

HRM-Lehrprojekt 2015 / 2016

Master Human Resource Management / Personalpolitik

Projektabschlussbericht

Interessierte Selbstgefährdung von HR-Beschäftigten

Forschungsfrage:

Welche (Beweg-)Gründe für interessierte Selbstgefährdung von HR-Beschäftigten liegen vor und welche gesundheitlichen sowie sozialen Auswirkungen lassen sich feststellen?

Vorgelegt von: Feel Good Bro's
 Julia Blume, 6750803
 Carina Grobbel, 6739656
 Mariana Tutlys, 6744870
 Annabel Zöller, 6743076

Dozentinnen: Frau Prof. Dr. Daniela Rastetter
 Frau Dr. Anna Mucha

Hamburg, den 17. August 2016

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis.....	III
Abstract	1
1. Einleitung	2
2. Theoretische Aspekte des Projektvorhabens.....	3
2.1 Theorie und Forschungsstand.....	3
2.1.1 Commitment Management	3
2.1.2 Weisungsgebundener Arbeitnehmer vs. Selbstständiger	5
2.1.3 Arbeitskraftunternehmer	6
2.1.4 Interessierte Selbstgefährdung	7
2.1.4.1 Beweggründe und innerer Konflikt.....	8
2.1.4.2 Anzeichen und Verhalten	9
2.1.4.3 Gesundheitliche Folgen.....	9
2.2 Forschungsziel.....	10
3. Methodisches Vorgehen.....	11
3.1 Datenerhebung	11
3.2 Datenauswertung.....	13
4. Darstellung und Diskussion der Ergebnisse.....	14
4.1 Indikatoren der interessierten Selbstgefährdung	14
4.2 Gründe für interessierte Selbstgefährdung.....	19
4.3 Auswirkungen von interessierter Selbstgefährdung.....	24
4.4 Weiterführende Ergebnisse	26
5. Fazit.....	28
6. Quellenverzeichnis.....	32
6.1 Literatur.....	32
6.2 Internetquellen.....	34
6.3 Rechtsquellen	35
Anhangsverzeichnis	36
Anhang	37
Eidesstattliche Erklärung.....	46

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Auszug gesundheitlicher Konsequenzen interessierter Selbstgefährdung	10
Tabelle 2: Übersicht der durchgeführten Interviews	12
Tabelle 3: Gesundheitliche Folgen aus Interviews.....	24

Abstract

Das kontinuierliche Streben nach wirtschaftlichem Erfolg und der optimalen Nutzung von Leistungspotenzialen beeinflusst auch die Praxis von Management- und Steuerungskonzepten. Insbesondere der Paradigmenwechsel von direkter zu indirekter Steuerung resultiert in größeren Handlungsspielräumen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter¹. Es erfolgt eine Übertragung der Leistungsdynamik eines Selbstständigen auf das klassische Angestelltenverhältnis. Dies hat gleichzeitig steigenden Leistungs- und Verantwortungsdruck sowie ggf. gesundheitliche Belastungen zur Folge. Das in der Forschung noch junge Phänomen der *interessierten Selbstgefährdung* gewinnt zunehmend an Bedeutung, da es den resultierenden Rollenwandel des Arbeitnehmers zum Unternehmer seiner eigenen Arbeitskraft thematisiert und den Aspekt der bewussten Inkaufnahme der eigenen Gesundheitsgefährdung behandelt. Bisherige Forschungen zielen in diesem Zusammenhang vorwiegend auf vertriebsnahe Funktionsbereiche mit erfolgsorientierten Zielvereinbarungen ab. Unter Annahme eines organisationsweiten Wandels von Managementmechanismen und Arbeitsstrukturen untersucht dieses Forschungsprojekt, inwieweit auch HR-Beschäftigte von *interessierter Selbstgefährdung* betroffen sind. Weiterhin werden Gründe sowie gesundheitliche und soziale Folgen des Phänomens untersucht. Zur Datenerhebung wurden leitfadengestützte Betroffeneninterviews mit HR-Beschäftigten unterschiedlicher Branchen geführt. Die Ergebnisse zeigen, dass *interessierte Selbstgefährdung* bei dieser Zielgruppe ebenfalls ausgeprägt ist, was sich in ausgedehnten Arbeitszeiten und inneren Konflikten äußert. Die Treiber für das selbstgefährdende Verhalten sind vielfältig, ein hohes affektives und normatives Commitment sowie ein hohes Arbeitspensum zählen zu den prägnantesten. Weiterhin belegt die Untersuchung, dass psychische Belastungen, wie nicht abschalten können, die häufigsten gesundheitlichen Folgen darstellen. Auch die Vernachlässigung sozialer Kontakte wird als nennenswerte Auswirkung identifiziert.

