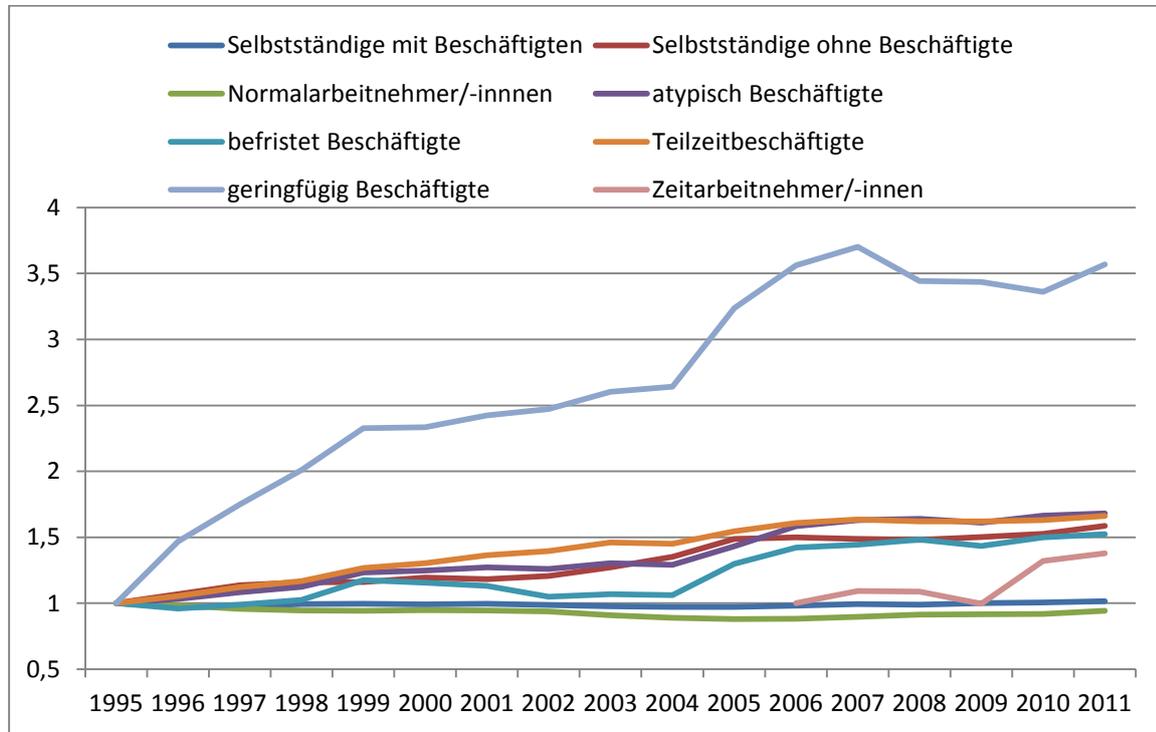
Als direkte Auswirkung auf die tägliche Arbeit ergibt sich eine Zunahme an Projekt- und Teamarbeit, sowie der parallelen Ausführung von mehreren Tätigkeiten (Multitasking). Die soziologische Literatur spricht in diesem Zusammenhang auch von Entgrenzung und Subjektivierung von Arbeit. Entgrenzung bedeutet dabei, dass die Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben zunehmend aufgeweicht werden. Unter Subjektivierung wird die ökonomische Einbringung der Persönlichkeit in das Arbeitsleben verstanden (Kleemann 1999; Voß 2012).

Neben dem Prozess der Verantwortungsverlagerung findet auch ein Prozess der Risikoverlagerung statt. Unternehmen versuchen den finanziellen Risiken durch Fixkosten der Arbeit zu entgehen, indem sie Teile der Belegschaft in flexiblen Beschäftigungsformen binden, die eine einfachere Anpassung an Auslastungsschwankungen ermöglichen. Dies macht sich in der Arbeitsmarktstatistik in einem wachsenden Anteil sogenannter „atypischer“ Beschäftigungsformen bemerkbar.

Bei den atypischen Beschäftigungsverhältnissen handelt sich um eine Sammelkategorie für heterogene Beschäftigungsformen. Üblicherweise werden Teilzeitarbeit, geringfügige oder befristete Beschäftigung, sowie Leiharbeit/Zeitarbeit und Selbständigkeit (ohne Beschäftigte) darunter verstanden. Im Gegensatz dazu steht das „normale“ Beschäftigungsverhältnis, welches üblicherweise durch eine Vollzeitätigkeit ohne Befristung gekennzeichnet ist.

Die nachstehende Grafik verdeutlicht die relative Zunahme verschiedener Beschäftigungsformen seit Mitte der 1990er Jahre. Während die Zahl der Normalarbeitsverhältnisse seither nahezu konstant geblieben ist, hat sich insbesondere die Zahl der geringfügig Beschäftigten mehr als verdreifacht. Bei den übrigen Formen flexibler Beschäftigung hat sich eine Steigerung um bis zu 50% ergeben. Der insgesamt festzustellende Zuwachs der Erwerbstätigkeit hat sich folglich maßgeblich im Bereich flexibler Beschäftigungsformen vollzogen. Von einer Substitution des Normalarbeitsverhältnisses durch flexible Beschäftigungsformen kann hingegen nicht gesprochen werden, auch wenn dies in relativer Betrachtung so erscheint.

## Entwicklung von einzelnen Arbeitsvertragstypen in Deutschland, 1996-2011



Quelle: Statistisches Bundesamt

Der Anstieg flexibler Beschäftigungsformen wurde teilweise durch institutionelle Veränderungen insbesondere im Rahmen der Agenda 2010 begünstigt. Dies betrifft vor allem die Liberalisierung der Zeitarbeit und die Wiedereinführung des Minijobprivilegs für Zweittätigkeiten. Dennoch bleibt festzuhalten, dass die Zunahme flexibler Beschäftigungsformen auch unabhängig davon erfolgt ist.

Die Folgen für die Betroffenen sind Gegenstand zahlreicher Untersuchungen (Keller/Seifert 2011). Diese können aus der Verlagerung von Risiken der Entlohnung und der Beschäftigungsstabilität auf die Erwerbstätigen resultieren. Erwerbstätige in befristeten Arbeitsverhältnissen oder in Zeitarbeit befinden sich etwa in einer Art Probezeit und sind damit einem erhöhten Erwartungsdruck ausgesetzt. Studien zeigen, dass befristet Beschäftigte einen höheren Arbeitseinsatz zeigen als andere Beschäftigte – mutmaßlich gespeist aus der Erwartung, dass bei vermehrter Anstrengung eine Übernahme in ein dauerhaftes Arbeitsverhältnis resultiert (Engelland/Riphahn 2003).

Allerdings ist auch festzuhalten, dass nicht alle atypischen Beschäftigungsformen von vorneherein als prekär und problematisch zu bezeichnen sind. Um eine angemessene Bewertung vornehmen zu können, muss in Betracht gezogen werden, inwieweit diese Beschäftigungsverhältnisse freiwillig bzw. unfreiwillig eingegangen

worden sind und welche Perspektiven sich den Arbeitnehmern bieten, sofern ein normales Arbeitsverhältnis angestrebt wird (Eichhorst/Marx/Thode 2010).

Zu sozialen Problemen führt atypische Beschäftigung, wenn ein subsistenzsicherndes Einkommen fehlt, Beschäftigungsstabilität in einem geringen Maße vorhanden ist, die Beschäftigungsfähigkeit nicht mehr gefördert wird und die Integration in soziale Sicherungssysteme (sowie dauerhafte Beschäftigung) nicht gegeben ist (Keller/Seifert 2011).

