

# Schöne neue Arbeitswelt – Veränderungen und zukünftige Entwicklungen in der Arbeitswelt und damit verbundene gesellschaftliche Folgen

Brave New Working-World

Christoph Kabas

## Zusammenfassung

*Die Arbeitswelt befindet sich derzeit in einem grundlegenden Wandlungsprozess (Change Management, Diversity Management). Projektmanagement wird zum neuen Arbeitsparadigma und psychische Leistungsfähigkeit (Psychoarbeit) zur zentralen Ressource. Die Grenzen zwischen Arbeits- und Familienleben werden zunehmend durchlässiger (Work-Life-Balance) und atypische Berufsbiographien zur Norm. Chancen (Mobilität) und Risiken (Präkarisierung, neue Unterschicht) in diesem Wandlungsprozess hängen wesentlich von Ausbildungsniveau, Schlüsselqualifikationen, Mobilität und der Fähigkeit und Möglichkeit zu lebenslangem Lernen ab. Von dem/der Einzelnen wird mehr Selbstverantwortung und Eigeninitiative erwartet. Die Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft birgt für gut ausgebildete ArbeitnehmerInnen viele Chancen (War for Talents). Unternehmen versuchen langfristig, angesichts der soziodemografischen Entwicklung und sich wandelnder Mitarbeiterloyalität, MitarbeiterInnen über Beteiligungsmodelle zu binden.*

## Abstract

*Working environment is in a fundamental change process (change management, diversity management). Project management seems to be the new work paradigm. Psychological fitness is a future central resource. The boundaries between work and private life become more and more permeable (work-life balance). Former atypical work biografies become normal. Chances (mobility) and risk (new underclass) in this change process depend on the level of education, key qualifications, mobility and ability and a chance to lifelong learning. More self-responsibility and one's own initiative is expected from the single employee. Knowledge and service society hold good chances for well educated employees (war for talents). Facing the sociodemographic changes and the changing loyalty of employees, organizations try to increase commitment by participation models.*

Die folgende Analyse beruht auf einer persönlichen Einschätzung aktueller Veränderungen und zukünftige Entwicklungen in der Arbeitswelt und damit verbundener gesellschaftlicher Folgen. Manche der ausgewählten Entwicklungen verstärken sich, wie zum Beispiel die Entwicklung hin zu einer Wissensgesellschaft und Dienstleistungsgesellschaft. Wiederum andere Phänomene sind (scheinbar) gegenläufig, wie die zunehmende Präkarisierung und gleichzeitige Erhöhung der Mitarbeiterbeteiligung. Das Auftreten von gegenläufigen Prozessen wird aber für einen grundlegenden Veränderungsprozess als durchaus typisch gesehen. Eine genaue Entwicklung, welcher Prozess sich wann durchsetzt, wird erst die Zukunft zeigen.

## 1. Dienstleistungsgesellschaft

In den letzten fünfzig Jahren hat sich die Arbeitswelt stark verändert. In den 1950ern waren in Österreich die meisten Beschäftigten in der Industrie tätig (50 %); weitere 20 % in der Landwirtschaft und 30 % im Dienstleistungsbereich. Die Beschäftigten im Sektor Landwirtschaft sind in den letzten fünfzig Jahren um 14 % zurückgegangen; die Beschäftigten in der Industrie um 20 %; alles zu Gunsten der Dienstleistungsbranche.

Tab. 1:

Sektor	1950	2000
Landwirtschaft	20 %	6 %
Industrie	50 %	30 %
Dienstleistung	30 %	64 %

Im Dienstleistungsbereich sind derzeit zwei Drittel aller Beschäftigten tätig und durch die Technisierung in Industrie und Landwirtschaft wird die Dienstleistungsbranche weiter wachsen.

Was heißt es im Dienstleistungsbereich tätig zu sein? Was kennzeichnet Tätigkeiten und Produkte der Dienstleistungsbranche?

In Industrie und Landwirtschaft steht die körperliche Arbeit im Vordergrund. Bei Dienstleistungen sind primär psychische Funktionen gefordert und Produkte sind meist das Ergebnis psychischer Leistungen (Planung, Wissen,

Kommunikation, etc. ...). Der/die Beschäftigte ist psychisch stark involviert und für gewisse Dienstleistungsbranchen (Pflegebereich, Call Center) wäre es überlegenswert von psychischen SchwerarbeiterInnen zu sprechen.

Der zukünftige Trend geht also eindeutig weg von körperlicher Arbeit, hin zu psychischer Arbeit.

## 2. Psychoarbeit

Psychische Tätigkeiten wie Kommunikation, Konzeption, Betreuung, Beratung, Beschaffen oder Verändern von Information oder Wissen (Wissensgesellschaft) machen in einer Dienstleistungsgesellschaft den wesentlichen Teil der Tätigkeiten aus. In der Dienstleistung fließt die Persönlichkeit des Dienstleisters/der Dienstleisterin viel stärker ein als zum Beispiel in der stärker genormten industriellen Produktion.

Die Persönlichkeit macht einen wesentlichen Teil des Produktes aus oder ist manchmal das Produkt. Im Gegensatz zum industriellen Bereich verringert der starke Personenbezug der Dienstleistung die Vergleichbarkeit der Produkte. Dies erschwert es auch für Dienstleistungen Normen zu erstellen. Die Form der Arbeit im Dienstleistungsbereich wird psychisch als anstrengender, aber auch sinnvoller erlebt als im Industriebereich, wenn die Chance für mehr Kreativität und Gestaltungsmöglichkeiten gegeben ist. So zeichnet sich die Zukunftsbranche der so genannten Creative Industries durch Gestaltungsspielraum und erhöhte Kreativität aber auch Engagement und Flexibilität aus.