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit werden Personenbezeichnungen nachfolgend lediglich in der maskulinen Form verwendet. Dies schließt die weibliche Form stets mit ein und weist nicht auf eine Benachteiligung hin.

1. Einleitung

I 08: „Das war häufig gar nicht machbar, sondern da habe ich mich oft auch schon ein Stück wie der Hamster im Rad gefühlt, weil man einfach nicht hinterhergekommen ist der E-Mailflut, der Telefoniererei, der Hochphase im Recruiting, da kam einfach viel zusammen.“ (I 08, Z. 157-160)

Dieses Zitat einer Personalerin verdeutlicht, welchen Situationen und Gefühlen HR-Beschäftigte in ihrem Berufsalltag ausgesetzt sind. Diese werden trotz ihrer psychischen bzw. gesundheitlichen Auswirkungen als Normalität akzeptiert. Der Professor für angewandte Psychologie Andreas Krause definierte dieses Phänomen als: „Ein Verhalten, bei dem sich Berufstätige selbst dabei zusehen, wie sie für den Beruf die eigene Gesundheit gefährden“ (Krause 2012: 8) und bezeichnete es als *interessierte Selbstgefährdung* (Krause 2012).

Das genannte Konzept, welches die These des Arbeitskraftunternehmers aus den 80er Jahren (Voß 2001: 2) erweitert, stellt speziell den Aspekt der bewussten Inkaufnahme der eigenen Gesundheitsgefährdung in den Vordergrund und beschreibt einen Rollenwandel von Arbeitnehmern (Krause 2012: 8; Schüpbach 2011: 77-87). Dabei weisen angestellte Arbeitnehmer zunehmend Verhaltensmerkmale eines Selbständigen auf (Krause et al. 2011: 3). Diese Entwicklung wird durch Trends wie partizipative Produktions- und Managementkonzepte (Kratzer & Dunkel 2011:13-14), wachsende Handlungsspielräume und zunehmende Flexibilität hervorgerufen (Badura et al. 2012: v). In jüngster Vergangenheit gewinnt das Konzept der *interessierten Selbstgefährdung* weiterhin an Bedeutung, sodass sich sogar das Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Jahr 2016 im Rahmen der Diskussion zum ‚Arbeiten 4.0‘ mit dem Thema auseinandersetzt: „Einige ‚agile‘ Unternehmen erkennen den Wert demokratischer Beteiligung und experimentieren mit neuen Konzepten. Zugleich bergen diese aber auch das Risiko der Entgrenzung und ‚interessierter Selbstgefährdung‘ der Beschäftigten“ (Nahles 2016: 6).

Wissenschaftliche Untersuchungen erforschten das Konzept bislang lediglich in direkt erfolgswirksamen Funktionsbereichen, wie dem Vertrieb (Peters 2011: 114-116; Krause et al. 2013: 14). Da jedoch davon auszugehen ist, dass auch andere Abteilungen von diesem Konzept betroffen sind, entstand ein Forschungsprojekt bei dem speziell der Bereich Human Resources (HR) als ein indirekt erfolgswirksamer Bereich fokussiert wird. Mit Hilfe von problemzentrierten Interviews wurden HR-Mitarbeiter, welche erste Anzeichen für selbstgefährdendes Verhalten aufweisen, befragt. Ziel der Untersuchung ist es, einen Überblick über die Situation von Betroffenen dieser Zielgruppe und Ausprägungsformen des Konzeptes der *interessierten Selbstgefährdung* zu geben. Gleichzeitig sollen die Beweggründe für dieses Verhalten sowie dessen gesundheitliche und soziale Folgen identifiziert werden.

2. Theoretische Aspekte des Projektvorhabens

Bevor Methodik und Ergebnisse des Forschungsprojektes detailliert dargestellt werden, sollen in diesem Kapitel die theoretischen Grundlagen und Forschungsstände verschiedener wissenschaftlicher Disziplinen, die mit dem zentralen Forschungsthema in Verbindung stehen, beleuchtet werden. Daraus abgeleitet wird das Forschungsziel beschrieben.

2.1 Theorie und Forschungsstand

Aufbauend auf einem Paradigmenwechsel von direkter zu verstärkt indirekter Steuerung haben sich neue Managementpraktiken herausgebildet. Eine dieser Entwicklungen stellt das Commitment Management (Kapitel 2.1.1) dar, dessen Ziele es sind, die Identifikation mit einer Organisation zu erhöhen sowie die Handlungsspielräume der Mitarbeiter zu erweitern, um ungenutzte Leistungspotenziale freizusetzen. Dadurch verändert sich auch die Rolle des Arbeitnehmers im Unternehmen, welcher zunehmend zu Verhaltensweisen eines Selbständigen tendiert (Kapitel 2.1.2). Ein ähnlicher Rollenwandel wurde bereits von der in den 80er Jahren aufgestellten These des Arbeitskraftunternehmers zum Ausdruck gebracht (Kapitel 2.1.3). Diese weist auf die gestiegenen Anforderungen und resultierenden Belastungen hin und führt letztendlich zum Konzept der interessierten Selbstgefährdung (Kapitel 2.1.4).

