

SUPERVISION

Theorie – Praxis – Forschung

Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift
(peer reviewed)

2001 gegründet und herausgegeben von:

Univ.-Prof. Dr. Dr. Dr. **Hilarion G. Petzold**, Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit, Hückeswagen,
Donau-Universität Krems, Institut St. Denis, Paris, emer. Freie Universität Amsterdam

in Verbindung mit:

Univ.-Prof. Dr. phil. **Jörg Bürmann**, Universität Mainz

Prof. Dr. phil. **Wolfgang Ebert**, Dipl.-Sup., Dipl. Päd., Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit,
Hückeswagen

Dipl.-Sup. **Jürgen Lemke**, Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit, Düsseldorf

Prof. Dr. phil. **Michael Märtens**, Dipl.-Psych., Fachhochschule Frankfurt a. M.

Univ.-Prof. Dr. phil. **Heidi Möller**, Dipl.-Psych. Universität Innsbruck

Lic. phil. **Lotti Müller**, MSc., Psychiatrische Universitätsklinik Zürich, Stiftung Europäische Akademie für
biopsychosoziale Gesundheit; Rorschach

Dipl.-Sup. **Ilse Orth**, MSc., Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit, Hückeswagen

Prof. Dr. phil. **Alexander Rauber**, Hochschule für Sozialarbeit, Bern

Dr. phil. **Brigitte Schigl**, Department für biopsychosoziale Medizin und Psychotherapie, Donau-Universität Krems

Univ.-Prof. Dr. phil. **Wilfried Schley**, Universität Zürich

Dr. phil. **Ingeborg Tutzer**, Bozen, Stiftung Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit

© FPI-Publikationen, Verlag Petzold + Sieper, Hückeswagen.

www.fpi-publikationen.de/supervision

SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung

Ausgabe 03/2013

Auswirkungen der Veränderungen in der Arbeitswelt auf die fünf Säulen der Identität

Angela Lipp und Silke Mahlstedt-Hölker¹

¹ Aus der „Europäischen Akademie für biopsychosoziale Gesundheit“ (EAG), staatlich anerkannte Einrichtung der beruflichen Weiterbildung (Leitung: Univ.-Prof. Dr. mult. Hilarion G. Petzold, Prof. Dr. phil. Johanna Sieper, Hückeswagen <mailto:forschung.eag@t-online.de>, oder: EAG.FPI@t-online.de), Information: <http://www.Integrative-Therapie.de>

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	1
2 Bedeutung von Arbeit	2
2.1 Sicherung der Existenz	2
2.2 Selbstverwirklichung	2
2.3 Auswirkungen von Nicht-Arbeit	3
3 Bedingungen von Arbeit	4
3.1 Zumutbar - unzumutbar	4
3.2 Gute Arbeit	5
3.3 Fremdbestimmt - selbstbestimmt	8
3.4 Arbeitszeit	9
3.5 Psychische Belastung	11
4 Einflussfaktoren und Veränderungen der Arbeitsbedingungen	12
4.1 Führungsqualität	12
4.2 Qualifizierung und Verdichtung	13
4.3 Entgrenzung, Globalisierung	14
5 Mögliche Folgen der veränderten Arbeitsbedingungen auf die fünf Säulen der Identität	14
5.1 Leiblichkeit	15
5.2 Die sozialen Beziehungen	17
5.3 Arbeit und Leistung, Freizeit	18
5.4 Materielle Sicherheit	20
5.5 Werte	21
6 Einsatzmöglichkeit von Coaching bei Burn-out?	21
6.1 Für Burn-out Betroffene	23
6.2 Für Vorgesetzte	24
7 Fazit und Ausblick	25

1 Einleitung

„Arbeit ist das halbe Leben“ sagt der Volksmund und im Christentum galt Arbeit lange als Strafe.¹ Der Brockhaus übersetzt Arbeit wörtlich mit „Mühe“ und „Plage“. In Rom wurden nur wenige Arbeitstätigkeiten als wertvoll und ehrenhaft definiert.² Im Altertum arbeiteten die Sklaven, später die Leibeigenen, es ging um die Sicherung des Überlebens und die Ernährung der Familie. Weitere Bedeutungen scheint Arbeit für die Arbeitenden damals nicht gehabt zu haben. Karl Marx bezeichnet in seinen Frühwerken die Arbeit als Lebensbedürfnis³ und als Möglichkeit zur Selbstverwirklichung.⁴

Im Wirtschaftslexikon von Gabler wird Arbeit definiert als „zielgerichtete, soziale, planmäßige und bewusste, körperliche und geistige Tätigkeit“.⁵

Arbeit ist das, wofür man bezahlt wird oder zumindest Anerkennung erfährt. Diese Definition schließt auch Arbeit für die Familie, pflegerische und ehrenamtliche Tätigkeiten ein.⁶ Wie wir im Folgenden feststellen werden, ist diese Definition im täglichen Leben nicht Realität.

Durch die Industrialisierung wurde der Inhalt und Charakter der Arbeit verändert.

Nachdem viele körperlich schwere und teilweise auch gefährliche Arbeiten durch Maschinen ausgeführt werden konnten, ergaben sich nun neue und andere Problematiken und in der Folge entstand die Bewegung „Humanisierung der Arbeit“. Jetzt ist zu der Bewertung von Arbeitsplätzen unter ergonomischen, körperlich belastenden und gefährdenden Gesichtspunkten auch der Aspekt der psychischen Belastung hinzugekommen.

Wie wir später noch präzisieren werden, hat Arbeit heute zudem einen ganz anderen Stellenwert im Leben der Menschen als noch vor Jahrzehnten.

Es sind andere Wertungen und Bedeutungen hinzugekommen und die Rahmenbedingungen haben sich dramatisch verändert.

Es wird derzeit überwiegend der Begriff „Erwerbstätigkeit“, in Abgrenzung zu Tätigkeiten, die auch Arbeit - oft sogar besonders schwere - sind, aber nicht

¹ Vgl. Die Bibel, Altes Testament, 1. Mose, 3,17 und 19

² Vgl. Jonas, 1997/1998, 4

³ Vgl. Marx, Engels, 1956, Bd. 19, 21

⁴ Vgl. Marx, 1988, 169

⁵ Gabler, Gabler Wirtschaftslexikon, Online

⁶ Vgl. Mai, Pommerening, 2012, Chrismon-Interview

entlohnt werden: Hausarbeit, Kindererziehung, Pflege von Angehörigen, um nur einige zu nennen, verwendet.

Arbeit dient heute nicht mehr nur der Sicherung der Existenz, sondern soll sinnstiftend sein, soll im Rahmen des „Flowerlebens“ Freude und Glücksgefühle hervorrufen und alle Fähigkeiten und die Kreativität des jeweiligen Menschen einbeziehen und entwickeln.⁷

Im Rahmen der sich verändernden Arbeitsbedingungen können alle diese Erwartungen zu Problemen führen, wie wir im Folgenden erläutern und diskutieren werden.

Es stellt sich die Frage, ob mancher Anspruch und manche Entwicklung nicht revidiert oder gebremst werden sollten oder sogar müssten.

2 Bedeutung von Arbeit

2.1 Sicherung der Existenz

Einen gesicherten Arbeitsplatz zu haben ist ein universeller Wunsch.⁸ Die moderne Realität sieht oft anders aus: atypische Beschäftigungen und prekäre Beschäftigungsverhältnisse mit Zeitverträgen, geringfügiger Beschäftigung und Scheinselbständigkeit nehmen zu.⁹ Neben der materiellen Sorge haben diese Beschäftigten auch nur wenig oder sogar gar keinen sozialen Zusammenhalt mit Arbeitskollegen. Dieser Mangel kann sich psychisch und physisch bemerkbar machen, besonders wenn auch die familiären oder sonstigen sozialen Netze nicht tragfähig sind. „Auf der individuellen Ebene sollte Arbeit die Chance bieten, über die bloße Lebenssicherung hinaus die persönlichen Talente und Interessen zu fördern und zu entwickeln, was immer auch mit einer Entwicklung der Persönlichkeit und ihrer Potentiale verbunden ist.“¹⁰

2.2 Selbstverwirklichung

Selbstverwirklichung wurde erstmals bei Marx als ein wichtiger Aspekt beruflicher Erfüllung angesehen und in der Nachfolge von vielen Philosophen aufgegriffen

⁷ Vgl. *Csikszentmihalyi*, 2012

⁸ Vgl. *Clifton*, 2012, 11ff

⁹ Vgl. *Lenhardt, Priester*, 9/2005

¹⁰ *Hartz, Petzold*, 2010

und weiter definiert, z.B. in der Mitte des letzten Jahrhunderts von Kofler: „Diese Selbstverwirklichung besteht also in der Verwirklichung, d.h. Aktivierung und Weiterentwicklung aller menschlichen Anlagen mit Hilfe der freien Tätigkeit, des Arbeitsspiels zum Zwecke der ständigen Annäherung an das Ideal der harmonisch ausgebildeten Persönlichkeit“.¹¹

Heutzutage muss dieser Aspekt wieder kritischer betrachtet werden, denn durch die Entgrenzung der Arbeit und der Arbeitszeiten droht die Gefahr der Selbstausbeutung bis zum heute in diesem Zusammenhang oft so bezeichneten „Burn-out“.