Dass diese möglichen Eigenschaften der atypischen Beschäftigung mit Belastungen für Arbeitnehmer einhergehen, wird durch eine ganze Reihe von Untersuchungen bestätigt. Für Erwerbspersonen können unsichere Beschäftigungsformen als so belastend empfunden werden, dass sie zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen. Individuelle Faktoren spielen hierbei eine entscheidende Rolle, wie Einkommen, Geschlecht und gesellschaftliche Schicht, weshalb wissenschaftliche Analysen unterschiedlich ausfallen können.

In einer Studie aus dem Jahr 2002 stellt Rodriguez fest, dass Arbeitnehmer mit befristeten Arbeitsverträgen einen schlechteren gesundheitlichen Zustand berichten als Arbeitnehmer in unbefristeten Arbeitsverhältnissen. Artazcoz et al. (2005) hingegen konnten diesen pauschalen Zusammenhang bei einer Untersuchung für Spanien nicht feststellen, vielmehr betonen sie, dass das gesundheitliche Befinden von der konkreten Vertragsgestaltung und der individuellen Situation abhängig ist.

Bei der Analyse psychologischer Konsequenzen sind besonders demografische Variablen wie Alter und Bildung, sowie betriebliche Variablen wie Arbeitsverhältnis und Tätigkeitsniveau bedeutsam. Für die Betroffenen kann eine "atypische" Beschäftigung zu einer höheren Beanspruchung führen, die das Unsicherheitserleben erhöht, die Bindung zum Unternehmen bzw. Integration im Unternehmen verringert und zu mehr Stress führt. Außerdem erhöht diese Form der Beschäftigung ein Gefühl der Austauschbarkeit. Diese Umstände können bei Betroffenen in einer fortlaufenden Reduktion des Anspruchsniveaus münden, was dann wiederum das Selbstwertgefühl erheblich beeinträchtigt. Zusätzlich konnte belegt werden, dass Zeitarbeiter verstärkt unter depressiven Verstimmungen leiden und ein verstärkter gesundheitsschädlicher Konsum von Alkohol und Nikotin zu beobachten ist.

Nach dem Gesundheitsreport TKK MV (2009) waren Zeitarbeiter mit 14,7 Fehltagen häufiger arbeitsunfähig als Normalbeschäftigte mit 10,7 Fehltagen (Keller/Seifert 2011). Des Weiteren hatten Zeitarbeiter in Finnland eine 1,2 – 1,6-mal höhere Sterblichkeit als vergleichbare Normalbeschäftigte – und das, obwohl Arbeitnehmer in der Lage zu sein scheinen, sich ein Stück weit mit ihrer Situation zu arrangieren, da Normalbeschäftigte einen größeren Wert auf Arbeitsplatzsicherheit legen, als jene, die ein befristetes Arbeitsverhältnis haben (Kivimäki et al. 2003). Die Aussagekraft solcher Arrangements bleibt jedoch fraglich, da Personen in emotional belastenden Situationen dazu neigen, Bewertungen positiv zu verzerren (Bornewasser 2010).

Wie wichtig eine differenzierte Bewertung atypischer Beschäftigungsformen ist, wird bei der Betrachtung von Teilzeitarbeit deutlich. So konnten Benach et al. (2004) feststellen, dass Vollzeitbeschäftigte fast immer über ein schlechteres gesundheitliches Befinden berichteten als Teilzeitbeschäftigte.

Eine Fokussierung auf gesundheitliche Konsequenzen wäre jedoch zu kurz gegriffen. Wesentlichen Einfluss haben die Beschäftigungsformen auch auf die individuelle Lebensplanung und sie können so durch ihre Verbreitung zu gesamtgesellschaftlichen Veränderungen führen. Studien belegen, dass unsichere oder schlechte Arbeitsverhältnisse negative Effekte auf die Familienplanung haben. Eine differenzierte Betrachtung ist auch hier notwendig, da atypische Beschäftigungsformen durchaus dazu beitragen können, Familie und Beruf zu vereinen, gerade durch die Teilzeitarbeit.

Die bereits erwähnte Studie von Artazcoz et al. (2005) für Spanien belegt, dass Unsicherheit, die mit den meisten Formen der atypischen Beschäftigung einhergeht, dazu führen kann, dass sich Personen erst später auf eine feste partnerschaftliche Bindung einlassen und sich erst später für eine Elternschaft entscheiden. Dieser Effekt spielt bei Männern eine noch entscheidendere Rolle als bei Frauen, da in Spanien der Mann oft die Alleinverdienerrolle übernimmt. Die Einkommensunterschiede zwischen Frauen und Männern legen zumindest nahe, dass ein solcher Effekt auch für Deutschland eine Rolle spielt.

Neben der finanziellen Unsicherheit, die sicher ein entscheidender Faktor bei der Familienplanung ist, ist aber auch entscheidend, dass Betroffene eventuell mobil sein müssen um bei einem Verlust der Beschäftigung in ein neues Arbeitsverhältnis zu gelangen.

Des Weiteren ist zu beobachten, dass prekär beschäftigte Arbeitnehmer länger und intensiver arbeiten, um in ein reguläres Beschäftigungsverhältnis zu gelangen. Dies geht dann häufig zu Lasten der Familienplanung (Bernardi 2008).

## 4 Auswirkungen auf die Gesellschaft

Als Resultat der sich wandelnden Anforderungen an die Arbeitnehmer verändern sich auch die Belastungen, denen diese ausgesetzt sind. Während bei einer tayloristischen Arbeitsorganisation die Arbeitsbelastung insbesondere für die Industrie eher physischer Natur ist und durch monotone Tätigkeiten geprägt wird, ist die Arbeitsbelastung bei holistischer Arbeitsorganisation eher psychischer Natur (Kuhn 2002). Diese entsteht insbesondere durch das „Mitunternehmertum“, welches Leistungs- und Verantwortungsdruck induziert, sowie fehlende Erholungsphasen (Kratzer/Sauer 2007). Letztere werden durch das Verschwimmen der Grenzen von Arbeit und Privatleben verursacht. Verfügt ein Arbeitnehmer also nur über eine eher geringe Nein-Sagekompetenz bzw. eine schwach ausgeprägte Kompetenz sich selber Grenzen zu setzen, so entsteht ein höheres Risiko für psychische Erkrankungen wie zum Beispiel Burn-Out.

Gleichzeitig bringt der Wandel der Arbeit auch Chancen für Arbeitnehmer. So führt der Entscheidungsspielraum, der zum Beispiel durch Zielvereinbarungen auf Arbeitnehmer übertragen wird dazu, dass diese jetzt selbstbestimmt entscheiden können, wie oder wo eine bestimmte Aufgabe erledigt wird. Weiterhin wird dadurch eine Form der Selbstverwirklichung im Beruf ermöglicht, die unter einem tayloristischen System nicht möglich wäre. Festzustellen bleibt, dass diese neuen Möglichkeiten und Freiheiten verbunden sind mit höheren Anforderungen an den Einzelnen.<sup>5</sup> Dieser Punkt ist insofern problematisch als das Teile der Gesellschaft den neuen Anforderungen zum Beispiel auf Grund fehlender Bildung oder schwach ausgeprägter mentaler Belastungsfähigkeiten nicht gewachsen sind. Hinweise darauf liefert Snower (1999), der einen Zusammenhang zwischen einer sich öffnenden Lohnschere und den Auswirkungen der organisatorischen Revolution nahelegt. Allerdings fehlen dazu bisher weitere belastbare theoretische und empirische Untersuchungen. Auch die Soziologie beschäftigt sich mit dem Thema. So sprechen beispielsweise Kleemann et al (1999) in diesem Zusammenhang von „sozialstruktureller Segregation“.

