

# Arbeitsintensivierung: Ursachen, Verläufe und Risikogruppen

Viele Menschen in der heutigen Arbeitswelt sind von der Intensivierung ihrer Arbeit betroffen. Die Ursachen dafür sind vielfältig, sie sind aber vor allem Ausdruck der sozialen Beschleunigungsprozesse unserer Zeit. Auch die intensive und zunehmende Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien spielt hier eine wichtige Rolle. Anhand empirischer Studien fragt dieser Beitrag nach Auslösern für die zunehmende Wahrnehmung von Arbeitsintensivierung, nach besonders betroffenen Gruppen, aber auch Bedingungen und Maßnahmen, die zur Reduzierung hoher Arbeitsintensität beitragen können.

CHRISTIAN KORUNKA

## 1 Einleitung

Veränderungen in der Arbeitswelt werden in den letzten Jahrzehnten in vielen Bereichen der Arbeit beobachtet und in einer breiten Öffentlichkeit diskutiert. Ein oft erwähntes Phänomen in diesem Zusammenhang ist die Arbeitsintensivierung. Viele Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen beschreiben ein Erleben ständiger Verdichtung und Intensivierung der Arbeit. Es entsteht der Eindruck, dass mehr in immer weniger Zeit geleistet werden müsse; mehrere Arbeiten müssten gleichzeitig erledigt werden. Häufig wird dies auch noch als laufende weitere Zunahme über die Jahre hinweg erlebt. Im Unterschied zu hoher Arbeitsintensität, wie beispielsweise dem Erleben von Zeitdruck, ist Arbeitsintensivierung durch die Wahrnehmung einer *Zunahme von Intensität* gekennzeichnet. Anschaulich zeigt sich das in Zitaten aus Interviews, die wir in den letzten Jahren zu diesem Thema geführt haben, wie beispielsweise dem Folgenden:

„Wir hatten voriges Jahr zum Beispiel 103 % Zielerreichung im Verkauf, ja diese 103 % sind zu 100 % für heuer geworden, weil wenn man's einmal geschafft hat, kann man's ja wieder schaffen [...] 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, Telekommunikation; zit. n. Beushausen 2014)

Neben objektiven Hinweisen auf eine Zunahme von Intensität (wie sie im obigen Zitat in Zielvereinbarungen festgehalten wurden) ist auch die subjektive Wahrnehmung von Intensivierung wesentlich im Hinblick auf mögliche negative Auswirkungen auf Gesundheit und die Qualität des Arbeitslebens. Subjektive Wahrnehmung von Intensivierung kann in einer engen Beziehung mit objektiven Intensivierungsindikatoren stehen, es können aber, je nach individuellen Vorbedingungen, die objektiven Veränderungen verstärkt oder abgeschwächt wahrgenommen werden.

Die Zielsetzung dieses Beitrags ist eine Auseinandersetzung mit dem Phänomen der *Wahrnehmung von Arbeitsintensivierung* auf der Grundlage empirischer Befunde. Im Zentrum steht dabei eine zusammenfassende Darstellung der eigenen Studien (vgl. Korunka/Kubicek 2017) des letzten Jahrzehnts zu diesem Thema.

Ein zentraler Erklärungsansatz zur Analyse der Ursachen von Intensivierungsprozessen ist das Konzept der sozialen Beschleunigung von Hartmut Rosa (2005). Aus der Sicht der Arbeits- und Organisationspsychologie stellt sich auf der Grundlage des Beschleunigungskonzepts die Frage, welche neuen Anforderungen bzw. Belastungen für die Arbeitswelt aus den sozialen Beschleunigungsprozessen resultieren. Arbeitsintensivierung kann hier als eine Anforderungsfolge von Beschleunigungsprozessen beschrieben werden, die deutlich (negativ) mit der Qualität des Arbeitslebens in Beziehung steht (Korunka et al. 2015).

---

## 2 Was sind die Ursachen für die Wahrnehmung von Arbeitsintensivierung?

Unsere Arbeitswelt hat sich in den letzten Jahrzehnten dramatisch verändert. Als übergreifende historische Trends dieser Veränderungen in der westlichen Welt lassen sich beispielsweise die Verschiebung von Produktions- zu Dienstleistungsarbeit (Bell 1973) und die Entwicklung von nationalen ökonomischen Kontexten zur Globalisierung (Giddens 1990) erkennen. Die politische Entwicklung in Richtung des Neoliberalismus hat vor allem mit ihrer immanenten radikalen marktwirtschaftlichen Ausrichtung Konkurrenz auf allen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Ebenen verstärkt. Diese Veränderungen werden begleitet von einer Flexibilisierung der Arbeit in vielen Bereichen (insbesondere zeitliche und örtliche Flexibilisierung; viele Arbeitstätigkeiten können heute weitgehend zeit- und ortsgespendet ausgeführt werden) und von der Umsetzung laufend neuer Managementformen (Cascio 2003). Zusätzlich angetrieben werden diese Trends durch die fortschreitende Weiterentwicklung von Informations- und Kommunikationstechnologien, die immer neue Formen der Arbeitsunterstützung und der Zusammenarbeit ermöglichen. In vieler Hinsicht können diese Technologien vielleicht sogar als der wesentlichste Treiber der dynamischen Entwicklungen der letzten Jahrzehnte gesehen werden. Alle genannten Entwicklungen haben Intensivierungsprozesse in der Arbeitswelt zur Folge, indem beispielsweise Leistungsanforderungen steigen oder neue Technologien Arbeitsprozesse erleichtern oder beschleunigen. Intensivierungsprozesse finden sich in weiterer Folge auch auf der individuellen und lebensweltlichen Ebene, wenn beispielsweise Freizeitaktivitäten zunehmend Leistungs- und Beschleunigungsmaximen folgen. Das alles wird oft begleitet von einem starken Intensivierungserleben.

Der Soziologe Hartmut Rosa (2005) hat mit seinem Konzept der „sozialen Beschleunigung“ eine Metatheorie vorgelegt, die als eine umfassende Hintergrundschablone für die genannten Veränderungen herangezogen werden kann. Nach seinem Konzept ist soziale Beschleunigung das zentrale Merkmal moderner Zeitstrukturen. Auch andere Autoren (z.B. Tomlinson 2007) sehen in der Beschleunigung das Leitmotiv der Moderne.