2.3 Auswirkungen von Nicht-Arbeit

Erwerbsarbeit gilt als Garant für Wohlstand, auch wenn in zunehmenden Fällen der Arbeitslohn nicht mehr ausreicht zur Existenzsicherung.¹² Dem steht Nicht-Arbeit bzw. Arbeitslosigkeit gegenüber. Dieser Status erweckt vielerorts Misstrauen und führt zu nicht nur wirtschaftlicher Bedrängnis der Betroffenen, sondern auch zu sozialer Ausgrenzung, Verlust an Selbstwertgefühl und stellt einen Risikofaktor für viele körperliche und seelische Erkrankungen.¹³

Es gibt Möglichkeiten und Initiativen, um Menschen nach dem Verlust eines festen Arbeitsplatzes Perspektiven eröffnen. Zu nennen sind unter vielen anderen das Projekt „Mini-Preneure“ (Hartz und Petzold)¹⁴, ehrenamtliche Tätigkeiten in der Kinderbetreuung, Altenpflege, generationenübergreifenden Wohnprojekten und auch Hospizarbeit. Dies sind gesellschaftliche Aufgaben, die an Bedeutung und Umfang im Rahmen des demographischen Wandels noch weiter zunehmen werden.

Darüber hinaus gibt es Eigenarbeit.¹⁵ Sie hilft, die „Rolle des Arbeitslosen“ zu vermeiden, den Tag zu strukturieren, sich körperlich, geistig und kreativ zu beschäftigen, Anerkennung und Wertschätzung zu erhalten sowie auch ggfs. noch einen gewissen finanziellen Gewinn zu erzielen.

¹¹ Kofler, 1958, 85

¹² Vgl. Lehnert, 2009, 259f

¹³ Vgl. Dorner, 2013

¹⁴ Vgl. Hartz, Petzold, 2010

¹⁵ Vgl. Nebelung, 2009

3 Bedingungen von Arbeit

Die heutige Arbeitswelt ist durch technologischen Fortschritt, die Auswirkungen der Globalisierung und mit diesen Veränderungen einhergehenden räumlichen und zeitlichen Flexibilisierungen geprägt.

Haubl und Voß kommen in ihrer Studie „Psychosoziale Kosten turbulenter Veränderungen - Arbeit und Leben in Organisationen 2008“ zu dem Ergebnis, dass der Großteil der supervidierten Teilnehmer und Teilnehmerinnen an der Studie, aus Wirtschaft und sozialen Organisationen, durch ihre Arbeitsbedingungen stark belastet, wenn nicht sogar überfordert sind. Sie nennen als Gründe die beschleunigte Dynamisierung, den Mangel an Orientierung schaffenden Strukturen und den Druck, ununterbrochen ökonomisch effizient sein zu müssen.¹⁶

Bei der Beschäftigung mit den Bedingungen wird schnell klar, dass es schwierig ist, klare Bewertungskriterien aufzustellen. Wer bestimmt, dass Arbeit zumutbar ist, wer setzt die Maßstäbe? Wer bescheinigt, dass Arbeit „gut“ ist oder die Bedingung „selbstbestimmt“ zu sein erfüllt?

Zu diesen Fragen sollen in der vorliegenden Arbeit einige Gedanken und verschiedene Sichtweisen aufgezeigt werden.

3.1 Zumutbar - unzumutbar

Ob Arbeit zumutbar ist oder nicht, bekam in den letzten Jahren eine politische Bedeutung im Zusammenhang mit der Reform des SGBII. Hier gibt es eine klare Rechtsauffassung. Sie lautet:

Laut SGBII müssen Empfängerinnen und Empfänger von Arbeitslosengeld II jedes zumutbare Job-Angebot annehmen. Zumutbar ist auch eine Erwerbstätigkeit, die im Hinblick auf die Ausbildung als geringerwertig anzusehen ist. Der Gesetzgeber schützt Arbeitsuchende vor sittenwidrigen Arbeitsbedingungen oder Lohnangeboten. Sittenwidrig ist ein Lohn dann, wenn er mindestens 30 Prozent unter Tarif oder der ortsüblichen Entlohnung liegt. Wenn in der Region keine Beschäftigung zu finden ist, kann die Grundsicherungsstelle den Umzug nahe legen. Selbstverständlich sollen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die familiäre

¹⁶ Vgl. *Haubl, Voß*, 2009, 7

Situation dabei berücksichtigen, denn junge alleinstehende Arbeitslose müssen mobiler sein als Arbeitslose mit Familie.

Empfänger von SGB II-Leistungen müssen jede Chance nutzen, ihren Lebensunterhalt oder wenigstens einen Teil davon wieder selbst zu verdienen. Gesetzlich ist Arbeit grundsätzlich zumutbar, wenn der Antragsteller dazu geistig, seelisch und körperlich in der Lage ist.¹⁷

Zumutbarkeit ist damit ein Kriterium, das die individuelle Bewertung ignoriert, wenn der Betroffene im Leistungsbezug des Staates steht.

Das heißt: Wer eine als zumutbar erachtete Arbeit, Ausbildung, einen Zusatzjob, oder eine Eingliederungsmaßnahme nicht annimmt, muss mit Kürzung des Arbeitslosengeldes II rechnen.

Im Übrigen unterliegt die Beurteilung der Zumutbarkeit auch kulturellen, technischen und politischen Einflüssen. Was vor z.B. 500 Jahren zumutbar war, muss das heute durchaus nicht mehr sein.

Wird die persönliche Freiheit nicht bereits da beschnitten, wo das Recht auf freie Berufswahl verloren geht? Oder dort, wo es keine Wahl gibt, ob ein Mensch persönlich eine Arbeit für sich selbst als unzumutbar erachtet oder einfach nur eine andere berufliche Richtung einschlagen möchte als das, was fremdbestimmt von außen vorgegeben wird?

Diese Aussage steht im Gegensatz zu einer Haltung der Selbstbestimmtheit und begrenzt sehr die persönliche Freiheit, wie wir oben bereits dargelegt haben.

3.2 Gute Arbeit

Auch der Begriff „Gute Arbeit“ wurde zu einem gesellschaftspolitischen Begriff.

2002 haben sich auf die Initiative der damaligen Bundesregierung Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände, Sozialversicherungsträger, Länder, Bund und Unternehmen in der „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ (INQA) zusammengefunden. Mit INQA sollen die sozialen Interessen der Beschäftigten an gesunden und gesundheitsförderlichen Arbeitsbedingungen mit den wirtschaftlichen Interessen der Unternehmen verbunden werden.

¹⁷ Vgl. Sozialgesetzbuch, 2. Buch, §10

Hier setzt die „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ an. Das Ziel war es, die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu steigern, indem man die Arbeitsqualität der Mitarbeiter, ihre Kompetenzen, Fähigkeiten und Kreativität förderte, denn diese Mitarbeiterqualitäten sind zunehmend von entscheidender Bedeutung für den Erfolg eines Unternehmens.¹⁸

In einer von INQA durchgeführten und erstmals 2006 veröffentlichten Studie „Was ist gute Arbeit? Das erwarten Erwerbstätige von ihrem Arbeitsplatz.“ wurden folgende Ergebnisse benannt:

„Arbeit wird immer dann als besonders zufriedenstellend bewertet und positiv erlebt, wenn sie möglichst viele Entwicklungs-, Einfluss- und Lernmöglichkeiten bietet und von guten sozialen Beziehungen geprägt ist. Gleichzeitig muss sie Fehlbeanspruchungen vermeiden. Wenn Arbeit zu sehr die Gesundheit belastet, kann dies auch durch noch so viele Entwicklungs- und Lernmöglichkeiten, kreative wie soziale Potenziale nicht ausgeglichen werden.“¹⁹ Umgekehrt ist eine Arbeit, die von den Erwerbstätigen zwar nicht als negative Belastung, aber auch nicht als anregend und förderlich beschrieben wird, ebenfalls weit entfernt, „gute Arbeit“ zu sein.

Neben Entwicklungs-, Einfluss- und Lernmöglichkeiten sowie guten sozialen Beziehungen spielt auch das Einkommen eine wichtige Rolle. Ist es nicht existenzsichernd oder steht in keinem gerechten Verhältnis zur Leistung, wird dies von den Beschäftigten als belastend empfunden und hat Auswirkungen auf die tägliche Arbeit. Je stärker es an diesen drei wesentlichen Stellgrößen für gute Arbeit mangelt, desto häufiger prägen Unzufriedenheit, Frustration und Resignation das Bild, das Beschäftigte von ihrer aktuellen Arbeit zeichnen.²⁰

2007 hat die Europäische Union in einer EntschlieÙung das Konzept von „Guter Arbeit“ in ihre „Gemeinschaftsstrategie zu Gesundheit und Sicherheit bei der Arbeit für den Zeitraum 2007 bis 2012“ mit aufgenommen.

Auch bei den Gewerkschaften finden sich diese Themen wieder. Der Deutsche Gewerkschaftsbund beschreibt sein Verständnis von guter Arbeit auf seiner Homepage:

¹⁸ Geschäftsstelle der Initiative „Neue Qualität der Arbeit“ (INQA), 2008, 4

¹⁹ Geschäftsstelle der Initiative „Neue Qualität der Arbeit“ (INQA), 2008, 34

²⁰ Ibid.

„Arbeit braucht ein Maß, das signalisiert, in welchen Aspekten und welchen Graden die Arbeitsbedingungen der abhängig Beschäftigten den Kriterien für „Gute Arbeit“ entsprechen.

Arbeitswelten sind primär Menschenwelten. Ihre Gestaltung ist daher in erster Linie an menschlichen Bedürfnissen, Urteilen und Ansprüchen zu messen.

Die Beschäftigten sind Experten ihrer individuellen Arbeitsbedingungen. Die Gestaltung der Arbeitsbedingungen ist daher in erster Linie an deren menschlichen Bedürfnissen und Ansprüchen zu messen.“²¹

Eine kurze sehr prägnante Definition findet sich auf der Homepage der IG Metall: „Gute Arbeit“ ist:

„Arbeit bei der Beschäftigte mitreden und mitgestalten können

Mit einem gerechten Entgelt

Mit einem nachhaltigen Arbeits- und Gesundheitsschutz

Mit sozialer Sicherheit

Ohne Diskriminierung“²²

Die Definitionen beschreiben idealtypische Arbeitsbedingungen. Die Werte wie Mitspracherecht, Gerechtigkeit, Bedürfnisorientierung, Mitgestaltung und Selbstbestimmung werden hervorgehoben.