Fehlt die nötige Gestaltungsmöglichkeit oder wird die Flexibilität überstrapaziert, so ist durch die Beschaffenheit dieser „Psychoarbeit“ nachvollziehbar, dass die Ursachen für Arbeitsunfähigkeit immer seltener körperliche sondern zunehmend psychische (Stress, Burnout ...) sind.

Zukünftig werden also psychische Funktionen und Leistungen (Erinnerung, Wissen, Kommunikation, Planung, Konzentration, Empathie ...) durch den wachsenden Dienstleistungssektor immer wichtiger.

## 3. Wissensgesellschaft

Konnte man/frau früher den Wohlstand einer Gesellschaft am Grad der Industrialisierung messen, so ist diese Größe für die Dienstleistungsgesellschaft nicht mehr ganz passend. In einer Dienstleistungsgesellschaft ist Fachwissen und Know-how wichtig um neue Produkte zu entwickeln. Dazu bedarf es der Fähigkeit Informationen sammeln, generieren (Kreativität), kategorisieren und in Wissen verwandeln zu können. Wissen wird idealerweise in der Ausbildungszeit erworben. Aber Faktenwissen veraltet immer rascher. Somit ist der Erwerb von Schlüsselqualifikationen unumgänglich, die sicherstellen, dass der Erwerb von Wissen selbst zukünftig möglich ist.

Für eine Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft ist das Ausbildungsniveau gekoppelt mit Schlüsselqualifikationen ein geeigneter Garant für den zukünftigen Wohlstand der

Gesellschaft. Da bei Dienstleistungen der Anteil der Persönlichkeit des Dienstleisters/der Dienstleisterin am Produkt sehr hoch ist, spielen auch nicht nur das Ausbildungsniveau, sondern auch das Bildungsniveau und im Zusammenhang mit Schlüsselqualifikationen vor allem die sozialen Kompetenzen eine zukünftig wichtigere Rolle.

In Finnland haben mehr als 80 % der 20-jährigen eine Matura. In Österreich ist die Maturaquote halb so groß (42 %; Statistik Austria, 2007). Auch hinsichtlich der AkademikerInnenquote liegt Österreich im europäischen Vergleich im unteren Drittel. Bildungsinitiativen der EU, wie jene durch die Erklärungen von Lissabon und Bologna, sollen die Entwicklung Europas hin zu einer Wissensgesellschaft fördern.

Hinsichtlich der Genese, Transformation und Organisation von Wissen, in Arbeitsleben und Alltag, kann die Psychologie aus allen Fachrichtungen (von Entwicklungspsychologie bis Gerontopsychologie) viel beitragen.

## 4. Lebenslanges Lernen

Die Zeit, in der man/frau einen Beruf erlernt hat und sich dann sicher sein konnte, sich diesem mehr oder weniger unverändert bis zum Ruhestand widmen zu können, ist vorbei. In den meisten Arbeitsbereichen haben sich die Anforderungen in den letzten Jahren rapide verändert. Einmal erworbenes Wissen veraltet rasch. So beziffert Kurt PAWLIK die Halbwertszeit psychologischen Fachwissens mit sieben Jahren.

Waren es früher einmal Gesellen- oder Meisterprüfung, Matura oder Universitätsabschluss, welche eine solide Basis für das berufliche Fortkommen bildeten und durch die eine oder andere Fortbildung während der Berufstätigkeit ergänzt wurden, so sind diese Ausbildungen heute oft nur mehr die „Basis der Veränderung“. Schrittmacher dieser Entwicklung ist wesentlich der Bereich Informationstechnologie.

Waren früher die Phasen der Kindheit und Jugend, gegebenenfalls die Phase des jungen Erwachsenenalters, die typischen Lernphasen, so bezieht sich heute Lebenslanges Lernen auf alle Lebensphasen: Kinder, Jugendliche, junge Erwachsene, Erwachsene und Ältere.

Lebenslanges Lernen ist aber nicht nur die gerade aktuelle Anpassung an neue technische Erfordernisse, sondern umfasst mehr: die Gesamtheit formalen, nicht-formalen und informellen Lernens ein Leben lang.

Aus psychologischer Sicht geht es bei Lebenslangem Lernen auch um:

- Verstärkte Einbeziehung informellen Lernens
- Selbststeuerung beim Lernen
- Mobilisierung aller Begabungen
- Gestaltung von Lernprozessen
- Neue Bewertung des Lernen

Dies fordert auch ein Umdenken in Berufsberatung und Berufsorientierung. Es gibt Kenntnisse und Fähigkeiten,

die durch diverse (Schul-, Berufs-)Zeugnisse zertifiziert sind. Alle Menschen verfügen aber über einen breiten nicht formal zertifizierten Wissens- und Kompetenzbereich, der arbeitsrelevant ist. In diesem Zusammenhang gewinnen Kompetenz- und Potenzialanalysen an Bedeutung, da sie helfen diese Bereiche sichtbar und planbar zu machen.

Auf organisatorischer Ebene finden wir Lebenslanges Lernen vor allem im Bereich Human Resources mit Recruiting, Personalentwicklung und Wissensmanagement. Aber auch Bereiche wie Forschung und Entwicklung sind maßgeblich involviert. Somit ergeben sich wesentliche Überschneidungen zwischen den Konzepten Lebenslanges Lernen und Lernende Organisation.