2.1.1 Commitment Management

Commitment lässt sich aus dem Englischen als „Selbstverpflichtung“ oder „freiwillige Bindung“ übersetzen, jedoch geht die personalwirtschaftliche Definition noch weiter (Karst et al. 2000: 1). So wird unter Commitment „eine langfristige, durch Einstellung und Verhalten geprägte Bindung interner Anspruchsgruppen an ein Unternehmen [...]“ verstanden. Dabei zielt Commitment auf die Erhöhung der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter und die Verringerung von Fehlzeiten ab (Springer Gabler). Commitment versteht sich als ein mehrdimensionales Konstrukt, dass von Meyer und Allen auch als organisationales Commitment bezeichnet wird. Dieses entsteht durch das Zusammenspiel der folgenden drei Konstrukte (Meyer & Allen 1991: 67)

- Affektives Commitment
- Normatives Commitment
- Kalkulatorisches Commitment

Das affektive Commitment beschreibt dabei die von sich aus entstehende emotionale Bindung an und Identifikation mit dem Unternehmen, wohingegen sich das normative Commitment auf das moralische Verpflichtungsgefühl der Arbeitnehmer bezieht. Das kalkulatorische Commitment stellt das Ergebnis einer persönlichen Kosten-Nutzen-Abwägung zum Verbleib oder Verlassen des Unternehmens dar (Meyer & Allen 1991: 67). Diese drei Dimensionen sind voneinander differenzierbare Konstrukte, die jedoch miteinander korrelieren. Es besteht ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen affektivem

und normativem Commitment, wohingegen diese signifikant negativ mit dem kalkulatorischen Commitment korrelieren (Meyer et al. 2002: 28-33).

Unter Commitment Management wird das Erkennen und Nutzen der persönlichen Entfaltung, Selbstbestimmung sowie Selbstverwirklichung der Mitarbeiter in einer Organisation verstanden (Karst et al. 2000: 1). Dabei ist die Entstehung eines commitmentgerechten Unternehmens nicht direkt erfassbar, da sie das Ergebnis eines evolutionären Entwicklungsprozesses einer Organisation darstellt (Karst et al. 2000: 26). Die Implementierung von Commitment Management erfolgt insbesondere durch die Vermittlung einer attraktiven Vision. Gleichzeitig wird der Einfluss des Arbeitnehmers auf die Gestaltung seiner Aufgaben und seines Arbeitsumfeldes mit dem Resultat einer Steigerung des persönlichen Arbeitsbeitrages erhöht. Das Engagement entsteht dabei aus dem freien Willen des Mitarbeiters heraus. Diese Selbstverpflichtung des einzelnen Arbeitnehmers kann in Summe über die gesamte Belegschaft eines Unternehmens zu erheblichen Wettbewerbsvorteilen führen (Karst et al. 2000: 1-2).

Wichtige Einflussfaktoren für das Commitment und damit auch Commitment Management stellen die Motive der Arbeitnehmer dar. Es wird dabei von einer interdependenten Beziehung zwischen Motivation und Commitment ausgegangen (Süß 2006: 257). Die Inhaltstheorie der Motivation nach McClelland besagt, dass Mitarbeiter entsprechend ihrer Bedürfnisse im Unternehmen handeln (McClelland 1985: 32). Diese Bedürfnisse entwickeln sich im Laufe des Sozialisierungsprozesses sowie des Berufslebens. Dabei identifiziert McClelland drei Hauptmotive, die das menschliche Verhalten in Organisationen ergründen (McClelland 1976: 60):

- Leistung
- Zugehörigkeit
- Macht

Unter dem Leistungsstreben wird die Effizienz und Effektivität der eigenen Arbeit verstanden, indem die Mitarbeiter durch ihre Tätigkeit Begeisterung verspüren oder selbstgesteckte Ziele erreichen (Scholz 2013: 1086). Die Stärke des Motivs ist dabei von dem eigenen Anspruchsniveau der Person abhängig, das sich durch Erfolgs- und Misserfolgserfahrungen entwickelt (Bardmann 2014: 296). Das Motiv der Zugehörigkeit beschreibt die Suche nach Anerkennung und Freundschaft (McClelland 1976: 60). Die Machtmotivation von Personen kann sich in zwei unterschiedlichen Formen ausdrücken, dem institutionellen und dem personenbezogenen Verlangen nach Macht. Bei erstgenanntem besteht das Bedürfnis anderen Personen Selbstvertrauen, Zuversicht und Hoffnung zu vermitteln. Durch institutionelle Macht motivierte Personen sind selbstdiszipliniert und im höchsten Maße loyal dem Arbeitgeber gegenüber (Stock-Homburg 2008: 75). Personen mit dem Streben nach personenbezogener Macht erhalten Befriedigung, wenn sie Einfluss auf die Emotionen, Einstellungen und das Verhalten von anderen Menschen nehmen, um sie dadurch zu beherrschen (Bardmann 2014: 296).