Die INQA Studie von 2006 belegt außerdem, dass Beschäftigte, die unter guten oder mindestens annähernd guten Arbeits- und Einkommensbedingungen arbeiten, motiviert und zufrieden sind und Freude oder gar Begeisterung für ihre Arbeit empfinden. Weiter legt sie dar, dass die Beschäftigten, die von zahlreichen Ressourcen und wenigen subjektiv belastenden Arbeitsbedingungen berichten, auch viel häufiger in dem Zusammenspiel von beruflicher und außerberuflicher Arbeit Bereicherung statt Doppelbelastung sehen.²³

²¹ DGB-Index Gute Arbeit, Online

²² IG-Metall, Online

²³ Vgl. Geschäftsstelle der Initiative „Neue Qualität der Arbeit“ (INQA), 2008, 24

Nach den Ergebnissen dieser Studie kommen nur wenige in den Genuss des Ideals von guter Arbeit: Lediglich 3% der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben einen Arbeitsplatz, der diesen Kriterien entspricht.²⁴

3.3 Fremdbestimmt - selbstbestimmt

Die Abgrenzung fremdbestimmter Arbeit von selbstbestimmter Arbeit ist ebenfalls ein nicht einfaches Unterfangen. Arbeitnehmer ist, wer seine Dienste in persönlicher Abhängigkeit verrichtet. Ein Kriterium dafür, ob die Arbeit weisungsgebunden und damit fremdbestimmt ist, wenn der Arbeitgeber Weisungen zum Inhalt, zur Zeit und zum Ort der Dienste erteilt.²⁵

Die Fremdbestimmtheit und damit Unselbständigkeit zeigt sich an der Tatsache, dass die Arbeitnehmer sich ihre Tätigkeiten im Einzelnen nicht selber aussuchen, einteilen und einrichten. Sie sind vielmehr abhängig von den Vorgaben des Arbeitgebers.

Kriterien für das Vorliegen fremdbestimmter Arbeit sind etwa fehlender Einfluss auf Ort und Zeit der Arbeitsleistung, arbeitsorganisatorische Abhängigkeit, Weisungsgebundenheit oder Personengebundenheit der Arbeitsleistung.²⁶

Neben der rechtlichen Grundlage spielt die Subjektivität eine wichtige Rolle. Auch hierzu trifft die INQA-Studie von 2006 Aussagen. 63 % der Befragten fühlen sich durch den geringen Einfluss auf Arbeitsmenge, Rahmenbedingungen, Aufgabenzuschnitte, Arbeitszeitgestaltung, Arbeitsplatzgestaltung oder Arbeitsplanung belastet.²⁷ Außerdem wird folgendes Resümee gezogen: „Abhängig Beschäftigte, die unter guten Arbeits- und Einkommensbedingungen arbeiten, sind motiviert, zufrieden und empfinden Freude oder gar Begeisterung für ihre Arbeit.“²⁸

Das Zitat, welches Seneca zugeschrieben wird, beschreibt die Situation sehr treffend: „Wer will, der kann, wer nicht will, der muss!“

²⁴ Vgl. *Geschäftsstelle der Initiative „Neue Qualität der Arbeit“ (INQA)*, 2008, 34

²⁵ Vgl. Sozialgesetzbuch, 4. Buch, § 7, Abs. 1, Satz 2

²⁶ Vgl. Handelsgesetzbuch, § 84, Abs. 1, Satz 2

²⁷ Vgl. *Geschäftsstelle der Initiative „Neue Qualität der Arbeit“ (INQA)*, 2008, 20f

²⁸ *Ibid.*, 35

3.4 Arbeitszeit

Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit veröffentlicht auf ihrer Homepage zum Thema Arbeitszeit: „Die Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit hat entscheidenden Einfluss auf das psychische und körperliche Wohlbefinden des arbeitenden Menschen. Entsprechend spielt ihre menschengerechte Gestaltung eine wichtige Rolle für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit.“²⁹

Was eine menschengerechte Arbeitszeitgestaltung auszeichnet, welche Arbeitszeitmodelle unter gesundheitlichen Aspekten empfehlenswert sind und welche nicht, wie den Unternehmern bei der gesundheitsförderlichen Gestaltung der Arbeitszeit geholfen werden kann - diesen und anderen Fragen geht die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) in Forschungs- und Entwicklungsprojekten nach.

In den öffentlichen Diskussionen gibt es hinsichtlich der Arbeitszeitgestaltung eher Bestrebungen in Richtung Arbeitszeitverlängerung und -flexibilisierung statt zu Kürzung der Arbeitszeiten.

Die BauA betont in ihren Ausführungen, dass lange Arbeitszeiten weder ökonomisch, noch für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit sinnvoll sind. Schon zu Beginn des 20. Jahrhunderts haben Untersuchungen gezeigt, dass die effizienteste Dauer der Arbeitszeit bei acht Stunden täglich liegt.

Längere Arbeitszeiten führen zu einem deutlichen Anstieg des Unfallrisikos und der Fehlerhäufigkeit - wobei ab der neunten Stunde die Zunahme überproportional ist - sowie zu einer Abnahme der Leistungsfähigkeit und zu einem höheren gesundheitlichen Risiko für die Beschäftigten.³⁰

Neben der Verlängerung der Arbeitszeiten gilt auch die Flexibilisierung der Arbeitszeiten für viele Arbeitgeber als Mittel, die wirtschaftliche Situation zu verbessern bzw. die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.³¹

Die Flexibilisierung der Arbeitszeit bedeutet grundsätzlich eine neue Ausgangssituation für die Arbeitszeitgestaltung. Während in der Vergangenheit primär die Gestaltung kollektiver Arbeitszeit und Arbeitspausen sowie kollektiver

²⁹ Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BauA), Online

³⁰ Vgl. Rohmert und Rutenfranz, 1983

³¹ Vgl. Hartz, 1996

Freizeit im Mittelpunkt stand, ist die derzeitige und künftige Arbeitszeitgestaltung stärker nachfrageorientiert, d.h. die individuelle Arbeitszeit wird stärker von variablen Aspekten abhängig.

Verstärkt wird diese Tendenz zusätzlich durch neue Arbeitsformen wie etwa Teilzeitbeschäftigung, Mehrfachbeschäftigung, mobiles Arbeiten, Telearbeit, Leiharbeit oder Minijobs. Insofern ist flexible Arbeitszeit kaum noch mit den "alten" Arbeitszeitstrukturen – fünf-Tage-Woche, 38,5 Stunden zwischen 6.00 und 18.00 Uhr – vergleichbar. Entsprechend stellen sich auch für Arbeits- und Gesundheitsschutz neue Fragen und Aufgaben, denen die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) derzeit nachgeht:

- Ist die verbleibende Zeit noch ausreichend zur Kompensation der Belastung?
- Sind Erwerbsarbeit und "Sorgearbeit" (Erziehung der Kinder; Pflege von Angehörigen) miteinander vereinbar?
- Ist die Freizeit noch ausreichend planbar?
- Wie können flexible Arbeitszeitmodelle so gestaltet werden, dass neben den Arbeitgeberwünschen auch die Bedürfnisse und Wünsche der Beschäftigten ausreichend berücksichtigt werden?
- Welche Anforderungen stellen neue Arbeitsformen an die Arbeitszeitgestaltung?³²

Überstunden führen zu einer höheren Beanspruchung, kürzerer Erholungszeit sowie einer geringeren Planbarkeit der arbeitsfreien Zeit auf Seite der Beschäftigten. Daneben ergeben sich Zeiten, in denen aufgrund geringerer Nachfrage das Personal nicht ausgelastet ist, die aber für den Arbeitgeber auf der Kostenseite voll zu Buche schlagen. Diesen Konflikt gilt es, zu beiderseitiger Zufriedenheit zu lösen.

³² Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BauA), Online

3.5 Psychische Belastung

Die Bundesregierung antwortete auf eine kleine Anfrage zum Thema „Psychische Belastungen in der Arbeitswelt“ Folgendes:

„Die Bundesregierung verweist auf den allgemeinen Konsens, dass die Eigenschaften des zentralen Wandels der Arbeitswelt ursächlich für die Zunahme der psychischen Anforderungen an die arbeitende Bevölkerung sind. Sie antwortet weiter, dass infolge der Tendenz zu Globalisierung, Rationalisierung und zum technischen Fortschritt beschleunigte Fertigungs-, Dienstleistungs- und Kommunikationsprozesse bewältigt werden müssen, die mit dem Prozess der Arbeitsverdichtung einhergehen.“³³

Eine hohe Arbeitsintensität wird beschrieben als ein subjektiv wahrgenommenes Missverhältnis zwischen Menge, Qualität und Zeit der Arbeit, aus dem Zeit- und Leistungsdruck entsteht. Die typischen Reaktionen auf eine hohe Arbeitsintensität sind u.a. die Erhöhung des Arbeitstempos, Ausdehnung der Arbeitszeiten und Vermeidung von Pausen. Dadurch hat sich eine hohe Arbeitsintensität als entscheidender Risikofaktor für psychische Überforderung und deren Symptome erwiesen. Dies wird begleitet durch das Erfordernis des „Lebenslangen Lernens“, um die zunehmende geistige Arbeit und die steigenden Anforderungen an die Qualifikation zu bewältigen.