Die oben genannten Arbeitsbereiche sind typische Arbeitsbereiche, in denen immer mehr PsychologInnen tätig sind. Auch das Entstehen neuer psychologischer Fachrichtungen, wie jene der Bildungspsychologie (SPIEL & REIMANN, 2005), passt in diese Entwicklung, wobei hier Kenntnisse aus mehreren Fachrichtungen gefordert sind (Entwicklungspsychologie, Pädagogische Psychologie, Kognitive Psychologie, Lernpsychologie, Arbeits- und Organisationspsychologie bis hin zur immer wichtiger werdenden Gerontopsychologie).

Durch die soziodemographische Entwicklung wird es notwendig auch die Lernphase im Alter bewusster zu gestalten. Aufgrund der stagnierenden Bevölkerungszahl in Europa wird die Erwerbstätigkeit älterer Menschen immer länger werden. Das Renteneintrittsalter wird zukünftig auf das 70. Lebensjahr angehoben werden. Wobei aber die Vorsorge hinsichtlich der Arbeitsfähigkeit schon viel früher mit Maßnahmen beginnen muss, die dazu dienen die Lernmotivation und Lernfähigkeit überhaupt zu erhalten. So sind es gerade Versäumnisse in früheren Lebensabschnitten, die so manche spätere Umschulungsmaßnahmen schwierig werden oder scheitern lassen.

Lebenslanges Lernen durchbricht die herkömmlichen Bildungsstrukturen. Die Diskussion über den Schulbereich ist nur ein Symptom dieses Umbruchs. Es bedarf eines verzahnten und kohärenten Gesamtsystems vom Vorschulbereich, über Schule, Berufsbildung, Hochschulbildung, beruflicher Weiterbildung bis hin zur Bildung im Alter, wobei Bildung als Weg zu mehr Eigenverantwortlichkeit im Leben verstanden wird.

Die Europäische Kommission betont durch ihr Memorandum über Lebenslanges Lernen (2002) die Wichtigkeit Lebenslangen Lernens für die europäische Gesellschaft und für Europa als Wirtschaftsraum.

## 5. Schlüsselqualifikationen

Lag das durchschnittliche Berufseinstiegsalter in den 1970ern noch zwischen dem 14. und 19. Lebensjahr, so sind wir mittlerweile beim 19. bis 29. Lebensalter angelangt (Statistik Austria, 2001). Heute beginnt also jemand um fünf bis zehn Jahre später zu arbeiten als noch vor 30 Jahren. Das heißt, dass die Lernphase vor dem Beruf länger geworden ist. Gleichzeitig veraltet aber das in dieser ersten Ausbil-

dungsphase erworbene Wissen immer schneller.

### 5.1. Wie kann man/frau diesem Dilemma entkommen?

Dieter MERTENS hat dazu das Konzept der Schlüsselqualifikationen entwickelt. Damit sind Basisqualifikationen gemeint, die zur Erschließung von sich schneller änderndem Fachwissen dienen sollen.

Um Lebenslanges Lernen überhaupt zu ermöglichen, geht es daher darum Qualifikationen zu erwerben, die den frühen Erwerb von Wissen ermöglichen sollen: Schlüsselqualifikationen.

Schlüsselqualifikationen sollen und können Fachwissen nicht ersetzen, sondern helfen sich in Anbetracht sich ständig ändernder Anforderungen im Beruf, ständig neues Fachwissen zu erschließen.

### 5.2. Schlüsselqualifikationen lassen sich wie folgt untergliedern:

Methodenkompetenz:

- Analysefähigkeit
- Lernfähigkeit
- Denken in Zusammenhängen
- Abstraktes Denken

Sozialkompetenz:

- Kooperationsfähigkeit
- Konfliktfähigkeit
- Kommunikationsfähigkeit
- Einfühlungsvermögen

Selbstkompetenz:

- Leistungsbereitschaft
- Motivation
- Flexibilität
- Kreativität
- Ausdauer
- Zuverlässigkeit

Aus arbeitspsychologischer Sicht werden je nach Anforderungen einer Tätigkeit während einer Tätigkeit Schlüsselqualifikationen mehr oder weniger entwickelt und trainiert. Die Gestaltung der Arbeit nach dem Prinzip der vollständigen Arbeit (HACKER) bietet eine gewisse Garantie Schlüsselqualifikationen zu entwickeln und zu behalten. Unpassende Arbeitgestaltung führt zum Abbau von Schlüsselqualifikationen und damit indirekt auch zum Verlust von Fachwissen bzw. zur Schwierigkeit Fachwissen neu erwerben zu können.

## 6. Mobilität

Eine große Chance der Globalisierung liegt in der Vernetzung wirtschaftlicher Räume, die vorher kaum oder gar nicht kooperiert haben oder sogar im Konflikt waren. So sind mit dem Zusammenbruch der Sowjetunion, dem Aufstreben Ostasiens, allen voran Chinas, und der Konsolidierung Europas neue Kooperationen entstanden oder teilweise überhaupt erst möglich geworden. Immer mehr österreichische Unternehmen produzieren und verkaufen international.

Unternehmen erwarten von ihren MitarbeiterInnen mehr Mobilität. Dies führt dazu, dass MitarbeiterInnen immer öfter außerhalb Österreichs beruflich tätig sind/werden; sei es kurzfristig für mehrere Tage oder Wochen oder überhaupt für mehrere Jahre.

