

**Prof. Dr. Dr. Rolf Haubl**, Sigmund Freud Institut, Frankfurt

**Prof. Dr. G. Günter Voß**, Technische Universität, Industrie- und Techniksoziologie, Chemnitz

## **Arbeit und Leben in Organisationen 2008**

### Anlage und Ergebnisse der Studie (Kurzinformation)

Die psychosozialen Arbeitsbedingungen in Organisationen unterliegen derzeit tiefgreifenden Veränderungen und werden von einigen Beschäftigten als ambivalent, von den meisten Beschäftigten jedoch als Verschlechterung ihres Arbeitskontextes wahrgenommen. Die Richtung der Veränderung ist nicht neu, sondern die Geschwindigkeit, mit der bisherige Arrangements in Organisationen in Frage gestellt werden. Allenthalben ist von neuen Formen der Leistungssteuerung und -kontrolle zu hören, die bestenfalls zu größeren Gestaltungsspielräumen für Beschäftigte führen, überwiegend jedoch als gestiegener Leistungsdruck erlebt werden.

Im Fokus steht die Frage danach, welchen Belastungen Menschen am Arbeitsplatz heute angesichts des forcierten Wandels stand halten müssen und wie sich dies auf die wechselseitig verbundenen Sphären von Arbeit und Leben auswirkt.

Diesen Veränderungen der psychosozialen Arbeitsbedingungen sind das *Sigmund-Freud-Institut Frankfurt a.M.* und die *Professur für Industrie- und Techniksoziologie der Technischen Universität Chemnitz* in einer von der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv) geförderten Studie „Arbeit und Leben in Organisationen 2008“ zur Einschätzung des Problems durch Supervisor/innen und Organisationsberater/innen nachgegangen.

### **UNTERSUCHUNGSANSATZ**

Empirische Grundlage der von Rolf Haubl und G. Günter Voß und ihren Mitarbeiter/innen Bettina Daser, Frank Kleemann, Ingo Matuschek, Ullrich Beumer und Anke Kerschgens durchgeführten Studie sind Einschätzungen und Reflexionen von *Supervisor/innen, die als Expert/innen tiefe Einblicke in die Organisationswirklichkeit* haben. Sie verfügen über eine doppelte Expertise, die sie zu besonders attraktiven Ansprechpartnern macht, wenn es um die Frage der Arbeitswirklichkeit in Organisationen geht. Denn sie sind zugleich Berater/innen von Arbeitnehmer/innen und von Führungskräften und begleiten darüber hinaus organisationsübergreifende Prozesse der Organisationsentwicklung. Sie kennen Organisationen aus dem Blickwinkel verschiedener Organisationsmitglieder und verfügen über einen privilegierten Zugang zu den „Hinterbühnen“ von Organisationen. Dieser Zugang ermöglicht es ihnen, sowohl die Rolle von institutionellen Akteuren zu reflektieren, als auch die spezifische Situation am Arbeitsplatz Beschäftigter und ihre jeweiligen Bedürfnisse in den Blick zu nehmen.

Gefragt wurden die Supervisor/innen nach markanten Veränderungsprozessen in Organisationen sowie nach dem Status quo von spezifischen arbeitsrelevanten Themen (z.B. Führung, Anerkennung,

Motivation). Im Zentrum der Untersuchung steht die psychosoziale Situation von Arbeitnehmer/innen auf den verschiedenen Hierarchiestufen.

Die Befragung der Supervisor/innen als Expert/innen erfolgte in zwei Schritten.

Zunächst wurden im Frühjahr und Sommer 2008 14 ausführliche *halbstrukturierte Einzelinterviews* und zwei *Gruppendiskussionen* mit je 5 Supervisor/innen durchgeführt. Die anschließende vergleichende Analyse konkreter fallbezogener Darstellungen erbrachte eine Vielzahl von detailreichen Befunden zu unterschiedlichen Aspekten der Arbeits- und Organisationswirklichkeit. Diese sind inzwischen unter dem Titel Rolf Haubl/ G. Günter Voß: „Psychosoziale Kosten turbulenter Veränderungen. Arbeit und Leben in Organisationen 2008“ als Heft 1/2009 der Reihe „Positionen. Beiträge zur Beratung in der Arbeitswelt“ (Kassel University Press, Kassel)<sup>1</sup> veröffentlicht worden.