Neue Technologien ermöglichen eine permanente Erreichbarkeit und Multitasking, wodurch die Grenze zwischen Arbeit und Freizeit aufgeweicht wird. „Erreichbarkeit an den Feiertagen ist für die meisten Berufstätigen selbstverständlich. Fast drei Viertel (71 Prozent) der Berufstätigen, die zwischen Weihnachten und Neujahr frei haben, sind dennoch beruflich erreichbar.“³⁴ Das ergab eine repräsentative Umfrage im Auftrag des BITKOM. Der Trend zu flexiblen Personaleinsatzkonzepten stellt Menschen vor die Herausforderung, stets mobil, ansprechbar, erreichbar und flexibel zu sein.

Wenn zusätzlich soziale Beziehungen zunehmend instabil werden und eine wachsende Konkurrenz am Arbeitsplatz entsteht, kommt es zu weiterer Belastung.

³³ Vgl. *VDBW aktuell*, 7/2012, 18

³⁴ Vgl. *BITKOM*, 2011, Pressemitteilung

Treten gleichzeitig persönliche Gründe (u.a. Alter, Geschlecht, Beziehungsstatus), arbeits- bzw. organisationsbedingte Einflussfaktoren sowie strukturelle und Umweltfaktoren hinzu, führt dies nachweislich zu Langzeitarbeitsunfähigkeit.³⁵

Verschiedene statistische Daten belegen die gesundheitsgefährdende Wirkung der psychologischen Anforderungen in der Arbeitswelt.

In Erwerbstätigenbefragungen der BauA von 2011/2012 ist ein Anstieg der psychischen Arbeitsanforderung sichtbar. Folgende Faktoren wurden als psychische Belastung und Stress genannt: Multitasking, gefolgt von starkem Termin- und Leistungsdruck, ständig wiederkehrenden Arbeitsvorgängen und Störungen und Unterbrechungen bei der Arbeit.³⁶ In einer früheren Erhebung (2005/2006) wurden folgende Belastungen genannt: große Arbeitsmengen, hohes Tempo, niedrige Einflussmöglichkeiten, fehlende soziale Unterstützung vom Management und große Beschäftigungsunsicherheit.³⁷ Auch hier zeigt sich ein rascher Wandel der Bewertungen.

Eine erhöhte Ausschüttung von Stresshormonen hat nicht nur Auswirkungen auf die psychische Gesundheit, sondern beeinflusst auch die Zivilisationskrankheiten wie u.a. Bluthochdruck, Diabetes, koronare Herzkrankheit und Adipositas.³⁸

4 Einflussfaktoren und Veränderungen der Arbeitsbedingungen

4.1 Führungsqualität

Eine arbeitsmedizinische Untersuchung bei VW hat ergeben, dass bei identischen Arbeitsbedingungen an einer Montagelinie in den drei dort in Schichten arbeitenden Teams sehr unterschiedliche Abwesenheitsquoten bestanden. Bei Versetzung des Vorgesetzten in einen anderen Bereich stellten sich im neuen Team vergleichbare Quoten ein. Offensichtlich besteht ein Zusammenhang zwischen der Anwesenheitsquote der Mitarbeiter und der Person und dem Führungsstil des Vorgesetzten. Führungsverhalten zu erlernen, scheint nur in

³⁵ Vgl. *VDBW aktuell*, 7/2012, 18

³⁶ Vgl. *Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BauA)*, 2012, Pressemitteilung

³⁷ Vgl. *VDBW aktuell*, 7/2012, 18

³⁸ Vgl. *Litzcke, Schuh*, 2007, 45-65

begrenztem Umfang möglich, insbesondere wenn zunächst andere Fachkenntnisse für die Auswahl des Bewerbers im Vordergrund stehen. Die Bedeutung sogenannter „Gesundheitsgerechter Führung“ tritt zunehmend in den Fokus des Bewusstseins, bleibt aber für viele nebulös. Zudem ist es problematisch, wenn Vorgesetzte versuchen, eine intensive Fürsorge für MitarbeiterInnen auszuüben. Dadurch geht erforderliche Distanz und Abgrenzung verloren. Manche persönlichen und beruflichen Schwierigkeiten sind bei einer externen Ansprechperson, z.B. dem Betriebsarzt, besser und sicherer aufgehoben.

Da eine Leitende Führungskraft oft nach nur drei bis vier Jahren in einen anderen Bereich versetzt wird bzw. aufsteigt, stößt die Qualifizierung an zusätzliche Grenzen und die Mitarbeiter müssen immer wieder Veränderungen bewältigen. Das Bedürfnis nach Kontinuität und Stabilität steht dazu in deutlichem Gegensatz. Im Zusammenhang mit diesem raschen Wandel bleibt manchem Vorgesetzten sein eigener Einfluss auf das Befinden des Teams verborgen - sowohl in positiver, als auch in negativer Weise.

4.2 Qualifizierung und Verdichtung

Im Rahmen sich immer schneller verändernder Produkte, Produktionsweisen, Informationstechniken und Handelsmärkte ist die fortlaufende Weiterbildung eine *conditio sine qua non*.

Die Qualifizierungsangebote werden leider erfahrungsgemäß von Arbeitnehmern über 45 Jahren nur schlecht angenommen.³⁹ Zudem hat man festgestellt, dass die Angebote inhaltlich eher auf eine jüngere Zielgruppe zugeschnitten sind. Das verstärkt die schlechte Akzeptanz zusätzlich. Abgesehen davon stoßen manche Beschäftigte bei den veränderten und verdichteten Anforderungen u.a. der Prozesse, der Dokumentation und des Qualitätsmanagements leider auch an kognitive Grenzen. Dieses Phänomen war in Anfängen schon bei Einführung der Teamarbeit zu Beginn der 90er Jahre zu beobachten und hat sich seither verstärkt, wird aber aufgrund der Peinlichkeit nur sehr selten thematisiert und erkannt. Eher versuchen Beschäftigte dann, mit körperlichen Einschränkungen eine kognitiv überfordernde Tätigkeit zu vermeiden oder zu verlassen. Die

³⁹ Vgl. *Bundesministerium für Bildung und Forschung*, Online

Problematik des „sekundären Analphabetismus“ ist erst in letzter Zeit in die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit gerückt.

4.3 Entgrenzung, Globalisierung

Nachdem über viele Jahre die Arbeitszeiten eher verkürzt wurden, führt die Flexibilisierung der Rahmenbedingungen mit Telearbeit im Homeoffice, Leistungsmessung an Zielerfüllung, weltweiter Vernetzung, ständiger Erreichbarkeitserwartung durch die modernen Medien, länderübergreifenden Projektteams und Kommunikationserfordernis über Zeitzonen hinaus nun in vielen Fällen wieder zu einer Verlängerung der täglichen Arbeitszeit, teilweise sogar unter Einbeziehung des Wochenendes. Die Dauerfolgen beginnen sich erst abzuzeichnen, aber Erschöpfungsfolgen sind schon jetzt zu sehen, wie wir im Kapitel 3.4 bereits ausgeführt haben.

5 Mögliche Folgen der veränderten Arbeitsbedingungen auf die fünf Säulen der Identität

Laut Petzold entsteht Identität durch die Tatsache der Zuweisungen von Eigenschaften und Fähigkeiten durch Andere und der eigenen Bewertung.⁴⁰

Das Spezifische und Originäre am integrativen Ansatz ist seit den Anfängen die Annahme eines lebenslangen Veränderungsprozesses und die konsequente Leiborientierung. Identitätsbildung wird als ein lebenslanger Prozess verstanden. Sie ist eingebettet und beeinflusst vom Kontext der Gesamtsituation und vom Kontinuum der Zeit.⁴¹

Petzold geht davon aus, dass Identität durch Zuweisung von „Außen“ und der eigenen Bewertung entsteht und dadurch sich auch immer wieder verändert. Identitätssicherheit entsteht nur da, wo Resonanz zustande kommt, wo ich mich wahrgenommen fühle, als derjenige, der ich bin, bzw. als der, als den ich mich

⁴⁰ Vgl. Müller, Petzold, 1999, 187-250

⁴¹ Vgl. Siegele, Höhmann-Kost, 2004, 4f

selbst erlebe. Menschen brauchen die Vergewisserung durch Andere.⁴² Das heißt, es gibt einen ständigen Austausch zwischen außen und innen.

Der integrative Ansatz umschreibt mit den „fünf Säulen der Identität“ die Bereiche, mit denen Menschen Identität entwickeln. Diese fünf Bereiche, stehen für unterschiedliche Perspektiven. Hinzu kommt die Genderperspektive, die für alle fünf Bereiche gilt.⁴³

Inwieweit sich die - im Außen - veränderten Arbeitsbedingungen auf die Identität auswirken, wird im nächsten Abschnitt betrachtet.

5.1 Leiblichkeit

An erster Stelle steht die Leiblichkeit als der zentralste Bereich des Menschen. „Die Leiblichkeitssäule umfasst u.a. eine gute Gesundheit, wobei Petzold der „selbsterlebten Frische“ eine besondere Bedeutung zukommen lässt. Ein Erleben leiblicher Integrität, eine Zufriedenheit mit dem eigenen Aussehen und eine erfüllte Sexualität sind weitere zentrale Identitätsmerkmale der Leibsäule.“⁴⁴

Sich in seiner Haut wohlfühlen, in seinem Körper zu Hause zu sein, das sind die Qualitäten, die die Leiblichkeitssäule der Identität kennzeichnen. Gesundheit (health), Wohlbefinden (wellness) und Leistungsfähigkeit (fitness), die Vitalität und Anmut des Körpers werden durch Sport, Spiel, Leben in der Natur, mit einem bewegungsaktiven Lebensstil und mit einer leibbewussten Körperpflege erreicht und durch ein „self caring“, einen sorgsamen Umgang mit sich selbst, gefördert.⁴⁵

Die in den vorherigen Kapiteln genannten Veränderungen der Arbeitswelt wie Arbeitsverdichtung, Erhöhung des Arbeitstempos, Ausdehnung der Arbeitszeiten und permanente Erreichbarkeit haben Auswirkungen auf die Säule der Leiblichkeit.