Flexible Arbeitszeiten und Arbeitsorte haben auch Auswirkungen auf das Familienleben. Dies ist Gegenstand der Studie von Schier und Jurczyk (2008). Diese sprechen von einem Familienleben in Phasen bzw. von einer Zerstückelung des Arbeitsalltags. Dies führe zu einer Verknappung der Zeit, die den Familienmitgliedern gemeinsam zur Verfügung steht und erhöhe so die Erwartungen, die an die gemeinsam verbrachte Zeit gestellt werden. Dies birgt das Risiko von Enttäuschungen, führt aber auch zu einer intensiver erlebten gemeinsamen Zeit. Zudem gehen die Autorinnen darauf ein, dass räumliche Flexibilität zu einer Entfremdung der Familienmitglieder führen kann, welche aber durch moderne Kommunikationsmittel abgemildert werden könne (Schier/Jurczyk 2008).

---

<sup>5</sup> Vgl. hierzu auch Gottschall und Voß (2005). Diese sprechen in dem Zusammenhang auch von einem Giddens'schen Dualitätsproblem.

Beide Punkte beinhalten das Risiko, dass die Familie wichtige soziale Aufgaben, die sie bisher erfüllt hat, nicht weiter erfüllen kann. Letztlich kann dies auch zur Destabilisierung von Familien und Sozialbeziehungen führen.

## **5 Verantwortungslernen und die Rolle der Individuen**

Ansätze zur Stärkung von Verantwortungsbereitschaft und Verantwortungsfähigkeit (d.h. die Bereitschaft und Fähigkeit, für sich und andere Verantwortung zu übernehmen) seitens des Bildungssystems erfahren seit geraumer Zeit durch das Konzept des selbstorganisierten oder selbstgesteuerten Lernens starken Auftrieb (Diegelmann/Lotze 2009; Dohmen 1996, 1997; Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg 2003; Landherr/Herold o.J.; Ludwig 2009; Schiefele/Pekrup 1996).

Der Kerngedanke dieses Konzepts besteht darin, Schülern frühzeitig die Verantwortung für den Lernprozess zu übertragen und sie somit in der Fähigkeit zum selbstverantwortlichen Wissenserwerb zu trainieren. Schüler, die auf diese Weise lernen, Verantwortung für sich selbst zu übernehmen, dürften auch in der Berufswelt besser auf die Verantwortungsübernahme vorbereitet sein.

Für das Individuum bedeuten die gestiegenen Anforderungen an Flexibilität im Bereich der Arbeitswelt einen ständigen Anpassungs- und Veränderungsdruck. Getrieben wird diese Entwicklung durch den sich rasant erhöhenden technischen Fortschritt und der mit ihm einhergehenden Verfüg- und Erreichbarkeit durch moderne Informations- und Kommunikationssysteme. Um den sich neu ergebenden Anforderungen gerecht zu werden und das „erschöpfte Selbst“ (Ehrenberg 2008) zu stärken (Hüther 2011), gilt es, vermehrt Grenzen zwischen Beruf und Freizeit zu ziehen und ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Berufs- und Privatleben („Work/Life Balance“) anzustreben.

Obwohl in der Literatur keine allgemeingültige Definition für den Begriff des „Burnouts“ aufzufinden ist (Husmann 2009), existiert eine Reihe an Veröffentlichungen zur inneren Erschöpfung (Burnout) im Sinne einer Reduktion der psychischen Belastbarkeit bei dauerhafter Überforderung.

Häufig enthalten diese Beiträge (Burisch 2006; Hillert und Marwitz 2006) auch Vorschläge zur individuellen Bewältigung der gewachsenen Herausforderungen in der Arbeitswelt. Betroffen sind demnach vor allem diejenigen, die sich innerlich selbst Stress bereiten, weil sie nicht in der Lage sind, nein zu ihren eigenen Ansprüchen und Erwartungen sowie denen anderer Mitmenschen zu sagen (Burisch 1994).

Vor allem junge Berufstätige scheinen davon betroffen, die nach dem Ende des Studiums am Berufsbeginn oftmals eine Art Überidentifikation mit der beruflichen Tätigkeit an den Tag legen. Diese Phase umfasst nicht nur eine starke Identifikation mit Kollegen oder dem gesamten Unternehmen, sondern geht oft mit einer hohen Anzahl von Überstunden einher. Zu einer geringen Abgrenzungsfähigkeit kommen häufig noch idealistische Erwartungen, Perfektionismus und die Unfähigkeit delegieren zu können hinzu. Erschwert wird dieser Zustand oft durch eine noch gering ausgeprägte emotionale Kompetenz (Husmann 2009).

Generell ist die Wahrscheinlichkeit als unverheiratete Person zu erschöpfen größer als die verheirateter Personen. Dagegen existieren zwischen den Geschlechtern nur geringe Unterschiede (Hillert 2008). Mit Blick auf die konkrete Arbeitssituation hat sich gezeigt, dass vor allem eine hohe Arbeitsbelastung mit nur mäßig ausgeprägten Möglichkeiten der Autonomie für das Individuum als belastend empfunden wird. Als weitere Risikofaktoren einer inneren Erschöpfung gelten unklare Arbeitsaufgaben und -ziele, Konflikte am Arbeitsplatz, Arbeitsplatzunsicherheit sowie eine geringe Wertschätzung der eigenen Tätigkeit. Demgegenüber weisen Individuen mit einem stabilen Selbstwertgefühl und einer hohen Widerstandsfähigkeit eine größere Stressresistenz auf als vergleichsweise empfindsame, unsichere oder ängstliche Individuen. Als wirkungsvolle Mittel der Stressbewältigung gelten Entspannungstechniken, eine realitätsnahe Einschätzung beruflicher Ziele und Ansprüche sowie Maßnahmen, die den Ausgleich neben der Arbeit sowie die Lebensqualität insgesamt fördern (Hillert 2008).

Mit Blick auf den Arbeitsplatz wird empfohlen, kreative und herausfordernde Arbeitsumgebungen zu wählen, sodass die Individuen Verantwortung übernehmen und eine gewisse Begeisterung für Arbeit geweckt wird (Chirazi-Stark 2007). Eine ebenso positive Wirkung wird der Delegation von Verantwortung (nein sagen können), der Aufrechterhaltung stabiler sozialer Beziehungen sowie dem Nachgehen von Hobbys zugesprochen (Weber/Jaekel-Reinhard 2000). Eine weitere schützende Funktion kann ein angemessenes Selbstmanagement als Ausdruck von Selbstbehauptung und Selbstverantwortung ausüben (Osmetz/Grasmannsdorf 2003). Das gleiche trifft für die Sorge für sich selbst zu, der ein selbstinitiiertes Verhalten zugrunde liegt, welches Gesundheit und Wohlbefinden fördert (Bickley 1998), denn die Selbstverantwortung im Sinne eines unternehmerischen Selbst (Bröckling 2007) betrifft heute auch abhängige Beschäftigte, die durch das bereits erwähnte Konzept des Arbeitskraftunternehmers beschrieben werden können. Anstelle der Fremdbestimmung tritt die Selbstbestimmung, die Aufgaben wie die Selbstorganisation und -kontrolle mit sich bringt (Heinzlmaier 2012).