Von den MitarbeiterInnen wird ein höheres Maß an Anpassungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft verlangt. Die geforderte Mobilität stellt erhöhte Ansprüche an Familie und Partnerschaft. Nähe und Geborgenheit müssen immer wieder hergestellt werden. Infolgedessen bleiben Mobile oft länger kinderlos oder werden zum Gast im eigenen Haus (Schulze Wischeler-Dau, 2006). Da es noch immer vorwiegend Männer sind, die beruflich vorübergehend ins Ausland gehen, ist das so genannte „Vereinbarkeitsproblem von Familie und Beruf nicht länger ein ausschließliches Frauenproblem, sondern betrifft zunehmend beide Geschlechter. In Folge der Auslandsaufenthalte kann es auch vorkommen, dass gut ausgebildete MitarbeiterInnen überhaupt ins Ausland abwandern (Brain-Drain).

Aber Mobilität wird von MitarbeiterInnen auch positiv erlebt und schafft spannende und bereichernde Erfahrungen. Auch in der Partnerschaft kann das temporäre Alleinsein als partielle Unabhängigkeit positiv erlebt werden.

Zukünftig wird von MitarbeiterInnen mehr berufliche Mobilität erwartet werden und von den Familien mehr Bereitschaft damit umzugehen.

## 7. Interkulturalität und Diversity

Mobilität bedeutet aber auch, dass immer mehr Menschen aus anderen Ländern in Österreich leben und berufstätig sind. 2006 kam der größte Anteil nicht-österreichischer MitarbeiterInnen aus Deutschland. Neben den klassischen ZuwanderInnenländer aus den Nachfolgestaaten Jugoslawiens oder der Türkei sind es immer öfter Menschen aus dem asiatischen und afrikanischen Raum, die hier berufstätig werden. Die Zuwanderung ist vielfältiger geworden.

JedeR MitarbeiterIn kommt mit seinen/ihren früh erworbenen Kulturstandards in die Arbeit, die sich hinsichtlich Zeitverständnis, Hierarchieverständnis, Offenheit, Eigeninitiative, Umgang mit älteren MitarbeiterInnen, Konfliktverhalten etc. oft stark unterscheiden (Schroll-Machl, 2003).

Immer mehr Menschen aus unterschiedlichen Kulturen arbeiten in Teams. Sie wurden beruflich unterschiedlich sozialisiert und haben dementsprechend unterschiedliche Ansprüche. Diese Unterschiede sorgen für Missverständ-

nisse und bilden auch ein Konfliktpotenzial.

Unternehmen versuchen diese Vielfalt mit Diversity Management zu organisieren.

Gerade international tätige Unternehmen (Global Player) sind hier besonders gefordert und geben zur Orientierung für ihre Mitarbeiter allgemeine Verhaltensrichtlinien heraus (Code of conduct). Durch die erhöhte Mobilität prallen nicht nur immer mehr Kulturstandards aufeinander, die es dann innerhalb einer Organisation zu managen gilt. Gleichzeitig beeinflussen Global Player mit ihrer Unternehmenskultur und ihren internationalen Standards auch nationale Kulturstandards, wodurch gerade bei jüngeren MitarbeiterInnen längerfristig nationale Unterschiede nivelliert werden und neue globale Kulturstandards entstehen (Wenzl, 2003).

## 8. Change Management und Arbeitsparadigma „Projekt“

Viele Unternehmen befinden sich infolge eines sich ändernden Marktes auch in einem internen Wandlungsprozess (Change Management): Es dämmert die Gewissheit, dass der Wandel die einzige Konstante ist. In manchen Branchen kommt es zu einer stärkeren Individualisierung und Diversifizierung der Nachfrage, welche durch herkömmliche auf Massenproduktion ausgerichtete Produktionsformen nicht mehr alleine bedient werden kann.

Was sind die Gründe für die zunehmende Bedeutung von Projektmanagement und der damit verbundenen Managementmethoden und Managementhaltungen in der Arbeitswelt?

Teilweise kommt es in Organisationen durch die Beschleunigung in der Produktion zu kürzeren Planungs- und Durchführungszyklen. Hier bietet sich Projektmanagement als Managementform an, da es kurzfristiger und flexibler ist als herkömmliche Produktionsformen.

Projektmanagement kommt immer öfter zum Einsatz und scheint das Arbeitsparadigma des 21. Jahrhunderts zu sein. Manche Unternehmen fungieren überhaupt nur mehr als Dachorganisation für unterschiedliche Projekte. Ob sie auch so funktionieren? Die Zugehörigkeit von MitarbeiterInnen zu vormals fixen Planstellen wird immer seltener und die eindeutige Lokalisierbarkeit des eigenen Arbeitsplatzes im Organigramm unbestimmter. MitarbeiterInnen gehören, je nach Projekt, zu unterschiedlichen Arbeitsgruppen und die Zugehörigkeit zu einer Arbeitsgruppe kann sich rasch ändern.

Dabei wird gerne übersehen, dass mehrere parallele Projekte den Kommunikationsbedarf nicht nur linear erhöhen. Von MitarbeiterInnen wird die Fähigkeit verlangt sich rasch wieder auf eine neue (mentale) Umgebung – je nach Projekt – um- und einzustellen.

Was bedeutet dieses Veränderungsmanagement psychologisch? Der Wandel wird von MitarbeiterInnen ganz unterschiedlich erlebt. Manche empfinden die Veränderung als Verunsicherung, manche als Chance und Aufbruch. Wandel ist eine wesentliche Qualität des Lebens. Die Frage ist, wie sehr diese Veränderungsprozesse durch konstante und sta-



bile Phasen unterbrochen werden. Denn auch diese sind für Wachstum und Entwicklung charakteristisch und notwendig. Für viele Menschen im Arbeitsprozess geschieht dieser Wandel zu schnell oder mit zu wenig und zu kurzen stabilen Phasen bzw. Ausgleichsphasen. Hier wird oft zulasten des Privat- und Familienbereiches Raubbau an der eigenen Person betrieben. Die Folge sind psychische Erschöpfungszustände (Burnout) und Konflikte im familiären Bereich.