Haubl und Voß beschreiben in ihrer Studie „Psychosoziale Kosten turbulenter Veränderungen“ (2008), dass die verdichteten Arbeitsprozesse für die meisten Beschäftigten eine Quelle von Belastungen darstellen und sie nicht auf Dauer bewältigt werden können.

⁴² Vgl. Siegele, Höhmann-Kost, 2004, 13

⁴³ Vgl. Petzold, 2012, 520

⁴⁴ Ibid., 521

⁴⁵ Vgl. Ibid.

„Besteht die betriebliche Erwartung an die Beschäftigten, jederzeit an die eigenen Grenzen der Arbeitskraft zu gehen, dann steht die physische und vor allem psychische Gesundheit auf dem Spiel, besonders dann, wenn Arbeiten zu leisten sind für die keine entlastenden Routinen zur Verfügung stehen. Die steigende Arbeitsintensität macht krank oder führt zu einer inneren Kündigung“.⁴⁶

„Angst vor Arbeitslosigkeit, Arbeitsverdichtung und Konflikte im Job führen nicht selten zu einer dauerhaften Stressphysiologie bei Berufstätigen und damit zum Gegenteil der zu Schau gestellten Fitness.“⁴⁷

Auch die überwiegend sitzende, bzw. in vielen Berufen nur stehende Tätigkeit, dauernde Hektik, ungesundes Essen in Eile, eintönige monotone Beschäftigungen, pausenlose Bildschirmarbeit - um nur einige Faktoren aufzuzählen - wirken auf die Leiblichkeit.

Die Stresstheorie von Lazarus bestätigt die These, dass aufgrund der mangelnden körperlichen Betätigung die Stresshormone weniger abgebaut werden und das natürlich Auswirkungen auf alle Organsysteme hat mit möglicher Krankheitsfolge.⁴⁸

Das immer häufiger genannte Burn-out-Syndrom wird auch als eine Folge davon angesehen. Diese Thematik greifen wir im Kapitel 6 noch einmal auf.

Dauerstress macht nervös, innerlich unruhig, es fällt schwer sich zu entspannen. Solcher Dauerstress führt zur Verschlechterung des physischen und psychischen Gesamtzustandes. Dauerstress verursacht neben der direkten schädlichen Wirkung auch indirekt Erkrankungen: Viele Menschen verhalten sich in Stresssituationen gesundheitsschädigend, sie essen z.B. über den Sättigungspunkt hinweg oder zu wenig oder trinken Alkohol zur Entspannung, was zu Gewöhnung und Sucht führen kann.⁴⁹

Frauen und Männer bringen unterschiedliche körperliche und psychische Voraussetzungen mit um die Anforderungen zu bewältigen. So ist die Stressreaktion als solche identisch bei den Geschlechtern, die Bewältigung kann sich jedoch unterscheiden. Nach einer Untersuchung von Nolen-Hoeksema

⁴⁶ Haubl, Voß, 2009, 7

⁴⁷ Vgl. Bolhaar, Petzold, 2008, 29

⁴⁸ Vgl. Lazarus, Launier, 1981, 213ff

⁴⁹ Vgl. Litzcke, Schuh, 2007, 35-49

grübeln Frauen häufiger als Männer. Dies kann zur Entstehung von psychischen Störungen führen.⁵⁰

5.2 Die sozialen Beziehungen

Zu diesem Identitätsbereich gehören die „sozialen Netzwerke“ und „Konvois“.⁵¹ Die Familie, der Freundeskreis, der KollegInnenkreis konstituieren gleichfalls ein zentrales Identitätsmoment.⁵²

Viele der Veränderungen in der Arbeitswelt beziehen sich auf diesen Bereich: häufigere Stellenwechsel, befristete Arbeitsverträge, begrenzte Karrierechancen, Trennung von Arbeits- und Wohnort. Konkurrenz statt Kollegialität kann zumindest auf der Ebene der Kollegialität eine Verunsicherung hervorrufen. „Der Trend [...] stets mobil und flexibel zu sein, wird durch das immerwährende Gefühl der beruflichen Unsicherheit begleitet. Folglich werden soziale Beziehungen zunehmend instabil und es entsteht eine wachsende Konkurrenz am Arbeitsplatz.“⁵³

Haubl und Voß beschreiben, dass Berichte von einer fortschreitenden Endsolidarisierung überwiegen, die bis zu Mobbing führen können. Weiter führen sie aus, dass es nur selten vorkommt, dass sich Beschäftigte gemeinsam und einvernehmlich für bessere Arbeitsbedingungen einsetzen. Es komme außerdem häufig vor, dass die Belegschaft in Gruppen gespalten ist und sich das Leben gegenseitig schwer macht.⁵⁴

Steigende Arbeitszeit und Arbeitsintensität belastet nicht zuletzt auch die work-life-Balance. Besonders betroffen sind davon in zunehmendem Maße berufstätige Mütter, die das Haus verlassen, bevor ihre Kinder aufstehen und/oder nach deren Schlafengehen von der Arbeit nach Hause kommen. Dies lässt auf jeden Fall die familiären Beziehungen verarmen und führt oft zu einem ständig schlechten Gewissen und Defiziterleben.⁵⁵

Für ein beglückendes und entspanntes Familienleben und die Pflege von Freundschaften bleibt kaum noch Zeit und Kraft. Erkrankungen, Fehlzeiten, Fehl-

⁵⁰ Vgl. *Nolen-Hoeksema*, 2004

⁵¹ Vgl. *Hass, Petzold*, 1999, 193ff

⁵² Vgl. *Petzold*, 2012, 522

⁵³ *VDBW aktuell*, 2012, 18

⁵⁴ Vgl. *Haubl, Voß*, 2009, 5f

⁵⁵ Vgl. *Petzold*, 2012, 523

und Minderleistungen sind die Folge. Eine, mehrere oder sogar alle Ebenen kommen zu kurz: die Erziehung, die Beziehung, die Freundschaften, die Arbeit.⁵⁶ Petzold weist auf die geschlechtsspezifischen Perspektiven hin, „insbesondere im Bereich der weiblichen Kollegialität durch Freundschaft, Partnerschaft, Mutterschaft und Kindererziehung, wo sich in den Intimitätsräumen der „Zwischenleiblichkeit“ spezifische Identitätsbereiche entwickeln können, die einerseits Chancen der Selbstentwicklung bieten, etwa in der Erziehungsarbeit – andererseits aber auch Einschränkungen mit sich bringen, was die Möglichkeit der persönlichen Verwirklichung in weiteren Identitätsbereichen anbelangt, z.B. dem dritten Identitätsbereich.“⁵⁷

Das heißt: Auch der Identitätsbereich der sozialen Beziehungen ist beeinflusst von Veränderungen im Arbeitsleben. Die Auswirkungen auf das Familienleben, auf Freundschaften sind enorm. Kontakte zu pflegen und familiäre Beziehungen zu leben ist neben dem wachsenden Anspruch, immer erreichbar zu sein, immer zu Verfügung zu stehen, deutlich schwieriger geworden.

5.3 Arbeit und Leistung, Freizeit

Zu diesem Identitätsbereich gehören die Fragen, ob Arbeit Spaß macht, ob sie erfüllt, ob man sich damit identifizieren kann, wie leistungsfähig sich die Menschen fühlen und wie viel Sicherheit und Unsicherheit durch Leistung gewonnen wird.

Im Weiteren geht es auch darum, sich seinen Stand und Platz im gesellschaftlichen Leben zu erkämpfen.⁵⁸

Die fehlende work-life-Balance – auch die der Männer – führt zu Überlastungsreaktionen, die ins familiäre Feld und in den kollegialen Bereich wirken, was für das Leistungsvermögen insgesamt negative Auswirkungen hat. Die Arbeitswelt dringt immer invasiver in den Freizeitbereich und in die Privatsphäre ein. Freizeit verknappt sich und gerät oft genug zum anstrengenden, atemlosen Konsumtrip ohne Erholungswert. Muße und Nichtstun sind Fremdwörter geworden.

Fühlen sich Eltern an ihren Arbeitsstellen nicht hinreichend wertgeschätzt, oder können sie nicht sicher sein, ob auf familiäre Erfordernisse Rücksicht genommen

⁵⁶ Vgl. *Petzold, Orth*, 2011

⁵⁷ Vgl. *Petzold*, 2012, 522

⁵⁸ Vgl. *Ibid.*, 522f

wird, verschärft sich das Problem vor allem für diejenigen, die ihren Beruf als Identität stiftend erleben. In ihrem Beruf erschüttert, verlieren sie leicht an familiärer Autorität. Unbemerkt geben sie ihre Beschämungsängste weiter.⁵⁹

Da Arbeit in unserer Kultur einen so hohen Stellenwert bekommen hat, wiegen Störungen in der Arbeitswelt wie chronische Überlastung (job stress), bossy behaviour von Seiten des Chefs, Mobbing am Arbeitsplatz, der Verlust von Arbeit, besonders schwer, weil dadurch regelhaft die übrigen Identitätssäulen beeinträchtigt werden.⁶⁰

Dies gilt besonders für multipel belastete und geschwächte Menschen, die dem sogenannten „Prekariat“ zugerechnet werden, in einem Minusmilieu leben oder in einen süchtigen Lebensstil geraten sind mit all den damit verbundenen Stigmatisierungen. Das alles wirkt sich auch auf den vierten Identitätsbereich aus.⁶¹

In Kulturen, in denen die berufliche Tätigkeit, der berufliche Status und die berufliche Leistung von hoher Bedeutung sind, haben Frauen, die ihre Mutterschaft ernst nehmen, deutliche gesellschaftliche Gendernachteile.⁶²

Die immer größeren Anforderungen an ArbeitnehmerInnen was Flexibilität, Mobilität, Leistungsbereitschaft und Leistungsanforderungen anbelangt, besonders in aufstiegsorientierten Berufskarrieren, macht das Ausfüllen von „Doppelrollen“ schwerer vereinbar: eine Doppelbelastung, die die körperliche Spannkraft und das leibliche Leistungsvermögen überfordert und psychoneuroimmunologische Risiken schafft.⁶³ Es gibt keine Erholungszeiten, kaum Freizeitaktivitäten. Die Arbeit auf der Arbeitsstelle und die Dienstleistungen zu Hause lassen für Muße und Selbstbestimmung keinen Raum.