Um den gestiegenen Ansprüchen innerhalb der Arbeitswelt gerecht zu werden, erscheint es demzufolge notwendig, die Individuen bereits frühzeitig darauf vorzubereiten. Die Verankerung von Verantwortungslernen im Bildungssystem ist daher als ein Ansatz zu verstehen, der wertvolle Kompetenzen vermittelt, um den Umgang mit seinem Selbst und mit anderen erfolgreich und eigenständig zu meistern.

## **6 Der Beitrag von Unternehmen zum Verantwortungslernen**

In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird das Thema Verantwortungsbereitschaft und Verantwortungsfähigkeit zunehmend als Management-Problem erkannt (vgl. etwa Hammann/Habisch/Pechlaner 2009). Wo Verantwortungsdelegation mit Überforderung einhergeht, drohen psychosomatische Reaktionen bis hin zum Burnout. Abgesehen von den damit verbundenen menschlichen Tragödien entsteht für Unternehmen ein schwerwiegender wirtschaftlicher Schaden. Hüther (2011) befasst sich mit Ansätzen zur Stärkung des Selbst, die dabei helfen können, die Balance zwischen von außen gesetzten Anforderungen und inneren Bedürfnissen zu finden.

Darüber hinaus besteht hier eine zentrale Herausforderung in der Etablierung einer konstruktiven Fehlerkultur. Unternehmen, die von ihren Mitarbeitern Verantwortungs- und Risikobereitschaft verlangen, sollten beispielsweise akzeptieren, dass sich Entscheidungen, die unter Unsicherheiten getroffen werden müssen, in einer gewissen Zahl von Fällen im Nachhinein als falsch herausstellen. Vorgesetzte, die meinen, solche Fehler rigoros bestrafen zu müssen, mögen den Eindruck bekommen, dass ihr Verhalten tatsächlich zu weniger Fehlern führt. Der Grund dafür dürfte aber weniger darin liegen, dass fortan bessere Entscheidungen getroffen werden als vielmehr darin, dass weniger Entscheidungen getroffen werden. Statt Entscheidungsfreude weckt die Angst vor ungerechtfertigter Bestrafung bei den Mitarbeitern eher Passivität oder die Neigung, Entscheidungen nach oben zu delegieren. Hinzu kommt, dass Fehler kaschiert werden statt sich dazu zu bekennen. In der Summe kann sich dies für ein Unternehmen fatal auswirken, weil dessen Marktanpassungsfähigkeit dadurch entscheidend beeinträchtigt wird und Fehlentwicklungen zu spät erkannt werden.

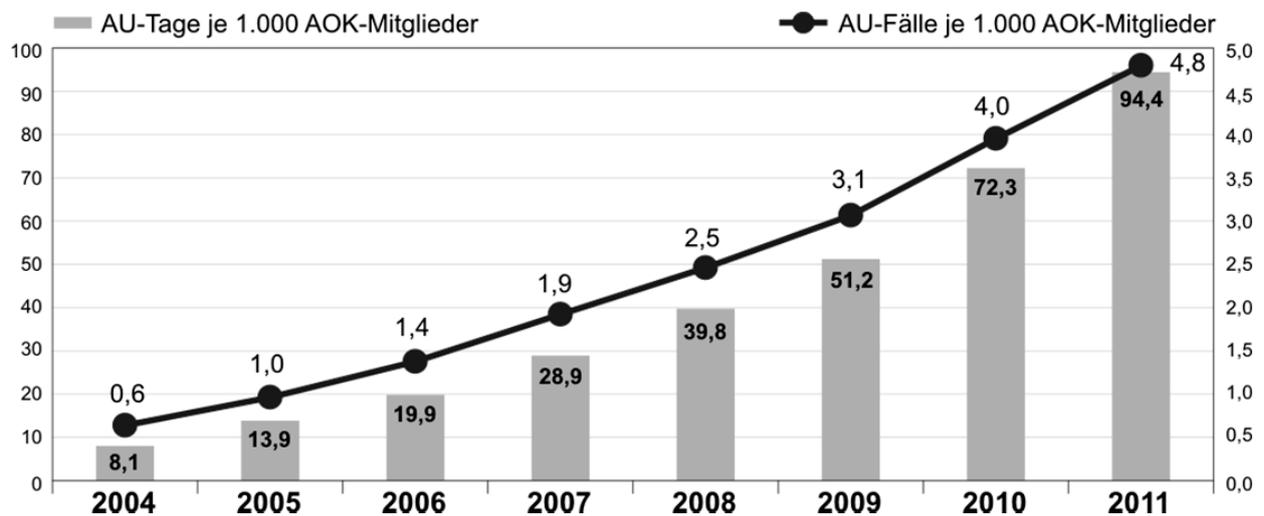
Die Etablierung einer konstruktiven Fehlerkultur besteht darin, Fehler zum Anlass zu nehmen, um daraus Lehren für die Zukunft zu ziehen, von denen man selbst, aber auch andere profitieren können.

## **7 Früherkennungssysteme in Unternehmen**

Die veränderten Anforderungen im Arbeitsleben haben vor allem in der jüngeren Vergangenheit zu einem dramatischen Anstieg der Burnout-Raten geführt. So berichtet der Fehlzeiten-Report 2012 davon, dass die Zahl der Arbeitsunfähigkeitstage je 1.000 Versicherte der AOK von 8,1 im Jahr 2004 auf 94,4 im Jahr 2011 gestiegen ist. Dies entspricht fast einer Verzwölfachung in einem Zeitraum von sieben Jahren, Tendenz steigend. Der Anstieg liegt deutlich über dem allgemeinen Trendanstieg von psychischen Erkrankungen, der teilweise auf eine veränderte klinische Erfassung von psychischen Erkrankungen zurückgeführt werden

kann. Der im Vergleich dazu überdurchschnittliche Anstieg von Burnout-Fällen ist somit ein klares Indiz für substantielle Veränderungen im Arbeitsleben.

**Abbildung 1: Arbeitsausfall durch Burnout**



Quelle: Badura et al. (2012): Fehlzeiten-Report 2012.

Viele Unternehmen sind auf diese Veränderungen nach wie vor nur äußerst unzureichend vorbereitet. Warnsignale für einen bevorstehenden Zusammenbruch werden weder von den Betroffenen selbst noch deren Umfeld rechtzeitig genug erkannt. Firmen sind daher gut beraten, wenn sie geeignete Präventionsmaßnahmen einführen. Dazu genügt mitunter schon eine Sensibilisierung für Früherkennungssymptome, auf die sowohl die Betroffenen als auch deren Vorgesetzte achten sollten. Dies ist nicht zuletzt auch deshalb von Belang, da zu belastende Arbeitsumfelder negative Auswirkungen auf das Betriebsklima haben können und so Konflikte innerhalb des Unternehmens, z.B. Mobbing, begünstigen.