Um die Verallgemeinerbarkeit bzw. Validität der Aussagen aus den Interviews zu überprüfen, wurde in einem zweiten Schritt zu Beginn des Jahres 2009 eine *standardisierte Befragung aller 3.550 DGSv-Mitglieder* durchgeführt. Insgesamt beteiligten sich 989 DGSv-Mitglieder an der Befragung – im Vergleich mit anderen repräsentativen Befragungen eine mit 27,9% ausgesprochen hohe Teilnahmequote.

Bemerkenswert ist, dass die Ergebnisse der qualitativen Befragung durchgängig durch die quantitative Erhebung bestätigt wurden. Wie sich die Arbeitsbedingungen in den nächsten Jahren entwickeln werden, soll durch Folgebefragungen erhoben werden.

Ein Großteil der befragten Supervisor/innen ist im Non-Profit-Bereich beratend tätig. Dennoch sind die Ergebnisse auch für private Organisationen relevant, da sich die Daten in den beiden Sektoren kaum unterscheiden. Es ist anzunehmen, dass sich die Arbeitsbedingungen im sozialen Bereich den Arbeitsbedingungen in Profit-Organisationen allmählich angleichen, wobei sich der Arbeitskontext im Bereich der Privatwirtschaft in Bezug auf den Leistungsdruck bisher noch etwas dramatischer darstellt.

## ZENTRALE BEFUNDE DER UNTERSUCHUNG

Im Folgenden werden zentrale Befunde über strukturelle Entwicklungen in Organisationen wie über psychosoziale Auswirkungen auf die Beschäftigten präsentiert, die sich sowohl aus der qualitativen als auch aus der quantitativen Erhebung ergeben.

### Leitthesen:

- *Das Innovations- und Veränderungstempo nimmt zu und droht Beschäftigte zu überfordern*
- *Beschäftigte sorgen sich zunehmend um ihre berufliche Zukunft*
- *Führungskräfte sind der Komplexität ihrer Aufgabe immer weniger gewachsen*
- *Die Arbeitsbelastung nimmt zu und führt vermehrt zu psychophysischen Erkrankungen*
- *Immer mehr Beschäftigte sind Veränderungen gegenüber gleichgültig oder resignieren*
- *Konkurrenz wird ruinös*

---

<sup>1</sup> [http://www.upress.uni-kassel.de/publik/Positionen%20Heft%201\\_2009.pdf](http://www.upress.uni-kassel.de/publik/Positionen%20Heft%201_2009.pdf)

### **Das Innovations- und Veränderungstempo nimmt zu und droht Beschäftigte zu überfordern**

Bereits in der qualitativen Untersuchung gewann die Einschätzung der Supervisor/innen Kontur, dass das *Innovations und Veränderungstempo* stetig zunimmt. Diese Perspektive teilen über drei Viertel (78,7%) der Befragten in der quantitativen Befragung. Bilanziert wird auch, dass die permanenten Anpassungserfordernisse an Veränderungen für viele Beschäftigte zu einer *Belastung eigener Art* werden: Anpassungsleistungen benötigen bei den meisten Beschäftigten neben Flexibilität auch Zeit. Vier Fünftel der Befragten meinen aber, dass Beschäftigte überwiegend nicht genug Zeit erhalten, sich an Veränderungen anzupassen. Die qualitative Untersuchung zeigt, dass nur ein zahlenmäßig geringer Teil der Beschäftigten mit den Veränderungen gut zurechtkommt und sie als positiv bewertet, da die resultierenden Effizienzsteigerungen sich positiv auf ihre Arbeitseffizienz und damit auf ihre Zufriedenheit auswirken. Der größere Anteil der Beschäftigten bewertet die Veränderungen jedoch als negativ. Aus der zwischen beiden Gruppen bemerkbaren Diskrepanz der Bewertungen der Veränderungen erwächst eine eigene *Konfliktdynamik, die das Organisationsklima belastet*, wie die eindrücklichen Schilderungen in den qualitativen Interviews belegen.

Die qualitativen Befunde verweisen außerdem auf eine wachsende *Orientierung des strategischen Managements auf kurzfristige ökonomische Erfolge*. Ziele, die auf eine langfristige, *nachhaltige Organisationsentwicklung* orientieren, werden demgegenüber *vernachlässigt*. In der quantitativen Befragung neigt knapp die Hälfte der Befragten der Einschätzung zu, dass Veränderungsprozesse häufig eher am kurzfristigen (ökonomischen) Erfolg orientiert sind.