Gerade Frauen geraten in immer tiefere Erschöpfungszustände, die ihr Erholungsverhalten schwächen und psychosomatische Reaktionen oder gar somatoforme Störungen mit Krankheitswert im Gefolge haben können.

⁵⁹ Vgl. *Haubl, Voß*, 2008, 7

⁶⁰ Vgl. *Petzold*, 2012, 523

⁶¹ Vgl. *Ibid.*

⁶² Vgl. *Petzold, Orth*, 2011

⁶³ Vgl. *Petzold*, 2012, 522

Schlafstörungen, Kopfschmerzen, Migräne, Magen-Darmprobleme u.a. können die Folge sein.⁶⁴

5.4 Materielle Sicherheit

Massiv an der Identität rütteln laut Petzold Turbulenzen oder Erfolg im dritten Identitätsbereich und haben damit Konsequenzen für materielle Sicherheiten (u.a. Geld, Wohnung, Kleidung).⁶⁵

Es ist nur noch in wenigen Berufen auf Dauer von einer materiellen Sicherheit und damit einer langfristigen Absicherung auszugehen. Befristete Arbeitsverträge, Wirtschaftskrisen, niedrige Entlohnungstarife und hohe Verschuldung weisen auf viel Unsicherheit in diesem Identitätsbereich hin. Es ist heute für viele Menschen schwierig zu wissen, ob es finanziell in einigen Jahren genauso aussehen wird wie heute, möglicherweise besser oder aber womöglich auch schlechter.

In dem Bereich „materielle Sicherheit“ spielt auch die fremdattributive Identifizierung eine große Rolle. Eigentum und Besitz, materielle Güter werden häufig von außen bewertet. Diese Bewertungsprozesse stärken die selbstattributive Identifikation. Unsicherheiten in diesem Bereich verstärken die Verunsicherung der eigenen Identität noch zusätzlich.⁶⁶

Petzold führt weiter aus, dass es gerade für Frauen wesentlich ist, materiellen Gewinn aus eigener Arbeit zu gewinnen, um nicht auf eine abhängige Hausfrauenrolle festgelegt zu werden. Eine Folge davon sei, dass viele Frauen alles dafür tun, ihrer Berufstätigkeit nachzukommen, auch wenn es über ihre Kräfte gehe und negative Folgen für ihre körperlich-seelische Gesundheit habe.⁶⁷

Finanzielle Sicherheit und Planbarkeit erleichtert das Leben. Durch ausreichende finanzielle Mittel ist es einfacher, das Leben zu organisieren und für Erholung zu sorgen und man muss nicht ständig rechnen, was noch möglich ist und was nicht.⁶⁸

⁶⁴ Vgl. *Petzold*, 2012, 523

⁶⁵ *Ibid.*, 524

⁶⁶ Vgl. *Petzold*, 2012, 524

⁶⁷ Vgl. *Ibid.*

⁶⁸ Vgl. *Ibid.*

5.5 Werte

In diesen Identitätsbereich gehören die Fragen danach, wer ich sein will, wofür ich stehe, woran ich glaube und auch, inwieweit diese Werte dem derzeitigen sozialen Umfeld, der Familiensituation, einer eventuellen Schichtarbeit, etc. entsprechen. Dieser Identitätsbereich der Werte trägt oft dann noch, wenn alle anderen sehr geschwächt sind. Die Zugehörigkeit zu Wertegemeinschaften wie politischen Gruppen, Religionsgemeinschaften etc. hat einen hohen identitätsstiftenden Wert.⁶⁹ Wichtig ist auch, ob diese Werte deckungsgleich sind mit denen aktueller oder früher wichtiger Bezugsgruppen.

Ethisches Handeln, sich engagieren in Gruppen, Respekt vor dem Anderssein des Anderen, Menschenwürde etc. stärkt diesen Bereich. Menschen beziehen aus Zugehörigkeit zu Vereinen, Glaubensgemeinschaften, Parteien und sonstigen Gemeinschaften Kraft.⁷⁰

Gerade in Lebenskrisen wird auch dieser Bereich häufig mit in Frage gestellt.

Arbeit kann sehr sinnstiftend und befriedigend sein, wenn sie mit unseren Werten und Normen übereinstimmt. Aufgrund der Globalisierung und Gewinnoptimierung stellt sich die Frage, wie sinnstiftend für den Einzelnen die Arbeit bzw. die heutigen Arbeitsbedingungen sind.

Wenn Menschen auf Dauer zu niedrig bezahlt werden, mit schlechten Arbeitsbedingungen konfrontiert sind und Angst vor Kündigungen haben stehen vielleicht Fragen von Unrecht und Gerechtigkeit, Schuld und Schuldfähigkeit im Raum. Die Themen von Würde, Entwürdigung, Integrität und Integritätsverletzung, von Macht und Ohnmacht, Wertschätzung und Abwertung kommen auf.⁷¹

6 Einsatzmöglichkeit von Coaching bei Burn-out?

In unserem Gesundheitssystem wird „Burn-out“ immer noch als ein individuelles Schicksal behandelt. Nelting geht davon aus, dass in unserer „ich-zentrierten“

⁶⁹ Vgl. Siegele, Höhmann-Kost, 2004, 17

⁷⁰ Vgl. Petzold, 2012, 525

⁷¹ Vgl. Petzold, 2012, 525

Gesellschaft, der Faktor Umwelt nur begrenzt als Krankheitszusammenhang anerkannt wird.⁷²

„Burn-out-Prozesse sind immer auch Prozesse der sozialen Systeme (der kollegialen und familialen); stressgeflutete soziale Arbeitswelten überlasten die kollegialen Sozialwelten, sodass sie keine hinreichenden Entlastungsfunktionen mehr wahrnehmen können und selbst zu Stressoren werden.“⁷³

Hinzu kommt, „dass viele Menschen keine ausreichende Bewältigungskräfte für diese Herausforderungen mitbringen, soziale und emotionale Kompetenzen konnten häufig nicht genügend ausgebildet werden.“⁷⁴

Die physischen, psychischen und sozialen Ressourcen sowie die regenerativen und kreativen Potentiale werden in einem überfordernden Lebensstil „verbrannt“. Das führt häufig zur Totalerschöpfung, Depressivität, psychosomatischen Symptomen und im Extrem zu körperlichem/seelischem Zusammenbruch. Rösing vergleicht es mit dem im Himalaya und den Anden so bezeichneten Krankheitskonzept des „Seelenverlust“ für krankmachende Belastungen und Beschädigungen der Seele.⁷⁵

Für das Entstehen dieses Zusammenbruchs ist es charakteristisch, dass er meist „durch eine nicht abreißende Folge von Überforderungserlebnissen – oft verbunden mit so genannten Fehlattritionen (falsche Vorannahmen über sich selbst, über den/die anderen etc.) und Versagensgefühlen schleichend zu einem dysfunktionalen, schädigenden Lebensstil führt“.⁷⁶ Beispiele dafür sind ein erhöhter Suchtmittel- und/oder Medikamentengebrauch, und/oder Schlafmangel, Bewegungsmangel, schlechte Ernährungsgewohnheiten etc.

Als Folge kommt es zu einer erhöhten Vulnerabilität, verminderter Resilienz und einem unzulänglichem Stressmanagement.⁷⁷

In den meisten Veröffentlichungen zu Burn-out wird über die Abgrenzung zu Depression diskutiert. Hinzu kommt, dass Burnout im medizinischen Sinn keine Erkrankung ist. „Burnout ist ein arbeitspsychologisches Konzept, dass die

⁷² Vgl. *Nelting*, 2010, 31

⁷³ Vgl. *EAG FPI*, 2012, Online

⁷⁴ *Nelting*, 2010, 29

⁷⁵ Vgl. *Rösing*, 2011, 7

⁷⁶ *Ibid.*

⁷⁷ Vgl. *EAG FPI*, 2012, Online

symptomatischen Auswirkungen langfristiger Anpassungsvorgänge an die Belastungen am Arbeitsplatz erfasst.“⁷⁸

In der Internationalen Klassifikation der Krankheiten (ICD-10) bzw. des Diagnostischen und Statistischen Manuals Psychischer Störungen (DSM-IV-TR) existiert Burnout nicht als Diagnose. Im ICD-10 wird Burnout aber als ein bedeutsamer Faktor anerkannt, der Probleme in der Lebensbewältigung abbildet, den Gesundheitszustand beeinflusst und zur Inanspruchnahme von Gesundheitsdiensten führen kann. Die Differentialdiagnostik von Erschöpfung und anhaltender Müdigkeit umfasst neben Erkrankungen des psychiatrischen Formenkreises unbedingt schwerwiegende internistische, rheumatische und neurologische Krankheiten sowie Malignome und deren Folgezustände.

In den meisten Fällen eines ausgeprägten Burnouts liegt eine depressive Störung vor, die als solche diagnostisch erkannt und auch konsequent psychotherapeutisch und/oder pharmakologisch behandelt werden muss.⁷⁹

Im weiteren Text betont Kapfhammer die Dringlichkeit einer multifaktoriellen Betrachtung unter Einbeziehung der beruflichen, privaten und sozialen Situation.