Diese Entwicklung führt zu einer stärkeren Nachfrage nach psychologischen Leistungen (psychologische Behandlung, Coaching ...). Gesellschaftlich gesehen ist sie aber auch mit hohen sozialen Folgekosten verknüpft, die in der Regel nicht im Unternehmen verbucht, sondern auf das Sozialversicherungssystem abgewälzt werden.

Es stellt sich die Frage, wie sehr das derzeitige auf kurative Maßnahmen ausgerichtete Sozialversicherungssystem hier nicht selbst einer Kuration bedarf. Bezogen auf das Arbeitsleben hinkt das Unfallversicherungssystem den sozialen und betrieblichen Veränderungen nach. Die Integration der ArbeitspsychologInnen in das ArbeitnehmerInnenschutzgesetz ist nur ein kleiner Schritt in die richtige Richtung.

Zu diesem Thema sei auf die erfrischende Initiative des Vereins zur Verzögerung der Zeit verwiesen ([www.zeitver-ein.com](http://www.zeitver-ein.com)).

## 9. Rushhour des Lebens

Der Zeitraum, in dem Berufseinstieg, Karriere und Familiengründung unterzubringen sind, ist im Vergleich zu früher deutlich verkürzt: einerseits durch die Verlängerung der Ausbildungszeit und den dadurch später stattfindenden Berufseinstieg und andererseits durch den Druck möglichst vor dem 40. Lebensjahr die Karriere maßgeblich voranzutreiben. Man/frau spricht in diesem Zusammenhang von der Rushhour des Lebens. War es früher möglich ungefähr zwischen dem 20. und 40. Lebensjahr innerhalb von 20 Jahren eine Familie zu gründen und die berufliche Karriere voranzutreiben, so stehen speziell für AkademikerInnen heute dafür mit zirka zehn Jahren nur mehr knapp die Hälfte der Zeit zur Verfügung.

Diese Umstände führen in einer kürzeren Zeit zu einer Anhäufung von Mehrfachbelastungen: Berufseinstieg, Karriere und Familiengründung.

Damit konfrontiert, entscheiden sich gerade junge, gut ausgebildete Frauen immer öfter gegen eine Familie und für die berufliche Karriere. So sind es gerade vermehrt Akademikerinnen die keine Kinder haben.

Andere Karrieremodelle, die nicht nur von einem linearen Karriereverlauf ausgehen, und familienfreundlichere Beschäftigungsverhältnisse sind hier gefordert.

PsychologInnen sind mit der Rushhour des Lebens zweifach konfrontiert, einerseits als eine Berufsgruppe, die durch die lange Ausbildungsdauer und den hohen Frauenanteil überproportional von dieser Entwicklung betroffen ist, und andererseits als Berufstätige im Personalbereich, wo sie gestaltend mitwirken oder im Gesundheitsbereich

die Folgen der Rushhour behandeln.

## 10. Flucht aus dem Arbeitsrecht

Vergleicht man/frau die MitarbeiterInnenstruktur einer Organisation von heute mit jener aus den 1970ern fällt Folgendes auf. In den 1970ern war es üblich, dass einE MitarbeiterIn, den/die man/frau in einem Unternehmen anfragte auch zu diesem gehörte. Er oder sie stand vielleicht noch in einem Ausbildungsverhältnis, aber er oder sie gehörte von der Innen- und Außenwahrnehmung zur Belegschaft. Die MitarbeiterInnenstruktur war arbeitsrechtlich homogener als heute.

Heute existieren in Organisationen grob zwei Klassen. Jene, die fix zur Belegschaft gehört, also fix angestellt ist, und jene, die frei mitarbeitet oder geleast ist.

Innerhalb der fixen Kernbelegschaft kann oft noch weiter differenziert werden, nach Dienstalter, Arbeitsvertrag (z.B. von dem/der früheren FirmeneigentümerIn ...). Innerhalb der geleasten MitarbeiterInnen kann man/frau vage zwischen freien MitarbeiterInnen unterscheiden, die selbständig ihre Dienste anbieten, und jenen, die über eine Agentur vermietet sind. Wie groß dieser Personenkreis mittlerweile ist, zeigt zum Beispiel die Arbeitsagentur Manpower, die weltweit mit ca. 2,5 Mio. fünfmal so viele MitarbeiterInnen wie die Siemens AG beschäftigt.

Nun kommt es gar nicht so selten vor, dass MitarbeiterInnen der gleichen Tätigkeit nachgehen, im selben Projekt mitarbeiten oder in der gleichen Arbeitsgruppe tätig sind, arbeitsrechtlich aber ganz unterschiedlich eingestuft werden. Der Unterschied liegt oft nur mehr im Arbeitsrecht, nicht in der Tätigkeit. Je weniger jemand zur Kernbelegschaft gehört, umso unsicherer wird tendenziell der arbeitsrechtliche Schutz. Dieses Phänomen wird auch als Flucht aus dem Arbeitsrecht bezeichnet.