Aufgrund von Kostendruck kann es für ein Unternehmen starke ökonomische Anreize geben, die Personaldecke möglichst gering zu halten. Resultiert heraus jedoch eine Situation, in der Beschäftigte permanent am Rande ihres Leistungsvermögens arbeiten, so kann dies langfristig, aufgrund von Personalausfällen, zu Mehrkosten führen. Entscheidungen über zusätzliches Personal sollten jedoch ausgewogen realisiert werden. Wird zu sehr auf Aushilfen und Zeitarbeiter zurückgegriffen, so kann dies die Stammbesetzung verunsichern wodurch zusätzliches Konfliktpotential entsteht. Außerdem sollte der Belegschaft kommuniziert werden, aufgrund welcher Motivlage es zu einzelnen Neueinstellungen kommt, da diese auch als Bedrohung bzw. Konkurrenz aufgefasst werden können, wodurch der Ursprungsgedanke der Entlastung gehemmt wird (Meschkutat/Stackelbeck 2010). Es ist sowohl für den Arbeitnehmer als auch für den Arbeitgeber von besonderem Interesse, dass die Besetzung eines Arbeitsplatzes mit

den Anforderungen an diesen harmoniert und von Arbeitgeberseite realistische Erwartungen an das Leistungspensum formuliert werden.

Um Personalentscheidungen treffen zu können ist es jedoch notwendig ein System zu etablieren, welches Vorgesetzten aufzeigt, wo Personen offenkundig unter einem zu hohen Arbeitspensum leiden. Hierfür muss gewährleistet sein, dass Arbeitnehmern die Möglichkeit und das nötige Gehör gegeben wird, um über Missstände zu berichten. Hierbei ist die Einrichtung eines klaren Beschwerdewegs vorteilhaft, da eindeutige Verfahrenswege Arbeitnehmern in der Regel Sicherheit geben und sie somit ermutigt werden Missstände zu benennen. Auch Mitarbeiterbefragungen können dabei helfen akute Missstände zu beleuchten vor allem wegen ihrer Anonymität und der Einbeziehung aller Hierarchieebenen (Meschkutat/Stackelbeck 2010).

Eine zu hohe Belastung muss jedoch nicht zwangsläufig aus Mangel an Arbeitskraft resultieren. Unternehmen sollten darauf achten, dass sie ihre Mitarbeiter in eine Situation versetzen, in welcher sie sich über ihren genauen Arbeitsbereich bewusst sind und sich in der Lage sehen, ihre Arbeitszeit, wenn nötig durch Weiterbildung in Zeitmanagement und verwandten Themen, optimal zu gestalten. Hierzu muss bei den Beschäftigten ein Bewusstsein über die Relevanz dieser Thematik geschaffen werden. Zusätzlich sollten, sofern möglich, flexible Arbeitszeitleösungen geschaffen und über die Vorteilhaftigkeit informiert werden. So erfreuen sich z.B. sogenannte „Sabbaticals“ einer immer größeren Beliebtheit. Hierbei handelt es sich um meist längerfristige Freizeitphase zum Ausgleich von Zeitguthaben oder als unbezahlte Freistellung von der Arbeit. Dies kann nicht nur zur Regeneration beitragen, sondern auch neue Erfahrungen mit sich bringen, die für die Betriebe mittelbar von Nutzen sein können.

Der Arbeitgeber sollte seinen Arbeitnehmern bei der Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung so viel Vertrauen entgegen bringen wie möglich, um psychischen Belastungen vorzubeugen. Die Form der Gestaltung betrifft das Arbeitstempo ebenso wie Pausen und die Art und Weise, wie eine Aufgabe realisiert wird, wobei dies natürlich nur dann zielführend ist, wenn der Arbeitnehmer in die Fähigkeit versetzt wird, dies eigenständig zu gestalten. Führungskräfte sollten sich hierbei ihrer Verantwortung bewusst sein und ihrem Personal durch Rückmeldung bzw. konstruktive Kritik und Anleitung zur Seite stehen. Erfahren Mitarbeiter durch ihre Vorgesetzten ein hohes Maß an Wertschätzung und an Vertrauen, so kann dies einen großen Beitrag dazu leisten, einen Burnout zu vermeiden (Drory/Shamir 1988).

Die Etablierung einer Unternehmenskultur die auf ein kooperatives Verhalten ausgerichtet ist, bietet die Grundlage. Leitende Angestellte müssen genauso wie normale Angestellte durch die Unternehmensführung in eine Situation gebracht werden, die es Ihnen ermöglicht ihre Kollegen zu unterstützen. Hierfür ist eine breite Bereitstellung von internen Kommunikationsmethoden notwendig um eine adäquate Kommunikation untereinander zu gewährleisten. Außerdem ist offene und kritische

Kommunikation im Rahmen eines Teams äußerst sinnvoll, um sich über aktuelle Entwicklungen austauschen zu können.

Der Einsatz moderner Kommunikationsformen in Unternehmen bedarf jedoch auch eines speziellen Verantwortungsbewusstseins. So sah sich der Betriebsrat des Volkswagenkonzerns dazu veranlasst, einen E-Mail-Stopp für Mitarbeiter mit Tarifvertrag außerhalb der Arbeitszeit durchzusetzen (Schmergal/Borghardt 2012). Letztendlich handelt es sich hierbei um die Behandlung eines Symptomes, dessen Ursache durch einen Mangel an Verantwortungsbewusstsein des Führungspersonals hervorgerufen wird. Führungspersonen sollten sich überlegen, welchen Erwartungsdruck sie durch die ständige Erreichbarkeit ihrer Mitarbeiter aufbauen.

Das Gleiche gilt für eine ausgeprägte Nutzung von Überstunden, eine sich immer weiter etablierende Form der Unternehmenskultur und das obwohl Arbeitnehmer grundsätzlich Wert auf eine ausgewogene Work/Life Balance legen. Gerade bei jüngeren Arbeitnehmern besteht die Gefahr, dass sie ein hohes Arbeitspensum als unabdingbar für einen beruflichen Aufstieg halten und ihr Privatleben vernachlässigen, wodurch die Gefahr des Burnout steigt. Dennoch geben junge Arbeitnehmer an, dass sie diese Situation nicht auf Dauer tollieren wollen und eine ausgeglichene Work/Life Balance anstreben. Unternehmen sollten sich dieser Tatsache bewusst sein und klare Regeln schaffen, um ein Ausufern der Arbeitsbelastung zu verhindern. Die aktive Auseinandersetzung mit dem Privatleben der Mitarbeiter durch das Unternehmen schafft eine stärkere Mitarbeiterbindung und stärkt das Empfinden der Mitarbeiter Beruf und Privatleben besser vereinbaren zu können (Sturges/Guest 2004). Zusätzlich sollten, sofern möglich, flexible Arbeitszeitleösungen geschaffen und über die Vorteilhaftigkeit informiert werden. So erfreuen sich z.B. sogenannte „Sabbaticals“ einer immer größeren Beliebtheit. Hierbei handelt es sich um meist längerfristige Freizeitphasen zum Ausgleich von Zeitguthaben oder als unbezahlte Freistellung von der Arbeit.

Neben reinen Fragen der Arbeitsgestaltung ist es für ein produktives Betriebsklima sinnvoll die Belegschaft für ein gutes Verhalten untereinander zu sensibilisieren. Hierzu kann das Unternehmen auf Instrumente wie Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Qualifizierungsmaßnahmen oder der Bestimmung einer Kontaktperson zurückgreifen. Die Etablierung eines offenen Austausches innerhalb der Belegschaft bietet auch hier eine effektive Art der Prävention, da Konflikte so bereits in einem frühen Stadium überwunden werden können.

## **8 Politischer Handlungsbedarf – Bildung, Regulierung, Prävention**

Die Frage, was seitens der Politik getan werden kann, um Arbeitnehmer vor Überforderung durch Verantwortungsdelegation zu schützen, ist schwer zu beantworten. Es ist davon auszugehen, dass die Reichweite der Politik beschränkt ist, da sie nur schwer in innerbetriebliche Abläufe eingreifen kann.