Die Wurzeln der sozialen Beschleunigung finden sich in den technologischen Entwicklungsschüben der letzten 150 Jahre. In den letzten Jahrzehnten erleben wir allerdings einen weiteren Beschleunigungsschub, der nach Rosa (2005) durch technologische Innovationen, aber auch durch die politischen und ökonomischen Umbrüche am Übergang zum 21. Jahrhundert ausgelöst wurde. Durch die Verkürzung von Innovationszyklen und die Steigerung von Produktions-, aber auch Konsumtionsge-

schwindigkeiten wandeln sich die materiellen Strukturen moderner Gesellschaften in immer kürzeren Abständen. Diese „technologische Beschleunigung“ sieht Rosa als eine zentrale Triebfeder einer „Beschleunigung des sozialen Wandels“. Darunter werden beispielsweise die Veränderungen von Praxis- und Lebensformen – wie etwa die Verkürzung von sozialen Beziehungen und beruflichen Bindungen oder der beschleunigte Wechsel von Wohnsituationen –, aber auch die verkürzte Gültigkeitsdauer von Wissen subsummiert. Als dritte Dimension sozialer Beschleunigung beschreibt Rosa die „Beschleunigung des Lebenstempes“, die sich beispielsweise in Beschleunigung von Handlungen (also auch in Arbeitsprozessen), durch Verkürzung von Pausen oder das simultane Ausführen mehrerer Tätigkeiten ausdrückt.

All diese Veränderungen kennen wir aus unserem Privatleben, aber auch aus den Erfahrungen in der Arbeitswelt. Dort zeigt sich die soziale Norm der Beschleunigung im Bereich der Organisationsstruktur, der Arbeitsorganisation und der Arbeitsanforderungen (Korunka/Kubicek 2017). Organisationsstrukturen werden aufgrund der wahrgenommenen Anforderungen von außen zunehmend flexibel gestaltet. So findet sich Agilität als umfassendes Merkmal in zahlreichen modernen Organisationskonzepten (z.B. Goldman 1996). Auf der Ebene der Arbeitsorganisation zeigen soziale Beschleunigungsprozesse ihren Niederschlag u.a. in der Flexibilisierung der Arbeitszeit und des Arbeitsortes. Diese Entgrenzungsprozesse auf zeitlicher und örtlicher Ebene haben zur Folge, dass immer aufs Neue entschieden werden kann (und muss), wann, wieviel und wo gearbeitet wird. Dies führt zu erhöhten Planungs- und Entscheidungsanforderungen (Korunka/Kubicek 2017), die sich besonders bei neuen hochflexiblen Arbeitsformen, aber auch bei neuen flexiblen Bürokonzepten (Wohlers/Hertel 2017) finden. Gleichzeitig zieht dies aber auch „Anlässe zeitlicher Verdichtung und Beschleunigung von Tätigkeiten“ im Tages-, Wochen- und Jahresverlauf (Voß 1998, S. 474) nach sich und führt über diesen Weg ebenfalls zu Arbeitsintensivierung, die als eine zentrale Dimension neuer beschleunigungsbedingter Arbeitsanforderungen bezeichnet werden kann.

---

## 3 Nimmt die Wahrnehmung von Arbeitsintensivierung über die Zeit zu?

Wenn man vom Konzept der sozialen Beschleunigung ausgeht, dann müsste auch eine empirisch feststellbare Wahrnehmung von Arbeitsintensivierung über längere Zeiträume zu beobachten sein. Eine Möglichkeit, dies zu untersuchen, besteht in einer *indirekten* Messung von Arbeitsintensivierung. So kann man die Wahrnehmung

von Zeitdruck über längere Zeiträume beobachten. Wenn Zeitdruck bei mehreren Messungen über Jahre hinweg laufend höher eingeschätzt wird, ist dies ein indirekter Hinweis auf Intensivierungsprozesse. So kann das Antwortverhalten über die Zeit auf gleiche Fragen in größeren nationalen und internationalen Trend- bzw. Längsschnittdatensätzen herangezogen werden. Wenn man beispielsweise die Daten des European Working Conditions Survey (EWCS) analysiert, dann finden sich Hinweise auf eine Intensivierung der Arbeit in Europa seit den 1990er Jahren (Green 2004; Green/McIntosh 2001; Paoli/Merllié 2005). Es konnten aber auch relativ große Unterschiede zwischen den europäischen Ländern beobachtet werden. Olsen et al. (2010) verglichen die europäischen Daten zusätzlich mit Paneldaten aus den USA, die im International Social Survey (ISS) vorliegen. Sie konnten ähnliche Trends im Sinne einer Arbeitsintensivierung in Deutschland, Norwegen, Großbritannien und den USA beobachten.

Abbildung 1 erweitert diese Analysen um die inzwischen vorliegenden Daten aus dem European Working Conditions Survey aus dem Jahr 2015 (EWCS 2015). Dazu wurde ein Schlüsselitem für die subjektive Erfassung von Aspekten des Zeitdrucks ausgewählt, nämlich „Beinhaltet Ihre Arbeit Arbeiten unter Termindruck?“. Das Antwortverhalten (Anteil der Personen, die jeweils „mehr als 25 % der Arbeitszeit“ angeben; siehe EWCS 2015) wird für fünf exemplarisch ausgewählte Länder, die das geografische und politische Spektrum der Europäischen Union gut abdecken (Frankreich, Deutschland, Italien, Rumänien und Schweden), zu fünf Messzeitpunkten dargestellt.

Diese Daten belegen, dass sich die Arbeit in der Wahrnehmung der befragten Beschäftigten seit den 1990er Jahren (vgl. Green 2004) bis etwa 2010 intensiviert. Die Länder unterscheiden sich dabei deutlich sowohl im absoluten Ausmaß dieser Einschätzungen als auch in den Verläufen. Im Ländervergleich sind höhere Zustimmungsraten zu den entsprechenden Items in Deutschland, Schweden und Rumänien im Vergleich zu Frankreich und Italien zu verzeichnen. Die Daten weisen aber auch darauf hin, dass sich der wahrgenommene Trend zur Arbeitsintensivierung über die letzten beiden Jahrzehnte während der letzten Jahre abschwächt bzw. in einigen Ländern sogar leicht rückläufig ist, was als Folge der Entwicklungen seit der Wirtschaftskrise 2009 interpretiert werden könnte. Eine Ausnahme bildet Rumänien, wo die Einschätzungen aus dem Jahr 2015 auf eine deutliche Zunahme verweisen.<sup>1</sup> Insgesamt sind diese Daten empirisch bestätigte Befunde für Wahrnehmungen von Arbeitsintensivierung zumindest für die Zeitspanne 1995–2010, wobei allerdings große nationale Verlaufsunterschiede bestehen.