Eine notwendige Bedingung für den Erfolg von Rationalisierungsmaßnahmen liegt in ihrer Akzeptanz durch die Belegschaft. Allerdings verweisen die Befunde der qualitativen Untersuchung darauf, dass viele Beschäftigten die *Sachgründe der Veränderungsprozesse häufig nicht nachvollziehen können*. Dies bestätigt sich in der quantitativen Befragung. Lediglich ein Sechstel (16,2%) der Befragten ist der Ansicht, dass die Mehrheit der Beschäftigten stattfindende Veränderungsprozesse für sachlich begründet hält; für gut die Hälfte (50,2%) der Befragten ist es nur eine Minderheit. Dies mag darauf verweisen, dass die Verantwortlichen den Sinn von Veränderungsprozessen in Organisationen sehr häufig nicht erfolgreich (oder gar nicht) kommunizieren.

### **Beschäftigte sorgen sich zunehmend um ihre berufliche Zukunft**

Eine weitere generelle Tendenz in Organisationen, auf die die Interviewten in der qualitative Studie verweisen, ist der Rückgang *unbefristeter Vollzeit-Beschäftigungsverhältnisse*: „Atypische“ Arbeitsverhältnisse wie befristete Arbeitsverträge, Leiharbeit oder Scheinselbständigkeit, die in vielen Fällen kaum noch eine Existenzsicherung ermöglichen, nehmen zu. Das wird auch in der quantitativen Befragung klar bestätigt: Ein gutes Drittel (36,6%) der Befragten konstatiert eine starke Zunahme, weitere gut zwei Fünftel (42,8%) eine Zunahme.

Die damit *zunehmende Beschäftigungsunsicherheit* hat (im Zusammenwirken mit der Zunahme der Veränderungsgeschwindigkeit in Organisationen; s.o.) auch *berufsbiographische Auswirkungen* auf die Beschäftigten: Eine stabile Planung der eigenen beruflichen Zukunft wird immer weniger möglich. Die quantitative Befragung verweist auf ein hohes Maß an Unsicherheit für die Beschäftigten: Fast drei Viertel (71,9%) der Befragten ist der Ansicht, dass eine langfristige Karriereplanung in der

Organisation kaum oder gar nicht möglich ist. Zudem hat nach dem Urteil von über vier Fünfteln (81,6%) der Befragten die *Sorge der Beschäftigten um ihre berufliche Zukunft* zugenommen.

Dass den Beschäftigten ein hoher Arbeitseinsatz abverlangt wird, belegt die qualitative Studie in vielerlei Hinsicht. Eklatant scheint insbesondere der geradezu ubiquitäre Befund, dass als wichtige zeitliche Flexibilitätsreserve für die Organisation *Mehrarbeit* von den Beschäftigten *regelmäßig abgefordert* wird – und dies nicht nur auf den höheren Positionen. Dies bestätigt die quantitative Befragung: Knapp zwei Drittel (65,6%) der Befragten urteilen, dass die Mehrheit der Beschäftigten regelmäßig Überstunden leistet. Die Bereitschaft zu regelmäßiger Mehrarbeit wird zur allgemeinen Erwartung an die Beschäftigten: Nach Einschätzung deutlich mehr als der Hälfte (57,1%) der Befragten wird regelmäßige Mehrarbeit häufig auch auf den unteren Ebenen vorausgesetzt; knapp ein Sechstel (15,9%) urteilt sogar, dass dies so gut wie immer der Fall sei.

***Führungskräfte sind der Komplexität ihrer Aufgabe immer weniger gewachsen***

Die qualitative Analyse zeigt, dass *Führung* zu einer immer komplexeren und anspruchsvolleren Aufgabe wird. Dies liegt keineswegs nur am beschleunigten Innovations- und Veränderungstempo, sondern auch an der Zunahme ergebnisorientierter und stärker selbstorganisierter Formen der Mitarbeiterführung und an komplexeren Erwartungen der Beschäftigten an ihre Führungskräfte. Diesen veränderten Anforderungen können Führungskräfte nach dem Urteil der befragten SupervisorInnen teilweise nicht gerecht werden. Nur gut ein Zehntel (11,4%) der Befragten sieht die Mehrheit der Führungskräfte der Komplexität ihrer Aufgaben gewachsen.