Rösing wertet die internationale Burn-out Forschung aus und kommt unter anderem zu dem Ergebnis, dass bisher fast alle Behandlungsansätze auf das Individuum ausgerichtet sind und kaum eine gesellschaftliche Analyse stattfindet. Es werden weder in der die Ursachensuche, noch im Verständnis von Symptomatik und Epidemiologie noch in der Reflexion von Ansätzen zur Linderung von Burnout gesellschaftliche Bedingungen berücksichtigt.⁸⁰

6.1 Für Burn-out Betroffene

Für Burn-out Betroffene kommt Coaching zunächst zu spät. Begleitend oder nach erfolgter Therapie kann allerdings eine berufliche Neuorientierung oder Begleitung bei der Wiedereingliederung erforderlich werden. Dann kann ein Coach eine sehr sinnvolle Unterstützung sein, insbesondere wenn er einen integrativen Ansatz vertritt und so seinen Blick nicht nur auf die berufliche Situation richtet, sondern auch die anderen Säulen der Identität mit einbezieht. Denn die Erfahrung und auch unsere Ausführungen zeigen, dass „Burn-out“ nur selten ganz allein eine

⁷⁸ Kapfhammer, 2011/2012, 1276-1288

⁷⁹ Vgl. Kapfhammer, 2011/2012, 1276-1288.

⁸⁰ Vgl. Rösing, 2011, 77ff

berufliche Ursache hat. Fast immer spielen auch familiäre Krisen, Krankheiten oder Todesfälle im Umfeld mit hinein in den Versagenszustand.

So ist es in diesem Zusammenhang besonders wichtig, den Blick nicht nur auf die Arbeitswelt zu richten, sondern den Menschen in seiner Gesamtheit zu erfassen, wie Ostermann es in ihrem Buch „Gesundheitscoaching in der Praxis“ ausführlich beschreibt. Sie führt in 14 Thesen aus, welche Aspekte ein professionelles Coaching erfüllen sollte. Sie beschreibt die Vielschichtigkeit der Theorie- und Methodenansätze und die Wichtigkeit der Mehrperspektivität, damit für die Hilfesuchenden ein persönlicher Entwicklungs- und Veränderungsprozess stattfinden kann, in dem sie in der ganzheitlichen Entwicklung ihrer persönlichen Potentiale, in der Erhaltung ihres Wohlergehens, ihrer Arbeits- und Lebenszufriedenheit und Gesundheit unterstützt werden.⁸¹

Ostermann führt aus, dass es wichtig sein kann, die Werte und Einstellungen zu reflektieren und gegebenenfalls neu zu bewerten. „Zur Findung des persönlichen Wertesystems sind alle Methoden und Techniken einsetzbar, die ein Bewusstsein wecken, welche Werte und Sinnorientierungen vorhanden sind und mit der eigenen Person kongruent und von ihr bejaht worden sind.“⁸²

Die Bewusstmachung und Reflexion der eigenen Werte und Einstellungen kann folglich auch Änderungsprozesse anstoßen. Das heißt, wenn es auf diese Weise gelingt, dem Betroffenen eine andere, vielleicht auch ganz neue Sichtweise auf seine Lebens- und Arbeitssituation zu ermöglichen, wird er manche Belastungen unter Umständen anders für sich bewerten, bzw. sie verlieren möglicherweise auch an Bedeutung.

6.2 Für Vorgesetzte

Wenn ein oder mehrere Mitarbeiter eines Teams an „Burn-out“ erkranken, ist das für den Vorgesetzten nicht nur aus arbeitsorganisatorischer und wirtschaftlicher Sicht bedrohlich. Es sollte im Vorgesetzten auch Überlegungen zur Arbeitssituation und dem eigenen Führungsverhalten anstoßen. Fraglos führt dies zu Verunsicherung und möglicherweise Schuldgefühlen.

Ein Coaching, insbesondere unter dem Ansatz des reflexiven Managements, wie es Petzold in seinem Buch „Integrative Supervision, Meta-Consulting,

⁸¹ Vgl. Ostermann, 2010, 223ff

⁸² Vgl. Ostermann, 2010, S.266

Organisationsentwicklung“ darstellt, ist in diesem Fall überaus hilfreich für den Vorgesetzten und wird Auswirkungen auf das Klima im Verantwortungsbereich haben.⁸³

Die modernen Methoden der Mitarbeiterbefragungen (Stimmungsbarometer, 360°-Beurteilung etc.) können für Vorgesetzte zusätzlich eine Bedrohung bedeuten. Bei einem negativen Ergebnis ist eine intensive Betreuung des Vorgesetzten, z.B. durch ein Coaching, ganz dringend erforderlich, um weitere Belastungen, sowohl von ihm selber als auch dem geführten Team, abzuwenden.

7 Fazit und Ausblick

Der nächste Krieg, der uns bevorsteht, ist ein globaler Kampf um gute Arbeitsplätze⁸⁴, in einigen Ländern um Arbeitsplätze überhaupt. Demgegenüber steht in Deutschland die Generation „Y“ (why) der unter 35-jährigen, die jetzt auf den Arbeitsmarkt drängt, und die andere Forderungen an die Arbeitssituation hat als ihre Eltern. Dazu gibt es viele Studien, vor allem von Hurrelmann. Karriere kommt für viele nur infrage, wenn sie dafür nicht aufgeben müssen, was sie glücklich macht.⁸⁵

Hier stoßen offensichtlich unterschiedliche Bedürfnisse aufeinander.

Auf jeden Fall müssen sich Menschen jeden Alters täglich dem technischen aber auch kulturellen und demographischen Wandel stellen und es ist von Vorteil, wenn sie das auch wollen.⁸⁶

In Zeiten schneller und oft durchgreifender Veränderungen in der Arbeitswelt muss jeder sich auf Veränderungen, Berufswechsel und Unsicherheit einrichten. Daher ist es ganz eminent wichtig, die erwünschte und benötigte Stabilität woanders zu finden. Dafür ist Muße, finanzielle Sicherheit, leibliches Wohlbefinden, Zeit für Erholung und die Pflege sozialer Kontakte erforderlich.

Die Politik ist gefordert, Sicherheit, z.B. durch Mindestlöhne, Umwandlung von Zeitarbeitsverträgen und Sicherung von Arbeitsplätzen zu bieten. Auch die

⁸³ Vgl. *Petzold*, 2007, 173ff

⁸⁴ Vgl. *Clifton*, 2012

⁸⁵ *Die Zeit*, 4/2013

⁸⁶ Vgl. *Gruber*, 2007

Bereitstellung ausreichender und bezahlbarer Kinderbetreuung gehört mit in diesen Bereich.

Die gestiegene Arbeitsintensität (DGB Index 2012) macht Gegenmaßnahmen auf Arbeitgeberseite erforderlich.⁸⁷ Die IG Metall setzt sich daher für eine Anti-Stress-Verordnung ein.⁸⁸

Durch Burnout-Störungen und ihre Begleit- und Folgeerkrankungen entsteht den Betroffenen, aber auch der Volkswirtschaft, immenser Schaden.

Alles diese Gesichtspunkte sollten nicht nur in Deutschland und Europa, sondern weltweit zum Standard oder mindestens zum Thema werden. Hier leisten einige Unternehmen und Gewerkschaften schon jetzt Pionierarbeit, z.B. für Mitbestimmung bei den Arbeitsbedingungen an allen internationalen Standorten vom Volkswagen-Konzern.⁸⁹ Gleichzeitig ist es auch ein Gebot, den kognitiven Möglichkeiten des Einzelnen gerecht zu werden. Diese vielfältigen Konflikte in das Denk- und Handlungsverhalten der Protagonisten zu integrieren wird die Herausforderung für die Zukunft sein, denn in Gesellschaften mit sehr vielfältigen ethnischen und sozialen Gruppen muss es ein wichtiges Anliegen sein, sehr unterschiedliche Lebensentwürfe und Denkweisen nicht nur zu tolerieren, sondern auch einen Austausch und ggfs. Neuorientierung zu fördern.

„Die Schaffung einer humanen Gesellschaft erfordert eine plurale Vernunft, die Vielfalt ermöglicht und Andersartigkeit achtet.“⁹⁰

⁸⁷ Vgl. *DGB*, 2013, Pressemitteilung

⁸⁸ Vgl. *IG-Metall*, 2013, Online

⁸⁹ Vgl. *Volkswagen-Konzern*, 2009, Online

⁹⁰ *Bolhaar, Petzold*, 2008, 29

Zusammenfassung: Auswirkungen der Veränderungen in der Arbeitswelt auf die fünf Säulen der Identität

Im Text werden die Auswirkungen der sich verändernden Arbeitswelt und der Arbeitsbedingungen auf die fünf Säulen der Identität beleuchtet. Das Thema des Verlustes eines Beschäftigungsverhältnisses kommt ebenfalls zur Sprache. Der Einfluss der neuen Medien wird thematisiert, ebenso die Globalisierung und auch die Wirkung des Vorgesetztenverhaltens. Diese äußeren Einwirkungen betreffen nicht nur die abhängig Beschäftigten, sondern können auch bei den Vorgesetzten psychische Störungen hervorrufen, heute meistens „Burn-out“ genannt. Es wird diskutiert, in welchen Fällen ein Coaching- insbesondere unter dem integrativen Ansatz- sinnvoll ist.

Schlüsselwörter: „Gute Arbeit“, Arbeitslosigkeit, Säulen der Identität, Burn-out, reflexives Management

Summary: Effects on the five pillars of identity by changes in the world of employment

This essay takes a closer look at the effects of changes in the world of employment and the conditions of work on the five pillars of identity. The topic of unemployment is considered too. The influence of new media is discussed as well as globalization and the impact by the behavior of superiors. These influences from outside can cause psychological disturbances not only in the employees but in superiors as well - called “burn-out” these days in most cases. It is discussed in which circumstances coaching can be useful - especially with an integrative approach.