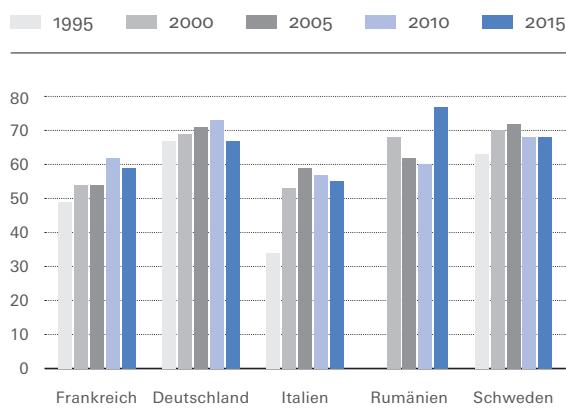
Neben den vorwiegend makroökonomisch erklärbaren Länderunterschieden finden sich auch unterschiedliche Muster von Arbeitsintensivierung bei verschiedenen Beschäftigungsgruppen. Dazu haben wir in zwei repräsentativen längsschnittlichen Datensets (die auch weitgehend kausale Verlaufsanalysen ermöglichen, da immer die glei-

che Gruppe von Personen befragt wird) – dem deutschen Sozio-ökonomischen Panel (SOEP) und der US-amerikanischen Health and Retirement Study (HRS) – mittels *Growth Mixture Modeling*-Techniken (Muthén 2004) spezifische Gruppen von Einschätzungen der Arbeitsintensivierung analysiert (Kubicek et al. 2014). Es wurden jeweils passende Einzelitems ausgewertet, die zwischen 2000 und 2010 in beiden Studien im Zweijahresabstand erhoben wurden.

## ABBILDUNG 1

### Veränderungen in der Wahrnehmung von Termindruck, 1995–2015

Angaben in Prozent



Ungewichtete Mittelwerte.

Für Rumänien liegen keine Daten für das Jahr 1995 vor.

Quelle: EWCS 2015

WSI Mitteilungen

Im SOEP-Datensatz wurde dazu das Item „Wie oft haben Sie sich in den letzten vier Wochen unter Zeitdruck am Arbeitsplatz befunden?“ herangezogen. Mehrere Verlaufstypen ließen sich unterscheiden. Ein großer Teil der Stichprobe (etwa 50 % der Personen) konnte einer „High Level Stability“-Gruppe zugeordnet werden. Drei kleinere Gruppen erlebten im Beobachtungszeitraum eine starke Zunahme der Wahrnehmung von Zeitdruck (ca. 7 %), eine schwache Zunahme (ca. 26 %), oder sogar einen deutlichen Rückgang (12 %). Interessant war auch die Zusammensetzung der großen Gruppe mit den stabilen und hohen Einschätzungen: Es handelte sich hier um tendenziell Jüngere, gut Gebildete und überwiegend weibliche Personen. Im Unterschied dazu fanden sich in der Gruppe

<sup>1</sup> Als mögliche Ursachen für die „verspäteten“ Zunahmen können die spezifischen postkommunistischen Entwicklungen und die Aufnahme in den Wirtschaftsraum der Europäischen Union (2007) vermutet werden.

mit dem leichten Anstieg überwiegend ältere Personen, Männer und weniger gebildete Personen.

Für die Analysen mit dem HRS-Datensatz wurde das Item „My job involves a lot of stress“ herangezogen. Die Trendanalysen zeigten für diesen Datensatz drei gut unterscheidbare Gruppen. Die größte Gruppe (53 %) konnte als „Low Level Stability“-Gruppe bezeichnet werden, in einer weiteren Gruppe (11 %) fand sich sogar ein Rückgang in den Bewertungen im Beobachtungszeitraum (2000–2010). Ein Anstieg in der Wahrnehmung von Stress fand sich in einer mittelgroßen Gruppe (36 %). Die Zusammensetzung dieser Gruppe ist weitgehend vergleichbar mit der „High Level Stability“-Gruppe aus der SOEP-Analyse: jüngere, vorwiegend weibliche Personen mit vergleichsweise höherer Bildung. Diese Gruppe zeichnete sich darüber hinaus durch ein besonders hohes Maß an Computernutzung aus. Die Unterschiede in den Häufigkeiten der Gruppen sind vermutlich national, aber auch durch die Stichproben bedingt.

Was kann aus diesen Analysen der indirekten Messung von Arbeitsintensivierung zusammenfassend abgeleitet werden? Wahrnehmungen von Intensivierung der Arbeit können zumindest seit den 1990er Jahren in den wichtigen internationalen Panel- und vor allem Längsschnittstudien für zahlreiche Länder der westlichen Welt beobachtet werden. Dieser Trend hat sich allerdings in den letzten Jahren zumindest etwas abgeschwächt. Dies kann einerseits eine mögliche Folge der krisenhaften Entwicklungen des letzten Jahrzehnts, andererseits auch ein Hinweis auf Adaptionsphänomene in der subjektiven Einschätzung sein.

Von Arbeitsintensivierung sind – der eigenen Wahrnehmung nach – relativ große Gruppen von Arbeitnehmer\*innen betroffen. Einerseits sind dies Personen, die hohe, aber weitgehend konstante Einschätzungen über längere Zeiträume abgeben. In dieser Gruppe finden sich tendenziell jüngere, besser Gebildete und überwiegend auch weibliche Personen. Andererseits scheint auch eine intensive Nutzung von IKT in diesem Zusammenhang eine Rolle zu spielen. Die auf diese Weise von Arbeitsintensivierung betroffene Gruppe findet sich überwiegend im Bereich von Büro- und Wissensarbeit. Die Gruppenunterschiede in den repräsentativen Datensets weisen also auf spezifische „Risikogruppen“ im Zusammenhang mit Arbeitsintensivierung hin, die eine besondere Beachtung verdienen.