## 11. Prekäre Arbeitsverhältnisse

Die Reduktion der Kernbelegschaft schafft immer mehr sogenannte prekäre Arbeitsverhältnisse (Brinkmann et al., 2006). Manche MitarbeiterInnen erleben diese Freiheit als ungewollte Freiheit, empfinden diesen Status als unangenehm und wünschen sich verbindlichere Arbeitsverhältnisse und mehr arbeitsrechtliche Sicherheit. Gerade in der Phase des Berufseinstiegs werden manche unfreiwillig zu so genannten neuen Selbständigen oder arbeitslos (Zweidrittelgesellschaft; Natter, 1988) und erleben sich gegenüber älteren, etablierten MitarbeiterInnen im Nachteil. Derartige Divergenzen wirken destabilisierend auf den sozialen Zusammenhalt einer Gesellschaft.

## 12. Neue Unterschicht

Nach Angaben der österreichische Armutskonferenz ([www.armutskonferenz.at](http://www.armutskonferenz.at)) leben derzeit in Österreich 5 % der

Bevölkerung in Armut und weitere 12 % sind von Armut bedroht; das sind immerhin 960.000 ÖsterreicherInnen. Der Anstieg von prekären Arbeitsverhältnissen in den letzten Jahren lässt nicht erwarten, dass dieser Trend bald abebbt (AMS, 2006).

Aus gesundheitspsychologischer Sicht sind diese Entwicklungen äußerst bedenklich: Armut ist einer der größten Risikofaktoren für Krankheit (Armut macht krank.) und senkt je nach Altersgruppe und Geschlecht die Lebenserwartung um drei bis zehn Jahre (Lobmayer & Wilkinson, 2000).

Dieser Umstand ist für Österreich, welches nach Studien der Weltbank zu den zehn reichsten Ländern der Welt gehört, beschämend. Ist dieser Missstand nur durch den schambehafteten Umgang mit Armut erklärbar? Der Umstand dass viele Menschen von der Arbeit nicht mehr leben können (working poor) macht die Diskussion um ein Grundeinkommen notwendig.

Wenn etwa in Deutschland von der „neuen Unterschicht“ die Rede ist, dann erhält diese das Gesicht einer sozialen Gruppe, die sich weigert, an der durch „Eigenverantwortung“ und „UnternehmerInnentum“ gekennzeichneten Arbeitswelt teilzunehmen (Neundlinger, 2007). Diese Gruppe sei an der eigenen Lage selbst schuld. Gefordert wird die „Selbst-Präkarisierung“: das „freiwillige“, ständige An-die-Grenze-Gehen hinsichtlich der eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten, ohne Anspruch auf Rechte, Sicherheit, Erholung und Rückzug. Die tendenziell auf das Individuum konzentrierte Sichtweise der Psychologie bedarf hier der stärkeren Betonung sozialpsychologischer Erkenntnisse. Die neue Unterschicht entwickelt sich in einem Wechselspiel zwischen individuellen und sozialen Faktoren und weitere werden bekanntlich unterschätzt (Fundamentaler Attributionsfehler).

### 13. Netzwerke

Die starke soziale Individualisierung verlangt ein Knüpfen und Pflegen von Netzwerken, um ökonomische Ziele zu erreichen. Dies führt dazu, dass tendenziell jeder Kontakt auch eine geschäftliche Optik bekommt – obwohl unsicher ist, ob man/frau wirklich etwas davon hat. Soziale Beziehungen erhalten auf diese Weise neben der auf Gemeinschaft ausgerichteten Perspektive vermehrt eine ökonomische Perspektive mit Dissonanzen der Konkurrenz und des Sichdarstellens.

### 14. War for Talents

In der IT-Branche und insbesondere im Silicon Valley wurde das Freelancertum perfektioniert und Unternehmen verfügten viele Jahre über quasi keine Kernbelegschaft sondern nur über projektbezogen kooperierende MitarbeiterInnen. Manche dieser Unternehmen gehen, nicht nur konjunkturbedingt, wieder dazu über die Kernbelegschaft aufzustocken, da sich herausgestellt hat, dass die Unverbindlichkeit

auch die eigene langfristige Planbarkeit des Unternehmens beeinträchtigt und SpezialistInnen nicht immer verfügbar sind. Weiters erzeugt der ständige Wechsel in Projekten auch einen nicht zu vernachlässigenden organisatorischen Aufwand und von Seiten der MitarbeiterInnen einen nicht unerheblichen Workload, der unmittelbar nicht produktiv ist. Diese Entwicklung läuft parallel zum oben beschriebenen Arbeitsparadigma Projekt und hat teilweise gegenläufige Qualitäten.

Längerfristig ist zu erwarten, dass Unternehmen sich aufgrund der soziodemographischen Entwicklung immer mehr Gedanken machen werden (müssen), wie sie sich für gute MitarbeiterInnen attraktiv gestalten können (War for Talents; HORX, 2001).

### 15. Mitarbeiter(kapital)beteiligung

Bis in die 1970er war die Trennung zwischen ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen hinsichtlich Unternehmensführung oder Kapitalbeteiligung viel deutlicher. In Österreich herrschte eine klare Rollenteilung: ArbeitgeberInnen sind meist UnternehmenseigentümerInnen und ArbeitnehmerInnen die Beschäftigten ohne direkte Kapitalbeteiligung. Seit den späten 80ern gibt es eine Entwicklung, die die Grenze zwischen diesen beiden Gruppen unschärfer macht. Eine dieser Entwicklungen ist die immer bedeutsamer werdende MitarbeiterInnenkapitalbeteiligung (Kronberger, Leitsmüller & Rauner, 2007).