Keywords: “Good work”, unemployment, pillars of identity, burn-out, reflexive management.

Literaturverzeichnis

Bolhaar, R. und Petzold, H. G. 04/2008. Supervision: Theorie – Praxis – Forschung. 04/2008.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BauA). [Online] [Zitat vom: 09. Mai 2013.] <http://www.baua.de/de/Themen-von-A-Z/Arbeitszeit/Arbeitszeit.html>.

Bundesministerium für Bildung und Forschung. *Weiterbildungsverhalten in Deutschland, AES Trendbericht Bonn Berlin 2011.*

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. *5. Bericht zur Lage der älteren Generationen in der Bundesrepublik Deutschland.*

Clifton, J. 2012. *Der Kampf um die Arbeitsplätze von Morgen.* München : Redline Verlag, 2012.

Csikszentmihalyi, M. 2012. *Das Geheimnis des Glücks.* Stuttgart : Klett-Cotta, 2012.

Der Westen kann gut mithalten. **Heuser, U. J. 2012.** 30.. August 2012, Die Zeit N° 36.

DGB. 2013. DGB Index 2012. [Online] 17. Januar 2013. [Zitat vom: 10. Mai 2013.] <http://www.dgb.de/presse/++co++c8890aaa-60be-11e2-b0d7-00188b4dc422>.

DGB-Index Leitbild Gute Arbeit . [Online] [Zitat vom: 10. Mai 2013.] <http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/leitbild>.

Die Bibel. *Die Bibel.*

Die Zeit. 2013. 4, 2013.

Dorner, T. E. 2013. Psychosoziale Gesundheit, Lebensstil und Diabetes mellitus. Konsequenzen für Prävention und Therapie. *In: Internistische Praxis 53.* München : Hans Marseille Verlag GmbH, 2013, S. 109-118.

EAG FPI. Burnout-Beratung und Stress-Beratung im Integrativen Verfahren. [Online] [Zitat vom: 09. Mai 2013.] www.eag-fpi.com/zertifizierter_burnout-_und_stress-berater.html.

Gabler. Gabler Wirtschaftslexikon. *Stichwort: Arbeit.* [Online] Gabler Verlag. [Zitat vom: 10. Mai 2013.] <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54787/arbeit-v6.html>.

Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA). 2008. *Was ist gute Arbeit? Das erwarten Erwerbstätige von ihrem Arbeitsplatz.* 2008.

- Gruber, G. 2007.** *Vorwort. Lebenslanges Lernen. Das Magazin für Wissen und Weiterbildung der Donau-Universität Krems.* Augsburg : Ziel Verlag, 2007.
- Hartz, P. 1996.** *Das atmende Unternehmen .* Frankfurt/New York : Campus Verlag, 1996.
- Hartz, P. und Petzold, H. G. 2010.** Chancen für arbeitslose Frauen und Männer, die ihr Leben neu gestalten wollen. *Zeitschrift für Medizinische Psychologie* 2. 2010, S. 47-67, vgl. <http://www.minipreneure.de/>.
- Hass, W. und Petzold, H. G. 1999.** Die Bedeutung der Forschung über soziale Netzwerke, Netzwerktherapie und soziale Unterstützung für die Psychotherapie – diagnostische und therapeutische Perspektiven. [Buchverf.] H. G. Petzold und M. Märtens. *Wege zu effektiven Psychotherapien, Psychotherapieforschung und Praxis.* s.l. : Leske & Budrich, 1999, Bd. I, S. 193-272.
- Haubl, R. und Voß, G. 2009.** *Positionen - Beiträge zur Beratung in der Arbeitswelt.* 2009.
- IG Metall.** Anti-Stress-Initiative. [Online] [Zitat vom: 10. Mai 2013.] <http://www.igmetall.de/anti-stress-initiative>.
- IG-Metall.** Was heißt Gute Arbeit. [Online] [Zitat vom: 10. Mai 2013.] <http://www.igmetall.de/cps/rde/xchg/SID-0A456501-47620116/internet/style.xsl/was-heisst-gute-arbeit-1472.htm>.
- Jonas, P. 1997/1998.** Arbeitslosigkeit aus Sicht der Integrativen Therapie/Gestalttherapie. *Gestalt und Integration.* 1997/1998, Bd. 1, S. 189-221.
- Kapfhammer, H. P. 2011/2012.** Burnout, Krankheit oder Symptom. *Internist.* 2011/2012, 53, S. 1276-1288.
- Kofler, L. 1958.** Das Prinzip der Arbeit in der Marxschen und in der Gehlenschen Anthropologie. [Buchverf.] G. Jahn. *Schmollers Jahrbuch für Gesetzgebung, Verwaltung und Volkswirtschaft.* Berlin : Duncker & Humblot, 1958, S. 71-86.
- Krätzer, N. 2012.** Burn-out: Fehldiagnose oder Epidemie? *Deutsches Ärzteblatt.* 2012.
- Lazarus, R. S. und Launier, R. 1981.** Streßbezogene Transaktionen zwischen Person und Umwelt. [Buchverf.] J. R. Nitsch. *Stress, Theorien, Untersuchungen, Maßnahmen.* Bern : Huber, 1981, S. 213-260.
- Lehnert, K. 2009.** "Sozialschmarotzer" versus "Arbeitskraftunternehmer". [Buchverf.] G. Herlyn, et al. *Arbeit und Nichtarbeit.* München und Mering : Rainer Hampp Verlag, 2009.

- Lenhardt, U. und Priester, K. 9/2005.** Flexibilisierung - Intensivierung - Entgrenzung: Wandel der Arbeitsbedingungen und Gesundheit. *WSI Mitteilungen*. 9/2005, S. 491-497.
- Litzcke, S. M. und Schuh, H. 2007.** *Stress, Mobbing und burn-out am Arbeitsplatz*. Heidelberg : Springer-Verlag, 2007.
- Mai, H. und Pommerening, F. 2012.** *Arbeiten bis zum Umfallen oder bis zur Mittagspause?* [Befragte Person] M. Fallet und U. Ott. [Hrsg.] Chrismon. Juli 2012.
- Marx, K. 1988.** *Ökonomisch-philosophische Manuskripte vom Jahre 1844*. Leipzig : s.n., 1988.
- Marx, K. und Engels, F. 1956.** *Werke, Band 1ff*. Berlin : s.n., 1956.
- Mehrheit der Berufstätigen ist an Feiertagen erreichbar.* **Bitkom. 2011.** Pressemitteilung, Berlin : s.n., 2011.
- Müller, L. und Petzold, H. G. 1999.** Identitätsstiftende Wirkung von Volksmusik – Konzepte moderner Identitäts- und Lifestylepsychologie für die Musiktherapie am Beispiel des Schweizer Volksliedes. *Integrative Therapie* 2-3. 1999, S. 187-250.
- Nebelung, C. 2009.** Erwerbs-, aber nicht arbeitslos. [Buchverf.] G. Herlyn, et al. *Arbeit und Nichtarbeit*. München und Mering : Rainer Hampp Verlag, 2009, S. 273ff.
- Nelting, M. 2010.** *Burnout, Wenn die Maske zerbricht*. München : Mosaik, 2010.
- Nolen-Hoeksema, S. 2004.** *Warum Frauen zu viel denken*. Frankfurt a. M. : s.n., 2004.
- Ostermann, D. 2010.** *Das Integrative Gesundheitscoaching. Integrative Modelle in Psychotherapie, Supervision und Beratung*. Wiesbaden : s.n., 2010.
- Petzold, H. G. 2007.** *Integrative Supervision, Meta-Consulting, Organisationsentwicklung. Ein Handbuch für Modelle und Methoden reflexiver Praxis*. Wiesbaden : Verlag für Sozialwissenschaften, 2007.
- . **2012.** *Transversale Identität und Identitätsarbeit - Die integrative Identitätstheorie als Grundlage für eine entwicklungspsychologische und sozialisationstheoretisch begründete Persönlichkeitstheorie und Psychotherapie. Identität. Ein Kernthema moderner Psychotherapie – interdisziplinäre Perspektiven*. Wiesbaden : Verlag für Sozialwissenschaften, 2012.
- Petzold, H. G. und Orth, I. 2011.** "Genderintegrität" - ein neues Leitparadigma für Supervision und Coaching in vielfältigen Kontexten. [Buchverf.] S. Abdul-Hussain. *Genderkompetente Supervision*. Wiesbaden : VS Verlag, 2011.

- Rohmert, W. und Rutenfranz, J. 1983.** *Praktische Arbeitsphysiologie.* Stadtnummer : Georg Thieme Verlag, 1983.
- Rösing, I. 2011.** *Ist die Burnout-Forschung ausgebrannt? Analyse und Kritik der internationalen Burnout-Forschung.* s.l. : Asanger Verlag, 2011.
- Siegele, F. und Höhmann-Kost, A. 2004.** *Integrative Persönlichkeitstheorie.* 2004.
- Stressreport Deutschland 2012.* **Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. 2013.** Dortmund : BauA, 2013.
- Universität Düsseldorf.** *Europaweite Studie zu Herzinfarkten: Risikofaktor Arbeitsstress.*
- VDBW aktuell. 2012.** Ein Statement der Bundesregierung: Psychische Belastungen in der Arbeitswelt. 2012, Juli.
- Volkswagen-Konzern. 2009.** Charta der Arbeitsbeziehungen im Volkswagenkonzern. [Online] 2009. [Zitat vom: 10. Mai 2013.] http://www.volkswagen.de/content/medialib/vwd4/de/Volkswagen/Nachhaltigkeit/service/download/corporate_governance/Charta_der_Arbeitsbeziehungen_Volkswagen/_jcr_content/renditions/rendition.file/charta_der_arbeitsbeziehungen_volkswagen.pdf.