## 4 Zur direkten Messung von Arbeitsintensivierung

Ein wesentlicher Nachteil der bisher dargestellten „indirekten“ Erfassung von Arbeitsintensivierung über die Messung von veränderten subjektiven Einschätzungen von Zeit- oder Termindruck über längere Zeiträume besteht

darin, dass nur über die Veränderungen in den Einschätzungen auf die Intensivierungsprozesse rückgeschlossen werden kann. Eine *direkte* Messung von Intensivierung vermeidet dieses Problem, indem Fragen vorgegeben werden, mit denen direkt nach der Wahrnehmung von Veränderungen bzw. Intensivierung in den letzten Jahren gefragt wird (siehe auch Burchell et al. 2002). Wir haben mit dem Ziel der direkten Messung von beschleunigungsrelevanten Anforderungen die „Intensification of Job Demands“-Skala (IDS-Skala) entwickelt (Kubicek et al. 2015), die im Folgenden näher vorgestellt wird. Die Skala operationalisiert auf der Grundlage des sozialen Beschleunigungskonzepts von Hartmut Rosa drei beschleunigungsbedingte Anforderungsbereiche: Arbeitsintensivierung, intensivierte Lernanforderungen und intensivierte Planungs- und Entscheidungsanforderungen. Im Folgenden liegt der Fokus auf der Skala „Arbeitsintensivierung“. Diese Skala besteht aus fünf Items, die Intensivierungseinschätzungen direkt, bezogen auf den Zeitraum der letzten fünf Jahre, abfragen (*Übersicht 1*).

Die Skala wurde in vier empirischen Studien in mehreren Ländern vorgegeben. Es wurden Unternehmensstichproben bzw. repräsentative Stichproben im Bereich von Dienstleistungsarbeit erhoben. Auffällig waren bereits die Mittelwerte in den einzelnen – jeweils fünfstufigen – Skalen, die in allen Stichproben bei etwa 3 liegen und so bereits auf Intensivierungswahrnehmungen verweisen. Arbeitsintensivierung korreliert mit Zeitdruck (Korrelationen um  $r = .60$ ) und mit negativer Affektivität (Korrelationen um  $r = .25$ ). Es zeigten sich auch signifikante Korrelationen mit dem Ausmaß der Häufigkeit der Nutzung von IKT und mit dem Ausmaß der Nutzung von flexiblen Arbeitsformen (zeitliche und örtliche Flexibilität; alle Korrelationen um  $r = .25$ ). Organisationsveränderungen und Projekte, die in die Arbeitsabläufe eingreifen, gingen ebenfalls mit höheren Einschätzungen von Arbeitsintensivierung einher. Der wesentlichste Befund dieser Studie war allerdings, dass die signifikanten Beziehungen mit Indikatoren zur Qualität des Arbeitslebens (emotionale Erschöpfung, Depersonalisation) auch erhalten bleiben, wenn für Zeitdruck im Längsschnitt kontrolliert wird. Dies bedeutet, dass Arbeitsintensivierung ein Stressor ist, der nicht nur mit Zeitdruck in enger Beziehung steht, sondern auch *zusätzlich* zu Zeitdruck in negativen Zusammenhängen mit der Qualität des Arbeitslebens steht.

Auch bei einer direkten Einschätzung wird Arbeitsintensivierung im Bereich von Büro- und Dienstleistungstätigkeiten deutlich wahrgenommen. Negative Zusammenhänge mit der Qualität des Arbeitslebens konnten gefunden werden. Die Zusammenhänge mit Nutzung von IKT und Flexibilisierungsaspekten bestätigen ebenfalls die oben skizzierten Überlegungen. Flexible Arbeit führt zu erhöhten Gestaltungsspielräumen, die sich aber als Gestaltungsanforderungen auswirken und so zu vermehrter Arbeitsintensivierung beitragen können (Kelliher/Anderson 2008).

## 5 Welche Rolle spielt Arbeitsintensivierung für die Qualität des Arbeitslebens?

Die Studien haben gezeigt, dass direkt gemessene Arbeitsintensivierung mit verwandten Anforderungen (beispielsweise Zeitdruck), aber auch mit Indikatoren zur Qualität des Arbeitslebens in Beziehung steht. Aus den Querschnittsstudien können allerdings keine Aussagen über die Kausalität dieser Beziehungen abgeleitet werden. Wir haben daher in einer weiteren Studie die Zusammenhänge zwischen Arbeitsintensivierung und Aspekten der Qualität des Arbeitslebens in einer umfangreichen Längsschnitterhebung untersucht (Korunka et al. 2015). Zu zwei Zeitpunkten im Abstand von etwa 15 Monaten wurden 1792 Mitarbeiter\*innen aus mehreren Dienstleistungsunternehmen befragt. Als Indikatoren der Qualität des Arbeitslebens wurden emotionale Erschöpfung und Arbeitszufriedenheit erfasst. In einem Strukturgleichungsmodell konnte nach Kontrolle der Ausgangswerte gezeigt werden, dass Arbeitsintensivierung im Beobachtungszeitraum Effekte auf die Arbeitsqualitätsindikatoren aufweist: eine Zunahme von emotionaler Erschöpfung und eine Abnahme der Arbeitszufriedenheit. Das Ausmaß der beobachteten Effekte ist beachtlich. Dies ist nicht nur ein Hinweis auf negative Effekte von wahrgenommener Arbeitsintensivierung für die Qualität des Arbeitslebens über die Zeit hinweg, sondern bestätigt auch die Funktion von Arbeitsintensivierung als „Hindrance Stressor“. Darunter werden Stressoren verstanden, die sowohl die Erschöpfung verstärken, als auch sich negativ – im Sinne einer eingeschränkten Zielerreichung – auf die Zufriedenheit auswirken (Le Pine et al. 2005; Cavanaugh et al. 2000). Ein weiterer Befund in dieser Studie war die Beobachtung einer positiven Korrelation zwischen Arbeitsintensivierung und intensivierten Lernanforderungen. Dies könnte bedeuten, dass Lernanforderungen – die sich per se motivational günstig auswirken können – bei gleichzeitiger Intensivierungswahrnehmung ihre positiven Effekte verlieren. Der Druck zu neuem Wissensgewinn kann sich also in intensivierten Arbeitsumgebungen zusätzlich auswirken.