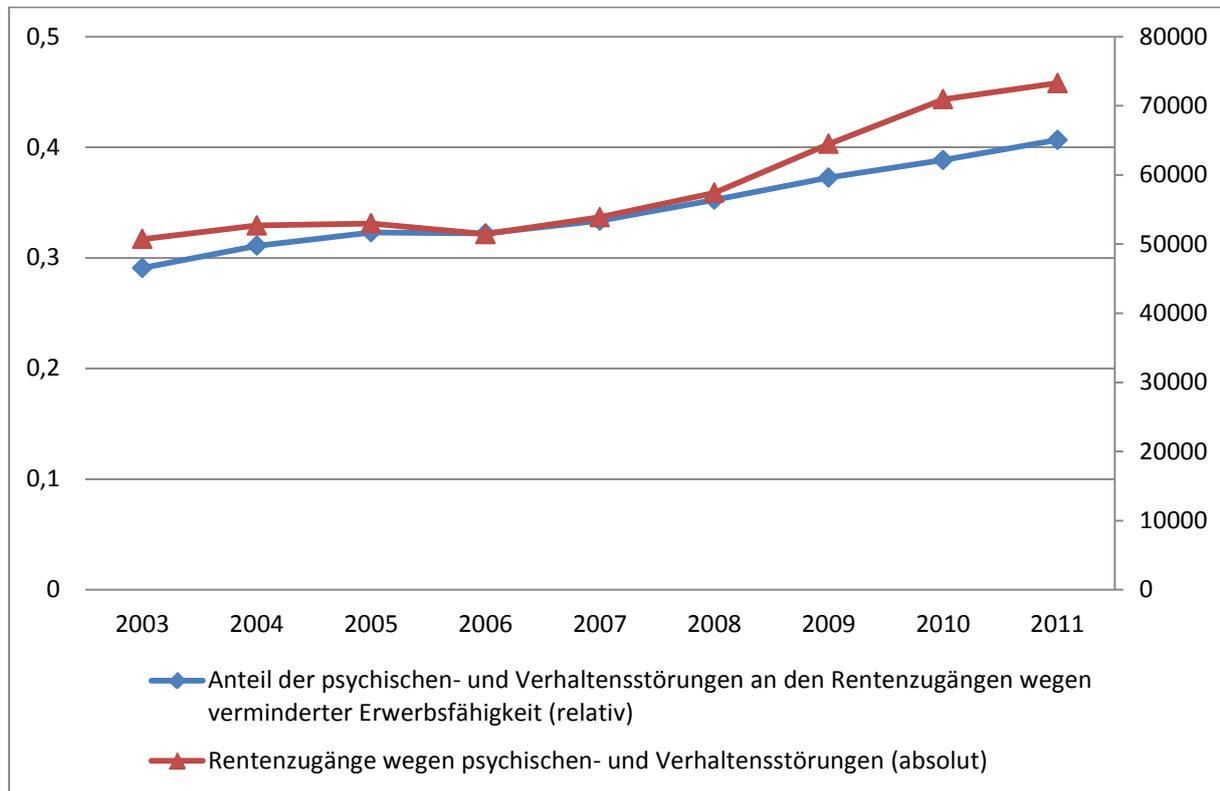
Am ehesten erscheint hier ein bildungspolitischer Auftrag sinnvoll. Unter diesem Aspekt dürfte eine kritische Würdigung der jüngst erfolgten Reformen im universitären Bildungssystem zu dem Schluss kommen, dass sie aufgrund einer starken Verschulungstendenz im diametralen Gegensatz zu den modernen Anforderungen am Arbeitsmarkt stehen. Statt die Fähigkeit zur eigenverantwortlichen Lern- und Problemlösungskompetenz zu stärken, werden Schüler und Studenten auf Wissensreproduktion getrimmt. Deutschland läuft hier Gefahr, einen wesentlichen Vorteil seines bisherigen akademischen Bildungssystems zu verlieren.

Daneben sollte durch Reformen bei der Regulierung von unterschiedlichen Arbeitsvertragstypen versucht werden, die Spaltung des Arbeitsmarktes zwischen den so genannten Normalarbeitsverhältnissen auf der einen Seite und atypischen Beschäftigungsformen auf der anderen abzuschwächen und damit Übergänge aus atypischen in dauerhafte Arbeitsverhältnisse zu erleichtern. Perspektivisch bedeutet dies höhere Bestands- und Beschäftigungssicherheit bei befristeten Arbeitsverhältnissen und Zeitarbeit, während der Bestandsschutz für dauerhafte Arbeitsverträge gelockert werden sollte. Dies würde die ungleiche Verteilung von Arbeitsmarktrisiken auf verschiedene Gruppen lindern und die Chancen auf dauerhafte Beschäftigung gerade für jüngere Menschen am Beginn des Erwerbslebens verbessern. Weiterhin würde auch für Beschäftigte in dauerhaften Arbeitsverhältnissen ein freiwilliger Wechsel auf dem Arbeitsmarkt in vergleichbare Positionen erleichtert, da unbefristete Arbeitsverträge häufiger angeboten würden. Dies würde insgesamt ein besseres Matching zwischen Arbeitsplatz und Beschäftigten erreichen – und die Beschäftigten könnten leichter aus für sie unattraktiven, aber stabilen Arbeitsverhältnissen in andere Jobs wechseln.

Psychische Belastungen bedeuten auch Mehrkosten für die Sozialsysteme, sobald sie zur Arbeitsunfähigkeit oder dauerhaften Erwerbsminderung führen. Gerade psychische Belastungen sind in den letzten Jahren mit einem Anteil von rund 40 Prozent zu den wichtigsten Ursachen für einen vorzeitigen Renteneintritt aufgrund

von Erwerbsunfähigkeit geworden. Auch wenn sich im Zeitablauf die Offenheit gegenüber solchen Diagnosen vergrößert haben dürfte, drückt sich darin eine tatsächliche Problemlage aus.

**Abbildung 2: Rentenzugänge wegen psychischen und Verhaltensstörungen**



Quelle: Deutsche Rentenversicherung.

Neben den Mehrausgaben für die Rentenversicherung und Mindereinnahmen bei Steuern und Sozialbeiträgen bedeutet dies auch den Wegfall von wertvollen Arbeitskräften, die gerade im Zeitalter des demografischen Wandels dringend benötigt werden. Von daher sind die Arbeitgeber gehalten, durch geeignete Maßnahmen übermäßige Belastungen und vorzeitigen Verschleiß ihrer Belegschaften zu vermeiden. Dies liegt zwar prinzipiell auch im eigenen Interesse der Unternehmen – jedoch ist es durchaus auch eine Rolle des staatlichen Arbeitsschutzes, der ja zunehmend auch auf die psychische Dimension erweitert wird, durch ein regelmäßiges Monitoring Risiken zu erkennen und Hilfestellung für die Arbeitgeber zur Prävention von Problemen zu geben, etwa durch die Beratung von Unternehmen. Weiterhin werden Unfall-, Kranken- und Rentenversicherung sich in den nächsten Jahren vermehrt um die Prävention von psychisch bedingten Einschränkungen des Arbeitsvermögens und die Rehabilitation der Arbeitskräfte

kümmern müssen, wie dies bereits in der Vergangenheit an Bedeutung gewonnen hat. Prinzipiell ist es auch denkbar, eine Art „experience rating“ von Unternehmen durchzuführen, um so Anreize für eine nachhaltige betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik zu verstärken.