Durch die steigende Bedeutung des Aktienmarktes werden zunehmend auch kleinere AnlegerInnen und damit durchschnittliche ArbeitnehmerInnen durch den Kauf von Aktien UnternehmenseigentümerInnen und damit indirekt zu ArbeitgeberInnen. Ganz bewusst wird diese Politik durch spezielle Ent- und Belohnungssysteme (long-term-incentives) forciert, die vorsehen, dass MitarbeiterInnen für besondere Leistungen Prämien oder Aktien von oder Aktienoptionen auf die eigene Firma erhalten. So werden anfänglich vor allem Mitglieder des Managements, aber immer öfter auch anderer MitarbeiterInnen plötzlich zu EigentümerInnen des Unternehmens, für das sie selber arbeiten. Diese Entwicklung ist im angloamerikanischen Bereich viel weiter. In Österreich sind es nur 6 % der ArbeitnehmerInnen, die eine MitarbeiterInnenbeteiligung erhalten, im Vergleich zu Großbritannien, wo 20 % der Beschäftigten am Unternehmen, für das sie tätig sind, auch beteiligt sind.

Eine Überlegung hinter dem Konzept der MitarbeiterInnenbeteiligung bildet die Annahme, dass durch die kapitalmäßige MitarbeiterInnenbeteiligung das Verantwortungsgefühl für das Unternehmen, Motivation und MitarbeiterInnenbindung steigen und eine unternehmerische Einstellung gefördert wird. Diese Annahmen treffen öfter auf das Management (Management-Buy-out) zu und nicht immer auf alle Beschäftigten. Nicht jedeR MitarbeiterIn möchte auch EigentümerIn werden.

Aus organisationspsychologischer Sicht generiert die MitarbeiterInnenkapitalbeteiligung nicht nur motivationale Vorteile. Gegenteilig kann sich der Gewöhnungseffekt bei

regelmäßigen Prämienzahlungen und die Korrumpierung intrinsischer Motivation durch extrinsische Motivatoren auswirken, wie auch die Problematik der vermischten Kompetenzen (gleichzeitig ArbeitgeberIn und ArbeitnehmerIn) und doppelten Verantwortung (UnternehmerInnenrisiko und ArbeitnehmerInnenrisiko). MitarbeiterInnenbeteiligungen werden auch unternehmenspolitisch (Sperrminorität) verwendet und sind hinsichtlich der Entscheidungsfindung schwer handhabbar.

MitarbeiterInnenbeteiligungen gibt es in Österreich vor allem in Aktienunternehmen der Branchen Industrie, Banken und Informationstechnologie und meist in Unternehmen mit über 250 Beschäftigten. Aber auch für kleinere Unternehmen bilden MitarbeiterInnenbeteiligungen eine gute Möglichkeit qualifizierte MitarbeiterInnen zu halten und am Wachstum des Unternehmens zu beteiligen.

## 16. Selbstverantwortung und Entscheidungsbeteiligung

Eine andere Form der MitarbeiterInnenbeteiligung ist jene, die die ArbeitnehmerInnen viel stärker in Entscheidungen mit einbezieht, die früher nur vom Management getroffen wurden. Dies ist das Ergebnis einer langfristigen Entwicklung, die nicht unabhängig von Demokratisierungs- und Individualisierungsentwicklungen in unserer Gesellschaft zu sehen ist und in der Zwischenkriegszeit des 20. Jahrhunderts ihre Anfänge genommen haben. Dies hat sich auch in diversen Managementkonzepten niedergeschlagen: social man, self actualizing man, complex man (Ulich, 2005). MitarbeiterInnen werden nicht nur in Entscheidungen mit einbezogen, sondern man/frau erwartet immer öfter, dass sie selbst Entscheidungen treffen (möchten). Entscheidungen werden im Zuge der Verflachung der Hierarchien (Lean Management) immer öfter auf unteren Ebenen getroffen. Der Entscheidungsrahmen wird durch Zielvereinbarungen (Management by Objectives) abgesteckt.

Dies setzt ein Menschenbild von Seiten der Führung voraus, dass sich auf die Kernkompetenzen der Führung beschränkt und operationalisierbare Zielvereinbarungen trifft. Von MitarbeiterInnen wird zunehmend erwartet, dass sie mehr Verantwortung nicht nur für ihren Arbeitsbereich, sondern auch für ihre eigene Karriereentwicklung übernehmen. Dieses Ausmaß an Selbstverantwortung und Selbststeuerung entwickelt sich nicht in allen Organisationen gleich (rasch). So gib es zum Beispiel in manchen Unternehmen der industriellen Produktion oder des öffentlichen Sektors Organisationsformen, die jenen des Taylorismus bzw. bürokratischen Organisationen, wie sie schon Max Weber beschrieben hat, sehr ähnlich sind, wo MitarbeiterInnen über Jahrzehnte eine von außen vorgegebene Reglementierung ihrer Arbeit erleben und beruflich bevormundet werden. Kommt es dann zum Beispiel im Zuge von notwendigen Restrukturierungsmaßnahmen (Kostendruck) dazu, dass von diesen Beschäftigten mehr Selbstverantwortung, mehr Eigeninitiative, mehr eigene Entscheidungen verlangt werden, ist es legitim zu Fragen: Woher sollten diese Mitar-

beiterInnen plötzlich diese Kompetenzen haben?

Das entwürdigende „Geparkt“-Werden von ArbeitnehmerInnen in diversen konzerneigenen Jobcenter oder MitarbeiterInnenpools und „Warten“ auf den vorzeitigen Ruhestand, ist eine mögliche Konsequenz, dieser erlernten arbeitspsychologischen Hilflosigkeit.