In einer Folgestudie (Paškvan et al. 2016) haben wir uns vertieft mit der Bedeutung von Arbeitsintensivierung als „Hindrance Stressor“ auseinandergesetzt: Diese Stressoren zeichnen sich – im Unterschied zu „Challenge“-Stressoren, die vorwiegend herausfordernd sind – durch negative Bewertungen und hohe Belastungen aus (z. B. Cavanaugh et al. 2000), die aber von verschiedenen Personen unterschiedlich erlebt werden können (Webster et al. 2011). Wir haben diesen Ansatz übernommen und zu jedem Item der Arbeitsintensivierung eine Frage zur Bewertung dieser Dimension aufgenommen. Die möglichen Einschätzungen reichten auf einer fünfstufigen Skala von

„Behinderung“ über „weder/noch“ zu „Herausforderung“.

Im Mittel wurde Arbeitsintensivierung überwiegend als Hindrance-Stressor eingestuft, wobei die Streuungen zeigen, dass es durchaus auch Personen gibt, die Arbeitsintensivierung als Herausforderung einstufen. Arbeitsintensivierung wird daher nicht nur in hohem Ausmaß erlebt, sondern auch in der Bewertung vorwiegend als Belastung wahrgenommen, und diese Belastungswahrnehmung führt letztlich zu den Beeinträchtigungen der Qualität des Arbeitslebens. Die Höhe der negativen Effekte von Arbeitsintensivierung auf verschiedene Aspekte der Qualität des Arbeitslebens ist in etwa vergleichbar mit klassischen Stressoren wie beispielsweise Zeitdruck, wobei Arbeitsintensivierung hier zusätzlich (additiv) wirksam wird.

Eine wichtige Dimension im Zusammenhang mit der Qualität des Arbeitslebens ist Arbeitssicherheit, für die das Sicherheitsklima in einem Unternehmen eine zentrale Rolle spielt. Unter Sicherheitsklima versteht man dabei die geteilten Wahrnehmungen zu sicherheitsbezogenen Themen in einer Organisation (Sicherheitseinstellungen, Sicherheitsausstattung, Schulungen etc.; Griffin/Neal 2000). Es steht in direktem Zusammenhang mit der Anzahl von Arbeitsunfällen. Empirische Befunde zeigen, dass bei starker Arbeitsintensivierung Sicherheitsbestimmungen weniger eingehalten werden (EASHW 2007). Wir haben untersucht, inwieweit die direkten Wahrnehmungen von Arbeitsintensivierung mit dem Sicherheitsklima in negativen Zusammenhängen stehen und damit so zu erhöhten Unfallzahlen beitragen können (Bunner et al. 2018). Dazu wurden Manager und Sicherheitsfachkräfte befragt, die jeweils ihr eigenes Unternehmen hinsichtlich Arbeitsintensivierung, Sicherheitsklima und sicherheitsrelevanten Outcomes einschätzten (Expert\*innenstichprobe auf Unternehmensebene). Wir konnten ein Pfadmodell bestätigen, in dem Arbeitsintensivierung mit einer signifikanten Verschlechterung des Sicherheitsklimas einhergeht, und dies in weiterer Folge mit einem Rückgang von sicherheitsrelevanten Outcomes. Diese Beziehungen sind nicht nur hochsignifikant, sondern weisen auch beträchtliche Effektstärken auf. Zusätzlich geht mit Arbeitsintensivierung auch ein Rückgang von Sicherheitswissen (vermutlich durch zu wenig Zeit für Schulungen) einher.

Arbeitsintensivierung ist also ein Stressor, der zusätzlich zu den klassischen Stressoren wirksam wird. Die Wirkung dieses Stressors kann mit dem Kompensations-Regulations-Kontrollmodell von Hockey (1997) gut erklärt werden. Nach diesem Modell führt ein Stressor in einer ersten Phase zu zusätzlichen Anstrengungen, um die gewünschten bzw. erwarteten Leistungsziele weiter in gleicher Weise zu erreichen. Dies geht mit erhöhter physiologischer Aktivierung und psychologischen Kosten einher. Kurzfristige Mehrbelastungen können mit erhöhtem Aufwand noch – ohne langfristige Folgen – kompensiert werden. Kommt es aber zu längerfristigen bzw. sogar dauerhaften Belastungen (wie dies bei der Arbeitsintensivierung der Fall ist), dann werden Ressourcen dauerhaft ver-

## ÜBERSICHT 1

### IDS-Skala zur direkten Erfassung von Arbeitsintensivierung

#### In den letzten 5 Jahren ...

- ... muss immer mehr Arbeit von immer weniger Mitarbeiter\*innen erledigt werden.
- ... kommt man immer seltener dazu, Pausen zu machen.
- ... macht man immer häufiger zwei oder drei Dinge gleichzeitig.
- ... hat man für Arbeitsaufgaben immer seltener genügend Zeit.
- ... hat sich die Zeit zwischen arbeitsintensiven Phasen verkürzt.

Quelle: Kubicek et al. 2015

WSI Mitteilungen

braucht. Die Zeiten für Erholung können dann zusätzlich noch verringert werden. Besonders die Verbindung von erhöhten Anstrengungen mit verringerten Erholungszeiten (wie dies bei Arbeitsintensivierung der Fall ist) kann langfristig zu emotionaler und/oder physischer Erschöpfung führen (Meijman/Mulder 1998). Die oben angeführten empirischen Befunde belegen dies in eindrucksvoller Weise. Die negativen Folgen für die Arbeitssicherheit können eine weitere (sehr bedeutsame) Konsequenz dieses zusätzlichen Belastungsverlaufs sein.