## 9 Zusammenfassung

Mit den organisatorischen Veränderungen nehmen die Anforderungen an die Individuen innerhalb der Arbeitswelt zu. Hierzu zählen die modernen Informations- und Kommunikationsmittel wie auch Veränderungen innerhalb der Betriebsorganisation durch flache Hierarchien, vermehrter Teamarbeit sowie der stärkeren Inanspruchnahme der Beschäftigten durch Multitasking. Dies kann zu neuen Formen der Belastung führen, bietet jedoch auch zusätzliche Handlungsmöglichkeiten. Die Neuartigkeit der Herausforderungen in einer Zeit rapiden organisatorischen, technologischen und ökonomischen Wandels erklärt, warum viele Regeln der Arbeitswelt in den Unternehmen neu verhandelt werden müssen und warum individuelle Handlungsfähigkeit zunehmend wichtig wird. Veränderte Arbeitsbedingungen durch die Zunahme atypischer Beschäftigungsverhältnisse läuten dabei keineswegs das Ende des Normalarbeitsverhältnisses ein. Dennoch wird hierdurch ein gestiegenes Anpassungsbedürfnis von Seiten der Unternehmen an die Erfordernisse des Marktes sichtbar. Hinzu kommt, dass heute ein größerer Verantwortungsdruck auf den Schultern der abhängig Beschäftigten lastet. Für das Individuum bedeutet es, dass es vermehrt lernen muss, Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben zu ziehen und Erholungsphasen für sich selbst zu beanspruchen. Gleichzeitig ergeben sich aber auch Chancen für das Individuum durch ein höheres Maß an Selbstbestimmung.

Defizite in diesem Bereich sind ein Hauptfaktor für die zunehmende Verbreitung psychischer Erkrankungen, die in der Arbeitswelt ihre Ursachen haben. Während der Politik eine wichtige Rolle in der Bildungspolitik, bei der Regulierung des Arbeitsmarktes und bei der Prävention und Rehabilitation im Rahmen der sozialen Sicherung zukommt, liegt eine zentrale Verantwortung für eine den Anforderungen der Zeit entsprechende Arbeitswelt bei den Unternehmen und ihren Mitarbeitern. Dies hat unmittelbare Konsequenzen für die Gestaltung innerbetrieblicher Arbeitsabläufe, Führungsstrukturen und Kommunikationsmuster ebenso wie für die Entwicklung individueller Handlungsfähigkeit und Selbstverantwortung, um unter veränderten Bedingungen Arbeit und Leben erfolgreich vereinbaren zu können.

Zur Vermeidung von Arbeitsausfällen können Unternehmen versuchen, flexible Arbeitszeitleösungen einzuführen und ein gutes Betriebsklima im Sinne eines respektvollen Verhaltens untereinander zu schaffen. Um die Arbeitskraft der Beschäftigten zu erhalten, empfiehlt sich ferner, insbesondere bei zunehmend flachen Hierarchien, die Implementierung einer konstruktiven Fehlerkultur sowie das

Erlernen kooperativer Fähigkeiten auf Seiten der Vorgesetzten. Vor dem Hintergrund steigender psychischer Leiden erscheint es ratsam, bereits frühzeitig die Weichen so zu stellen, dass der Mensch den sich ändernden Anforderungen innerhalb der Arbeitswelt gerecht werden kann. Hierzu ist es erforderlich, die Einbettung des Konzepts des Verantwortungslernens im Bildungssystem voranzutreiben. Ein frühzeitiges Erlernen von Selbstverantwortung erscheint hilfreich, um dem Wandel in der Arbeitswelt begegnen zu können.

## 10 Literatur

- Artazcoz, L.; Bench, J.; Borrell, C. (2005): Social inequalities in the impact of flexible employment on different domains of psychosocial health. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 59, 761–767.
- Badura, B.; Ducki, A.; Schröder, H.; Klose, J.; Meyer, M. (2012) (Hg.): Fehlzeiten-Report 2012: Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen – Risiken minimieren. Berlin.
- Benach, J.; Gimeno, D.; Benavides, F.G.; Martinez, J.M.; Del Mar Torne, M. (2004): Types of employment and health in the European Union Changes from 1995 to 2000. *European Journal of Public Health*, 14, 314-321.
- Bernardi, L.; Klämer, A.; Von der Lippe, H. (2008): Job Insecurity and the Timing of Parenthood: A Comparison between Eastern and Western Germany. *European Journal of Population*, 28, 287-313.
- Bickley, J. (1998): Care of the caregiver: The art of self-care. *Seminars in Perioperative Nursing*, 7, 114-121.
- Bornewasser, M. (2010): Psychologische Aspekte der Zeitarbeit. Flex4Work- Working Paper No. 1. Greifswald.
- Boucekkine, R.; Crifo, P. (2008): Human capital accumulation and the transition from specialization to multitasking. *Macroeconomic Dynamics*, 12, 320-344.
- Bröckling, U. (2007): Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform. Frankfurt am Main.
- Burisch, M. (2006): Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung, 3. Auflage. Heidelberg.
- Burisch, M. (1994): Ausgebrannt, verschlissen, durchgerostet. *Psychologie Heute* 21.
- Chirazi-Stark, M.S. (2007): Burnout – das Laſter der Moderne, *medtropole* Nr. 11, Aktuelles aus der Klinik für einweisende Ärzte.
- Diegelmann, S.; Lotze, H. (2009): LernCoaching – Schüler übernehmen Verantwortung für eigenes Lernen. Hessisches Kultusministerium (Hrsg.): Qualitätsentwicklung von Unterricht durch selbstgesteuertes Lernen. Wetzlar. 33-39.
- Dohmen, G. (1996): Das lebenslange Lernen: Leitlinien einer modernen Bildungspolitik. Kassel.
- Dohmen, G. (1997): Selbstgesteuertes lebenslanges Lernen? Bonn.
- Drory, A.; Shamir, B. (1988): Effects of Organizational and Life Variables on Job Satisfaction and Burnout. *Group & Organization Management*, 13, 441-455.
- Ehrenberg, A. (2008): Das erschöpfte Selbst. Frankfurt am Main.