Zukünftig wird jedenfalls von MitarbeiterInnen mehr eigene Verantwortung für die Entwicklung der eigenen beruflichen Karriere und mehr Selbststeuerung verlangt.

## 17. Neue Berufsbiographien

Wir können nicht nur eine zunehmende Flexibilisierung in örtlicher Hinsicht (Mobilität) sondern auch in zeitlicher Hinsicht feststellen. Organisationen beginnen Anwesenheitsrituale zu hinterfragen und bieten immer öfter flexible Arbeitszeitmodelle an. Unterstützt wird dieser Trend durch Technologien (Internet, Handy), die es ermöglichen allerorts und jederzeit zu arbeiten. Moduliert wird dieser Trend durch konjunkturelle Gegebenheiten. Durch das Verschwimmen der Grenzen von Arbeitszeit und Freizeit sind Beschäftigte gezwungen zunehmend selber die Anforderungen der Arbeit mit jenen der alltäglichen Lebensführung auszugleichen (Work-Life-Balance).

Der früher normale Arbeitsplatz von 20 bis 60, wenn möglich noch im selben Betrieb, wird atypisch. Die so genannten atypischen Beschäftigungen werden normal.

Die durchschnittliche Verweildauer eines/einer unselbstständigen Beschäftigten in einem Unternehmen beträgt derzeit ca. 1,5 Jahre (ZAJIC & PUTZ, 2007). Die Gründe für einen Wechsel sind vielfältig. Auffallend ist, dass die Beschäftigten immer öfter ihre Karriere selber in die Hand nehmen und nicht mehr nur dem Unternehmen überlassen, für das sie derzeit tätig sind. Die MitarbeiterInnenbindung sinkt. Auch eine Auszeit (Sabbatical), um sich zu erholen (Burnout), weiterzubilden (Wissensgesellschaft) oder neu zu positionieren wird immer öfter in Anspruch genommen. Die Schaffung von Lebensarbeitszeitkonten versucht diese Entwicklung abzubilden.

## Literatur

- BRINKMANN, U., DÖRRE, K. & RÖBENACK, S. (2006): Prekäre Arbeit. Ursachen, Ausmaß, soziale Folgen und subjektive Verarbeitungsformen unsicherer Beschäftigungsverhältnisse. Friedrich-Ebert-Stiftung: Bonn.
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (2000): Memorandum über Lebenslanges Lernen. Arbeitsdokument der Kommissionsdienststellen: Brüssel.
- EASSMANN, H. & STACHER, I. (HRSG.) (2003): Österreichischer Migrations- und Integrationsbericht: Demographische Entwicklungen – sozioökonomische Strukturen – rechtliche Rahmenbedingungen. Drava Verlag: Klagenfurt.
- HACKER, W. (1986): Arbeitspsychologie: Psychische Regulation von Arbeitstätigkeit. Huber: Bern.
- HÖGE, T. (2006): Mitarbeiterkapitalbeteiligung. Zum Stand der Forschung zu den psychologischen Effekten. Arbeit, 15(4), 246-258.
- HORX, M. & HORX-STRATHERN, O. (2001): War for Talents: Die neue Arbeitswelt und die Personalpolitik der Zukunft. Verlag für die

- deutsche Wirtschaft: Bonn.
- KRONBERGER, R., LEITSMÜLLER, H. & RAUNER, A. (HRSG.) (2007):* Mitarbeiterbeteiligung in Österreich – Standpunkte, Analysen, Perspektiven, Praxis. Wien: Linde.
- LOBMAYER, P. & WILKINSON R. (2000):* Income, Inequality and Mortality in 14 developed Countries, in: *Sociology of Health & Illness*, 22, S. 401-414.
- MERTENS, D. (1974):* Schlüsselqualifikationen: Mitteilungen aus Arbeitsmarkt und Berufsforschung 7, 36ff.
- NATTER, E. (1988):* Zweidrittelgesellschaft. Spalten, splitteln – oder solidarisieren? Europaverlag: Wien.
- NEUNDLINGER, K. (2007):* Projektgeister. In Datum. Wien. S. 87-89
- SCHROLL-MACHL, S. (2003):* Doing Business with Germans. Their Perception – Our Perception. Vandenhoeck & Ruprecht: Göttingen.
- SCHULZE WISCHELER-DAU, U. (2006):* Moderne Ökonomie fordert Mobilität. Probleme und Chancen einer Lebensform. Report Psychologie, 31, 436-438.
- SPIEL, C. & REIMANN, R. (2005):* Diskussionsforum: Bildungspsychologie. Psychologische Rundschau, 56 (4), 291-294.
- STATISTIK AUSTRIA (2001):* Mikrozensus 1971 bis 2001: Wien.
- STATISTIK AUSTRIA (2007):* Mikrozensus 2002 bis 2006: Wien.
- ULICH, E. (2005):* Arbeitspsychologie. Stuttgart: Schäfer-Poeschl.
- WEBER, M. (1922):* Wirtschaft und Gesellschaft. Tübingen: Mohr.
- WENZL, L. (2003):* Firmenkultur schlägt nationale Kulturen. In: Interkulturelle Kompetenz. Hernsteiner, L. (2003); 32-34.
- ZAJIC B. & PUTZ S. (2007):* Arbeitsmarktlage 2006 – Jahresbericht. AMS Österreich: Wien.

## Autor

Dr. Christoph Kabas

LACKNER.KABAS OEG  
Organisationspsychologie & Coaching  
Stoesslgasse 6/2  
A-1130 Wien  
Telefon: +43/664/3468198  
christoph@kabas.at