## 6 Wer ist besonders von Intensivierung betroffen?

Die Ergebnisse zu den indirekten Erhebungen von Arbeitsintensivierung (erfasst über die Zunahme von empfundem Zeitdruck über einen längeren Zeitraum) lieferten bereits Hinweise für spezifische „Risikoprofile“ von Personen mit überproportionalen Zunahmen bzw. hohem und stabilem Level von wahrgenommener Intensivierung (Jüngere, besser Gebildete, überwiegend Frauen). In einer aktuellen Studie (Mauno et al. 2019) haben wir Risikogruppen in Bezug auf intensivierte Arbeitsanforderungen systematisch analysiert. Dazu wurden ein umfangreicher Querschnittsdatensatz ( $N = 4963$ ) und ein Längsschnittsdatensatz ( $N = 2055$ ) von Personen, die in unterschiedlichen Bereichen arbeiten (Dienstleistungen, öffentliche Verwaltung, Gesundheit), erhoben und analysiert. Mögliche Prädiktoren von Arbeitsintensivierung wurden mittels Regressionsanalysen sowohl im Querschnitt als auch im Längsschnitt untersucht. Auf der Ebene der demografischen Merkmale fanden sich im Längsschnitt signifikant erhöhte Intensivierungseinschätzungen bei Männern und bei jüngeren Personen. Besonders klar waren die Befunde auf der Ebene von strukturellen Tätigkeitsmerkmalen: Vermehrte Wahrnehmungen von Arbeitsintensivierung zeigten sich – sowohl in Querschnitts- als auch in den Längsschnittsdaten – bei Personen mit erhöhten Arbeitsstundenzahlen (also bei Arbeitextensivierung), bei häufiger Nutzung von IKT, bei Führungskräften und bei Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung.

Tätigkeitsbezogene Ressourcen können hingegen vor Arbeitsintensivierung schützen: Es finden sich reduzierte Werte bei erhöhter Kontrolle über Termine, geringerer Variabilität und bei höherer wahrgenommener Unterstützung durch die Vorgesetzten. Auf der Ebene persönlicher Ressourcen geht erhöhte persönliche Initiative und verringerter Optimismus mit erhöhter Intensivierungseinschätzung einher. Ungünstige Kombinationen der genannten signifikanten Merkmale können tendenziell zu einer Verstärkung der Effekte führen. Insgesamt zeigen diese Befunde ein komplexes, aber weitgehend stringentes Bild

von Risikofaktoren für Arbeitsintensivierung. Fasst man die Ergebnisse zu den Risikogruppen aus den diversen Studien zusammen, dann zeigt sich, dass im Hinblick auf demografische Merkmale zwar unterschiedliche, aber oft klar abgrenzbare Gruppen von wahrgenommener Intensivierung betroffen sind. In den hier dargestellten Studien sind übereinstimmend jüngere Personen vermehrt betroffen. Die Studien zeigen, dass Frauen und Männer – je nach Tätigkeit und Rahmenbedingungen – in ähnlicher Weise betroffen sein können. Sehr klar sind die Beziehungen zu Tätigkeitsmerkmalen, insbesondere zur intensiven Nutzung von Informationstechnologien, die – ganz in Übereinstimmung mit dem Konzept der sozialen Beschleunigung – als Treiber und Verstärker von Intensivierungsprozessen bezeichnet werden können. Trotz der erhöhten Ressourcen, die sich in der Regel bei Führungskräften finden, sind diese als eine weitere Risikogruppe in Hinblick auf Intensivierung zu betrachten. Eine Kombination der genannten Merkmale könnte die negativen Folgen noch weiter verstärken.

## 7 Was schützt vor Intensivierung?

Arbeitsintensivierung ist also als ein bedeutsamer Stressor der modernen Arbeitswelt zu bezeichnen. Es stellt sich nun die Frage nach Ressourcen und Schutzfaktoren, die vor einer potenziell krankmachenden Intensivierung schützen.

Die Studien haben einige relevante *Einstellungen und Persönlichkeitsmerkmale* bestätigt, die auch als Schutzfaktoren betrachtet werden können. Die möglichen Folgen von Arbeitsintensivierung werden beispielsweise durch eine negative Bewertung noch verstärkt. So können Einstellungen und Haltungen wie Pessimismus dazu führen, negative Bewertungen weiter zu verstärken. Andererseits trägt hohe persönliche Initiative noch weiter zur Intensivierung bei. Die gezielte Veränderung solcher Einstellungen und Haltungen hat zwar einen Einfluss auf die Wahrnehmung von Intensivierung, sie ersetzt aber keinesfalls strukturelle Maßnahmen zur Verringerung der Belastungen. Sie ist daher ein verhaltenspräventiver Zugang, der im besten Falle als zusätzliche Möglichkeit zur Reduktion von Intensivierung gewertet werden kann.

Aus den weitgehend übereinstimmenden Befunden zu den intensivierungsrelevanten *Tätigkeitsmerkmalen* lassen sich konkrete Überlegungen zu Schutzfaktoren ableiten. Erhöhte Arbeitsstundenzahlen (Extensivierung der Arbeit) sollten jedenfalls begrenzt werden, auch wenn Extensivierung der Arbeit nicht immer in negativer Beziehung mit Intensivierung steht. „All-In“-Arbeitsverträge (also Verträge, in denen Überstunden pauschaliert abgegolten werden) können als eine vertragsrechtliche Grundlage für

Arbeitsintensivierung gesehen werden. Solche Verträge sollten arbeitsrechtlich eingeschränkt werden. Ähnliches gilt für die Ausweitung von Arbeitszeiten („12-Stunden-Tag“), wie sie beispielsweise in Österreich kürzlich gesetzlich umgesetzt wurde. Hier werden mit gesetzlichen Maßnahmen Voraussetzungen geschaffen, die – über den Umweg der Extensivierung der Arbeitszeit – auch Intensivierungsprozessen Vorschub leisten. Die Zusammenhänge mit Extensivierung sind auch deswegen bedeutsam, weil Tätigkeitsgruppen, die davon besonders betroffen sind (Wissensarbeiter, neue Dienstleistungen, jüngere Personen, Akademiker), auch die höchsten Intensivierungswahrnehmungen zeigen.