- Eichhorst, W.; Marx, P.; Thode, E. (2010): Atypische Beschäftigung und Niedriglohnarbeit. Benchmarking Deutschland. IZA Research Report 25. Bonn.
- Engelland, R.; Riphahn, R.T. (2003): Temporary contracts and employee effort. *Labour Economics*, 12, 281-299.
- Freudenberger, H.J. (1974): Staff Burn-Out, *Journal of Social Issues*, 30, 159-165.
- Guadalupe, M.; Wulf, J.M. (2008): The Flattening Firm and Product Market Competition: The Effect of Trade Liberalization. Harvard Business School Working Paper 09-067.
- Gottschall, K.; Voß, G.G. (2003): Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag. München.
- Hammann, E.; Habisch, A.; Pechlaner, H. (2009): Values That Create Value: Socially Responsible Business Practices in SMEs – Empirical Evidence from German Companies. *Business Ethics: A European Review*, 18, 37-51.
- Haubl, R.; Voß, G.G. (2011): Riskante Arbeitswelt im Spiegel der Supervision. Eine Studie zu den psychosozialen Auswirkungen spätmoderner Erwerbsarbeit. Münster.
- Heinzlmaier, B. (2012): Jugendarbeitslosigkeit in der Konkurrenz- und Leistungsgesellschaft. Land Steiermark, Fachabteilung 6A – Landesjugendreferat (Hrsg.): jugendarbeit: freiwillig, engagiert, professionell. Versuch einer interdisziplinären Auseinandersetzung, 23-39.
- Hempell, T.; Zwick, T. (2005): Technology Use, Organizational Flexibility and Innovation: Evidence for Germany. ZEW Discussion Paper 05-57.
- Hildebrandt, E.; Linne, G. (2000): Reflexive Lebensführung. Zu den sozialökologischen Folgen flexibler Arbeit. Berlin.
- Hillert, A.; Marwitz, M. (2006): Die Burnout-Epidemie. Oder: Brennt die Leistungsgesellschaft aus? München.
- Hillert, A. (2008): Zu viel Stress und dann ist man eben ausgebrannt... Inhalte, Grenzen und Nebenwirkungen des Burnout-Phänomens. Beitrag für den Tagungsband des 18. Bundeskongresses für Schulpsychologie vom 24. bis 26. September 2008 in Stuttgart.
- Husmann, B. (2009): Burnout in der psychotherapeutischen Praxis: „Wenn sich der (eigene) Akku immer schwerer aufladen lässt...“, Handout zum Vortrag vom 02.09.09 (PKHB-Forum).
- Hüther, G. (2011): Was wir sind und was wir sein könnten. Ein neurobiologischer Mutmacher. Frankfurt/Main.
- Jurczyk, K.; Schier, M.; Szymenderski, P.; Lange, A.; Voß, G.G. (2009): Entgrenzte Arbeit - entgrenzte Familie. Grenzmanagement im Alltag als neue Herausforderung. Berlin.
- Kleemann, F. (1999): Zur Subjektivierung von Arbeit. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH. Berlin.
- Keller, B.; Seifert, H. (2011): Atypische Beschäftigung und soziale Risiken: Entwicklung, Strukturen, Regulierung. Friedrich Ebert Stiftung. Bonn.

- Kivimäki, M.; Vahtera, J.; Virtanen M.; Elovainio, M.; Pentti, J.; Ferrie, J.E. (2003): Temporary Employment and Risk of Overall and Cause-specific Mortality. *American Journal of Epidemiology*, 158, 663-668.
- Kuhn, T. (1997): Vom Arbeitnehmer zum Mitunternehmer - Anmerkungen zur Intention, Begründung und Umsetzung eines Transformationsvorhabens. *Zeitschrift für Personalforschung*, 11, 2, 195-220.
- Kuhn, T. (2002): Humanisierung der Arbeit: Ein Projekt vor dem erfolgreichen Abschluss oder vor neuartigen Herausforderungen? *Zeitschrift für Personalforschung*, 16, 3, 342-358.
- Landherr, B.; Herold, M. (o.J.): SOL – Selbstorganisiertes Lernen oder Schule ohne Lehrer?  
([http://lehrerfortbildung-bw.de/unterricht/sol/08\\_download/s\\_12\\_13.pdf](http://lehrerfortbildung-bw.de/unterricht/sol/08_download/s_12_13.pdf)).
- Lindbeck, A.; Snower, D.J. (1996a): Restructuring Production and Work” CEPR Discussion Paper 1323. London.
- Lindbeck, A.; Snower, D.J. (1996b): Centralized Bargaining, Multi-Tasking and Work Incentives. Institute for International Economic Studies, University of Stockholm. Seminar Paper 620.
- Lindbeck, A.; Snower, D.J. (1997): The Division of Labor Within Firms. Institute for International Economic Studies, University of Stockholm. Discussion Paper.
- Lindbeck, A.; Snower, D.J. (2000): Multi-Task Learning and the Reorganization of Work. *Journal of Labor Economics*, 18, 353-376.
- Ludwig, J. (2009): Lernvereinbarungen – eine Möglichkeit, selbstgesteuert zu lernen. Hessisches Kultusministerium (Hrsg.): Qualitätsentwicklung von Unterricht durch selbstgesteuertes Lernen. Wetzlar. 41-49.
- Mayrhofer, W.; Ledolter, J.; Müller, M.; Erten, C.; Strunk, G. (2001): New Organisational Forms in Europe? A Longitudinal Study from an HRM Perspective. Human Resource Global Management Conference. Ref Nr. 162.
- Meschkat, B.I.; Stackelbeck, M. (2010): Konfliktlösung am Arbeitsplatz. Analysen, Handlungsmöglichkeiten, Prävention bei Konflikten und Mobbing. Ein Handbuch für Führungskräfte. Düsseldorf.
- Milgrom P.; Roberts J. (1990): The Economics of Modern Manufacturing: Technology, Strategy and Organization. *The American Economic Review* 80, 3, 511-528.
- Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg (2003): SOL – ein systematischer Ansatz für Unterricht. Stuttgart.
- Müller-Camen, M.; Mayrhofer, W.; Ledolter, J.; Strunk, G.; Erten, C. (2004): Pure Rhetorik? Populäre personalwirtschaftliche Handlungsempfehlungen der 1990er Jahre und ihre Umsetzung – Eine international vergleichende empirische Analyse. *Zeitschrift für Personalforschung* 18, 2, 164-182.
- Osmetz, D.; Grasmannsdorf, A. (2003): Was ist eigentlich Selbstmanagement? Begriff, Auslegeordnung und kritische Diskussion. München.

- Pinchot, G. (1985): *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. New York.
- Reich, R.B. (1987): *Entrepreneurship reconsidered: the team as hero*. *Harvard Business Review* 65, 3, 77-83.
- Reiß, M. (1992): *Schlanke Produktion: Primär Personalführung ist gefordert!* *Personalführung* 6, 456–461.
- Rodriguez, E. (2002). *Marginal employment and health in Britain and Germany: does unstable employment predict health?* *Social Science & Medicine*, 55, 963–979.
- Schiefele, U.; Pekrun, R. (1996): *Psychologische Modelle des selbstgesteuerten und fremdgesteuerten Lernens*. Weinert, F.E. (Hg.): *Psychologie des Lernens und der Instruktion*.
- Schier, M.; Jurczyk, K. (2007): *Familie als Herstellungsleistung in Zeiten der Entgrenzung- Aus Politik und Zeitgeschichte*, Heft 34, 10-17.
- Schmergal, C.; Borghardt, L. (2012): *So funktioniert das Management per Smartphone*. *Handelsblatt*. <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/buero-special/unternehmensfuehrung-so-funktioniert-das-management-per-smartphone/6250700.html>.
- Snowder, D.J. (1998): *The Organizational Revolution and Its Implications for Job Creation*. Gual, J. (Hg.): *Job Creation: The Role of Labour Market Institutions*. London. 49-70.
- Sturges, J.; Guest, D. (2004): *Working to live or living to work? Work/life balance early in the career*. *Human Resource Management Journal* 14, 5-20.
- Voß, G.G.; Pongratz, H.J. (1998): *Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft?* *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 50, 131-158.
- Wadeson, N. (2012): *The division of labour under uncertainty*. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*.
- Weber, A.; Jaekel-Reinhard, A. (2000): *Burnout syndrome: a disease of modern societies?* *Occupational Medicine* 50, 512-517.
- Wunderer, R. (1996): *Führung und Zusammenarbeit - Grundlagen innerorganisatorischer Beziehungsgestaltung* *Zeitschrift für Personalforschung* 10, 4, 385-409.