Die Vermutung liegt nahe, dass die Überforderung des Managements vor allem mit gestiegenen Anforderungen und weniger mit abnehmender Kompetenz der gegenwärtigen Managergeneration zusammenhängt. Dennoch ist es bemerkenswert, dass die Hälfte der Organisationsexpert/innen (50,2%) der Aussage zustimmt, dass Führungskräfte den Beschäftigten häufig eher nicht ausreichend Halt und Orientierung bieten. Diese Defizite können, wie Einzelfälle in der qualitativen Erhebung zeigen, zu gravierenden Problemen in der Organisation führen.

Ein eklatantes Ergebnis der qualitativen Studie ist, dass es für Führungskräfte mehr und mehr zum guten Ton zu gehören scheint, die *eigene Überarbeitung zu zelebrieren* und zu beklagen: Überarbeitung scheint für die Leistungsträger zu einer Art von Statussymbol mutiert zu sein. Die quantitative Befragung bestätigt auch diese Einschätzung.

***Die Arbeitsbelastung nimmt zu und führt vermehrt zu psychophysischen Erkrankungen***

Ein einhelliger Befund beider Teilstudien ist, dass die *Arbeitsintensität in Organisationen hoch* ist und in den letzten Jahren insgesamt noch gestiegen ist. Im Hinblick auf die Entwicklung der Arbeitsintensität diagnostiziert deutlich mehr als die Hälfte (56%) der Befragten eine Zunahme, ein weiteres Viertel (26,3%) der Befragten sogar eine starke Zunahme. Was immer im konkreten Fall auch als *Belastung* erlebt wird, die zunehmende Arbeitsintensität wirkt sich in überraschend deutlicher Weise belastend auf die Beschäftigten aus: Dass Beschäftigte *häufig unter Leistungsdruck* stehen, diagnostiziert deutlich über die Hälfte (56%) der Befragten; knapp ein weiteres Viertel (23,7%), dass dies sogar permanent der Fall ist.

Arbeitsintensität und Leistungsdruck kennzeichnen so als dauerhafte und zunehmende alltägliche Belastung die Arbeitswirklichkeit der Beschäftigten. Es kann daher kaum verwundern, dass allgemein eine *Zunahme psychophysischer Belastungen* zu konstatieren ist. Nahezu unisono bestätigen 86% der Befragten in der quantitativen Befragung diese Einschätzung. Offensichtlich wird in Reaktion auf vermehrte Belastung bei gleichzeitig ansteigender Ungewissheit zunehmend auf eigene körperliche und seelische Reserven zurückgegriffen.

Das kann kaum ohne Folgen bleiben. *Erkrankungen aufgrund hoher Arbeitsbelastungen* haben nach Einschätzung von über der Hälfte (53,2%) der Befragten zugenommen. Ähnlich verhält es sich mit Burn-Out-Phänomenen: gut die Hälfte (54,5%) der Befragten sieht eine Zunahme, knapp ein Viertel (23,8%) gar eine starke Zunahme.

***Immer mehr Beschäftigte sind Veränderungen gegenüber gleichgültig oder resignieren***

Wie reagieren die Beschäftigten auf die stattfindenden Veränderungsprozesse in Organisationen? Generell diagnostizieren die befragten Supervisor/innen eine *sinkende Arbeitszufriedenheit*: Knapp die Hälfte (46,2%) eine Abnahme, ein weiteres Sechstel (17,2%) gar eine starke Abnahme.

Die Gründe für diese sinkende Zufriedenheit und den damit korrespondierenden Rückgang des Commitments und eine Zunahme von Resignation der Beschäftigten sind komplex. In der qualitativen Studie finden sich zahlreiche Beispiele, anhand derer die entstehenden Negativdynamiken im Detail rekonstruiert werden können.

Die Beschäftigten scheinen Veränderungen zunehmend über sich ergehen zu lassen und diesbezüglich deutliche *Zeichen von Resignation*, wenn nicht gar Fatalismus, zu zeigen: Die Neigung der Beschäftigten, auf geplante Veränderungsprozesse gleichgültig zu reagieren, hat deutlich zugenommen, wie fast drei Viertel der Befragten bestätigen. Zugleich nehmen nach Einschätzung von knapp zwei Dritteln (64,4%) der Befragten die Organisationsmitglieder vorhandene Handlungsspielräume im Verlauf von Veränderungsprozessen häufig nicht wahr. Die Ergebnisse verdeutlichen die Gefahr für Organisationen, sich der Ressource zu berauben, die für ein erfolgreiches Unternehmen unabdingbar ist: belastbare und veränderungsbereite Beschäftigte.