Auf der *organisatorischen Ebene* sind Führungskräfte und Arbeitgeber gefordert, Rahmenbedingungen zur Reduktion von Arbeitsintensität zu gestalten. So verbessert partizipatives Klima – als eine wesentliche Facette eines positiven Organisationsklimas – organisationale Entscheidungsprozesse, Zusammenarbeit und das Arbeitsklima (Anderson/West 1998). Partizipation konnte seit langem als eine zentrale beanspruchungsmindernde Ressource in organisatorischen Veränderungsprozessen bestätigt werden (Korunka/Vitouch 1999). Wir konnten in einer Längsschnittstudie den positiven moderierenden Einfluss eines partizipativen Organisationsklimas auf die Beziehung von wahrgenommener Arbeitsintensivierung mit der Qualität des Arbeitslebens nachweisen (Paškvan et al. 2016). Partizipation bleibt also auch bei Veränderungen in der modernen Arbeitswelt eine zentrale Ressource. Neben der Partizipation können auch weitere klassische organisatorische Ressourcen, wie z.B. soziale Unterstützung oder Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit im Team, als Schutzfaktoren bei Arbeitsintensivierung gewertet werden. Wichtig sind auch Maßnahmen, die an der Schnittstelle von Arbeit und Privatleben ansetzen. So konnte beispielsweise gezeigt werden, dass eine Organisationskultur, in der das Privatleben von Mitarbeiter\*innen explizit respektiert wird, die negativen Auswirkungen von Arbeitsintensivierung vermindert (Kubicek/Tement 2016). Hier sind vor allem die Arbeitgeber gefordert.

Eine wesentliche Zielgruppe für Interventionen bei Arbeitsintensivierung sind Führungskräfte, insbesondere auf den unteren und mittleren Ebenen. Sie scheinen in der derzeitigen Arbeitswelt in besonderem Maße von beanspruchungsrelevanten Veränderungen betroffen zu sein. Auf sie ist daher bei der Umsetzung von Maßnahmen zur Reduktion von Beanspruchungen ein besonderes Augenmerk zu legen. Dazu zählen Schulungsmaßnahmen, Supervision und Begrenzung der Anforderungen – auch für ihre Mitarbeiter\*innen – über realistische Zielvereinbarungen.

Arbeitsintensivierung ist aber vor allem ein *gesellschaftliches Phänomen*. Die Auseinandersetzung mit den Ursachen und Folgen von Intensivierung auf dieser Ebene hat daher besondere Relevanz. Dazu zählen beispielsweise Information und Aufklärung über die Entstehungsbedin-

gungen und möglichen Folgen von sozialen Beschleunigungsprozessen. Nur auf politisch-gesellschaftlicher Ebene können für ein derartig umfassendes Phänomen langfristige und verbindliche Rahmenbedingungen geschaffen werden, die zu gesunden und fairen Arbeitsbedingungen führen.

## 8 Ausblick: Die Bedeutung von Arbeitsintensivierung in den nächsten Jahren

In Übereinstimmung mit den anderen Beiträgen dieses Themenhefts hat der Überblick über empirische Studien zur Arbeitsintensivierung deren Bedeutung als (zusätzlicher) Stressor in der modernen Arbeitswelt aufgezeigt. Arbeitsintensivierung wird von vielen arbeitenden Menschen erlebt, und sie steht eindeutig in negativen Beziehungen mit der Qualität des Arbeitslebens. Sogar die Arbeitssicherheit kann durch Intensivierung bedroht werden. Informations- und Kommunikationstechnologien sind ein wesentlicher Treiber dieser Entwicklungen. Die mehrjährigen Längsschnittbeobachtungen zeigen aber auch, dass Arbeitsintensivierung in Zusammenhang mit wirtschaftlichen Entwicklungen der westlichen Welt steht. So gesehen kann Arbeitsintensivierung als Preis der radikalen Marktorientierung in der globalisierten Welt betrachtet werden. Die aktuellen Entwicklungen in der Wirtschaft gehen aber auch mit Krisen einher, die ein inhärenter Bestandteil dieser Entwicklungen sind (vgl. z.B. Schulmeister 2018). Sie führen zu einem Rückgang der Produktivität und damit zumindest potenziell auch der Belastungen auf der individuellen Ebene. Auch im Konzept der sozialen Beschleunigung (Rosa 2005) wird die Verlangsamung als Teil bzw. Phase in der Entwicklung beschrieben. Für die Arbeitsintensivierung bedeuten solche Phasen eine Reduktion und damit möglicherweise einen positiven Effekt auf die Qualität des Arbeitslebens, zumindest für große Teile der Bevölkerung. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass Krisen Polarisierungseffekte nach sich ziehen können: Eine (immer größere) Anzahl an Personen ist gefährdet, aus dem Erwerbsprozess zu fallen, während eine andere (eventuell kleinere) Gruppe von höheren Belastungen betroffen sein kann. Das rechtzeitige Erkennen von potenziellen Risikogruppen in der modernen Arbeitswelt wird daher eine zunehmende Rolle spielen.

Veränderungen in der Arbeitswelt spielen auch in mehreren „Megatrends“ der nächsten Jahre eine zentrale Rolle (vgl. zukunftsinstutit.de/dossier/megatrends). Einige dieser Trends werden auch bedeutsam für die Arbeitsintensivierung sein. So ist die fortschreitende Digitalisierung ein wesentlicher Treiber für die weitere Flexibilisierung der

Arbeitswelt, die ebenfalls mit neuen Anforderungen für die betroffenen Arbeitnehmer\*innen einhergeht. Bei zeitlich und örtlich entgrenzter Arbeit führen erhöhte Planungs- und Entscheidungsanforderungen neben der Arbeitsintensivierung zu weiteren Auswirkungen auf die Qualität des Arbeitslebens. Intensivierung muss daher auch im Kontext dieser neuen Anforderungen betrachtet werden.

Abschließend stellt sich bei der Beobachtung von subjektiven Intensivierungsprozessen die Frage, inwieweit eine Adaption an derartige Veränderungen möglich und auch zu erwarten ist. Es gibt zahlreiche Hinweise darauf, dass Menschen in der Lage sind, sich weitgehend an Veränderungen – auch in einem positiven Sinne – anzupassen. Inwieweit dies auch bei Phänomenen der sozialen Beschleunigung der Fall sein kann, wird die Zukunft zeigen. ■

## LITERATUR

- Anderson, N. R. / West, S. G.** (1998): Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate index, in: *Journal of Organizational Behavior* 19 (3), S. 235–258
- Bell, D.** (1973): *The coming of post-industrial society: A venture in social forecasting*, New York
- Beushausen, N. K.** (2014): Selbstkontrolle und Arbeitsintensivierung als neue, beschleunigende Anforderungen in berufsbiographischen Interviews, Masterthese, Universität Wien
- Bunner, J. / Prem, R. / Korunka C.** (2018): How work intensification relates to organization-level safety performance: The mediating roles of safety climate, safety motivation, and safety knowledge, in: *Frontiers in Psychology* 9, S. 2575, DOI: 10.3389/fpsyg.2018.02575
- Burchell, B. / Ladipo, D. / Wilkinson, F.** (Hrsg.) (2002): *Job insecurity and work intensification*, New York
- Cascio W. F.** (2003): Changes in workers, work, and organizations, in: Borman, W. C. / Ilgen, D. R. / Klimoski, R. J. (Hrsg.): *Industrial and organizational psychology*, New York, S. 401–422
- Cavanaugh, M. A. / Boswell, W. R. / Roehling, M. V. / Boudreau, J. W.** (2000): An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers, in: *Journal of Applied Psychology* 85 (1), S. 65–74
- EWCS (European Working Conditions Survey)** (2015): 6th European Working Conditions Survey, <https://www.eurofound.europa.eu/data/european-working-conditions-survey>
- EASHW (European Agency for Safety and Health at Work)** (2007): Expert forecast on emerging psychosocial risks related to occupational safety and health, Luxembourg
- Giddens, A.** (1990): *The consequences of modernity*, Oxford
- Goldman, S. L.** (1996): *Agil im Wettbewerb: Die Strategie der virtuellen Organisation zum Nutzen des Kunden*, Berlin
- Green, F.** (2004): Why has work effort become more intense?, in: *Industrial Relations* 43 (4), S. 709–741
- Green, F. / McIntosh, S.** (2001): The intensification of work in Europe, in: *Labour Economics* 8 (2), S. 291–308
- Griffin, M. / Neal, A.** (2000): Perceptions of safety at work: A framework for linking safety climate to safety performance, knowledge, and motivation, in: *Journal of Occupational Health Psychology* 5 (3), S. 347–358
- Hockey, G. R. J.** (1997): Compensatory control in the regulation of human performance under stress and high workload: A cognitive-energetical framework, in: *Biological Psychology* 45 (1–3), S. 73–93
- Kelliher, C. / Anderson, D.** (2008): For better or for worse? An analysis of how flexible working practices influence employees' perceptions of job quality, in: *The International Journal of Human Resource Management* 19 (3), S. 419–431
- Korunka, C. / Kubicek, N.** (Hrsg.) (2017): *Job demands in a changing world of work*, New York
- Korunka, C. / Vitouch, O.** (1999): Effects of the implementation of information technology on employees' strain and satisfaction: A context-dependent approach, in: *Work and Stress* 13 (4), S. 341–363
- Korunka, C. / Kubicek, B. / Paškvan, M. / Ulferts, H.** (2015): Changes in work intensification and intensified learning: Challenge or hindrance demands?, in: *Journal of Managerial Psychology* 30 (7), S. 786–800
- Kubicek, B. / Tement, S.** (2016): Work intensification and the work-home interface: The moderating effect of individual work-home segmentation strategies and organizational segmentation supplies, in: *Journal of Personnel Psychology* 15 (2), S. 76–89
- Kubicek, B. / Korunka, C. / Paškvan, M. / Prem, R. / Gerdensch, C.** (2014): Changing working conditions at the onset of the twenty-first century: Facts from international datasets, in: Korunka, C. / Hoonakker, P. (Hrsg.): *The impact of ICT on quality of working life*, Dordrecht, S. 25–41
- Kubicek, B. / Paškvan, M. / Korunka, C.** (2015): Development and validation of an instrument for assessing job demands arising from accelerated change: The intensification of job demands scale (IDS), in: *European Journal of Work and Organizational Psychology* 24 (6), S. 898–913
- Le Pine, J. A. / Podsakoff, N. P. / Le Pine, M. A.** (2005): A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance, in: *Academy of Management Journal* 48 (5), S. 764–775
- Mauno, S. / Kubicek, B. / Minkkinen, J. / Korunka, C.** (2019): Antecedents from intensified job demands: Evidence from Austria, in: *Employee Relations* 41 (4), S. 694–707
- Meijman, T. F. / Mulder, G.** (1998): Psychological aspects of workload, in: Drenth, P. J. D. / Thierry, H. / De Wolff, C. J. (Hrsg.): *Handbook of work and organizational psychology: Work psychology*, Hove, S. 5–33
- Muthén, B. O.** (2004): Latent variable analysis: Growth mixture modeling and related techniques for longitudinal data, in: Kaplan, D. (Hrsg.): *Handbook of quantitative methodology for the social sciences*, Newbury Park, S. 345–368
- Olsen, K. M. / Kalleberg, A. L. / Nesheim, T.** (2010): Perceived job quality in the United States, Great Britain, Norway and West Germany 1989–2005, in: *European Journal of Industrial Relations* 16 (3), S. 221–240
- Paoli, P. / Merllié, D.** (2005): Ten years of working conditions in the European Union, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxembourg
- Paškvan, M. / Kubicek, B. / Prem, R. / Korunka, C.** (2016): Cognitive appraisal of work intensification, in: *International Journal of Stress Management* 23 (2), S. 124–146
- Rosa, H.** (2005): *Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstruktur in der Moderne*, Frankfurt a. M.
- Schulmeister, S.** (2018): *Der Weg zur Prosperität*, Wien
- Tomlinson, J** (2007): *The culture of speed: The coming of immediacy*, London u. a. O.
- Voß, G. G.** (1998): Die Entgrenzung der Arbeit und Arbeitskraft. Eine subjekt-orientierte Interpretation des Wandels der Arbeit, in: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 31 (3), S. 473–487
- Webster, J. R. / Beehr, T. A. / Love, K.** (2011): Extending the challenge-hindrance model of occupational stress: The role of appraisal, in: *Journal of Vocational Behavior* 79 (2), S. 505–516
- Wohlers, C. / Hertel, G.** (2017): Choosing where to work at work – towards a theoretical model of benefits and risks of activity-based flexible offices, in: *Ergonomics* 60 (4), S. 467–486

## AUTOR

**CHRISTIAN KORUNKA**, Dr., Universitätsprofessor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Wien, ist Autor von rund 100 Fachartikeln und mehreren Büchern. Forschungsschwerpunkte: neue Anforderungen in der Arbeitswelt, Auswirkungen flexibler und entgrenzter Arbeit, Qualität des Arbeitslebens.

@ christian.korunka@univie.ac.at