Ein unerwarteter Befund der Studie ist, dass das *Bedürfnis nach sozialer Anerkennung* sowohl durch Kollegen wie auch durch Vorgesetzte steigt. Dieser Anstieg des Anerkennungsbedürfnisses ist nach unserem Dafürhalten als *Ausdruck der zunehmenden Verunsicherung der Beschäftigten* zu interpretieren: Eine erste multivariate Analyse der Daten der quantitativen Befragung verweist auf drei Faktoren, die einen signifikanten Einfluss haben: Je stärker das Konkurrenzdenken unter den Beschäftigten ausgeprägt ist und je mehr die Führung als unzulänglich angesehen wird, desto mehr steigt das Anerkennungsbedürfnis der Beschäftigten. Mit Rückgriff auf die qualitativen Befunde ist plausibilisierbar, dass das *Konkurrenzdenken unter den Beschäftigten* dazu führt, dass stärker nach einer Rückversicherung über die Qualität seiner Arbeitsleistungen gesucht wird und aus diesem Grund das Anerkennungsbedürfnis – als ein Ausdruck von Verunsicherung – steigt. Zudem deutet sich folgender Zusammenhang an: Je unzulänglicher die Führungsleistungen, desto mehr müssen die Beschäftigten ihre Arbeitsleistungen selbst strukturieren bzw. gegen unangemessene Vorgaben der Vorgesetzten erbringen.

## **Konkurrenz wird ruinös**

Neben den Auswirkungen auf die Individuen sind auch die Folgen der Veränderungsprozesse für das *Organisationsklima* von Interesse. Auch hier ergibt sich in der qualitativen Studie eine Vielzahl von Erkenntnissen. Es zeigt sich, dass nach Einschätzung von deutlich mehr als zwei Dritteln der Befragten das *Konkurrenzdenken unter den Beschäftigten zugenommen* hat. Damit etablieren sich auf der Ebene der konkreten Arbeitsausführung möglicherweise Situationen, die einem effizienten und befriedigenden Arbeiten gleichermaßen entgegenstehen.

Trotz der Konkurrenz verschiedener Statusgruppen wie beispielsweise befristeter (älterer) und unbefristeter (jüngerer) Beschäftigter ist das Verhältnis zwischen den beiden Gruppen zwar prinzipiell prekär und birgt Konfliktpotenziale. Dennoch gelingt es den Beschäftigten in solchen Konstellationen überwiegend (noch?), diese Diskrepanzen in der alltäglichen Interaktion und Zusammenarbeit aktiv zu überbrücken.

Zu konstatieren ist in der Summe, dass die *Verbundenheit der Beschäftigten mit ihrer Organisation* nach der Einschätzung von über drei Vierteln der Befragten insgesamt *abnimmt*. Auch in diesem Zusammenhang dürfte sich ein negativer Effekt auf die jeweilige Organisation, ihre Arbeit und damit letztlich ihren Erfolg einstellen.

### **Fazit**

Die zusammengetragenen Befunde weisen insbesondere in der Veränderungsperspektive der befragten Expert/Innen in der Tendenz eine eindeutige Verlaufskurve zu einer die Einzelnen stärker fordernden und in der Konsequenz ausbleibender Unterstützung *regelmäßig überfordernden Arbeitswelt* aus. Das erscheint in einigen Bereichen als *Raubbau an den eigenen Ressourcen* (sowohl der Beschäftigten wie des Managements) und entbehrt damit jeden Gedankens an Nachhaltigkeit. Sich diese nicht mehr leisten zu können, scheint eine durchgängige Ansicht zu sein, verkennt aber die generell nur schwer bezifferbaren Kosten einer solchen Arbeitspolitik.

Zugleich eröffnet sich mit dieser Diagnose ein weites Feld für die Befragten selbst, sind sie es doch, die in den Organisationen auf die beschriebenen, im organisatorischen Alltag häufig versteckten Gefahren aufmerksam machen können und damit - wohlverstanden im Unternehmenssinne wie im Sinne der Beschäftigten - auf die Verbesserung der Arbeitsbedingungen orientieren. Das ihnen eigene Analysepotenzial befähigt sie für diese Grenzüberschreitung allemal.