Im Fokus dieser Motivationstheorie steht die Idee, dass die Führungskraft ihren Mitarbeitern das Gefühl der eigenen Entscheidungskompetenz vermittelt. Hierzu gehören das Einbeziehen in Entscheidungs- und Zielbildungsprozesse, das Zusprechen von Kompetenzen sowie die Ermutigung aus eigener Kraft zu handeln (McClelland 1978: 195-197). Auch für die Umsetzung von Commitment Management wird der Führungskraft bzw. ihrem Führungsstil eine besondere Bedeutung zugesprochen. Die Meta-Analyse von Meyer et al. zeigt, dass insbesondere der transformationale Führungsstil auf die Entstehung von affektivem Commitment Einfluss nimmt (Meyer et al. 2002). Innerhalb dieses Führungsstiles motivieren Vorgesetzte ihre Mitarbeiter, indem sie inspirierende Visionen vermitteln, ihre Vorbildfunktion wahrnehmen und die Weiterentwicklung ihrer Teammitglieder fördern, um so die Werte und Motive zu beeinflussen. Zusätzlich zeigt sich, dass insbesondere ein transformationaler Führungsstil förderlich für die Mitarbeitergesundheit ist. Er nimmt dabei nicht nur positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit, sondern reduziert auch Stresssymptome sowie das Risiko an Burnout zu erkranken. Weiterhin konnte festgestellt werden, dass Mitarbeiter durch den oben genannten Führungsstil eine erhöhte Bedeutung ihrer Tätigkeit erleben (Gregersen et al. 2011: 3-8). Dadurch wird das Selbstkonzept der Mitarbeiter gestärkt, um ihre Einsatzbereitschaft und ihr Selbstvertrauen zu steigern (Shamir et al. 1993: 578). Die Führungspersönlichkeit beeinflusst die Angestellten, ihre eigenen Ziele anzupassen und sich für das Erreichen der Ziele einer höheren Ebene einzusetzen (Scholz 2013: 1167). Dabei werden Mitarbeiter motiviert, mehr Leistung zu erbringen, als sie sich selbst zugetraut hätten (Bass 1986: 35).

2.1.2 Weisungsgebundener Arbeitnehmer vs. Selbstständiger

Eine sehr hohe Einsatzbereitschaft, starke Identifikation mit den Unternehmenszielen sowie eine stark erhöhte Leistungsdynamik sind Merkmale, die durch Commitment Management oder im Allgemeinen durch indirekte Steuerung hervorgerufen werden. Diese werden grundsätzlich selbständig tätigen Personen zugeschrieben und sind nun aber auch bei angestellten Arbeitnehmern feststellbar (Litsch & Kaufhold 2016). Doch worin unterscheiden sich prinzipiell Angestellte und Selbständige?

Das vierte Sozialgesetzbuch liefert eine Definition der Beschäftigung im Sinne des Angestelltenverhältnisses und differenziert gleichzeitig die selbständige Arbeit. Demnach liegt eine Beschäftigung vor, sobald eine „Tätigkeit nach Weisung“ ausgeübt, eine „Eingliederung in die Arbeitsorganisation des Weisungsgebers“ vorgenommen und eine selbständige Tätigkeit ausgeschlossen wird (§ 7 Abs. 1 SGB IV). Im Gegensatz zur selbständigen Person ist der Arbeitnehmer laut dem Bürgerlichen Gesetzbuch i.V.m. dem Arbeitsvertrag zur Leistung der versprochenen Dienste verpflichtet (§ 611 BGB). Da die Arbeit selbst als Vertragsgegenstand betrachtet wird, ist die Arbeitszeit das wesentliche Maß für die Arbeitsleistung. Der Arbeitnehmer schuldet lediglich eine personenbezogene Leistung „mittlerer Art und Güte“ (o.A. 2015; § 243 BGB Abs. 1). Das bedeutet, dass von Arbeitnehmern „grundsätzlich nur die Leistung erwartet werden kann, die sie bei angemessener Anpassung der geistigen und körperlichen Kräfte auf Dauer ohne Gefährdung der Gesundheit“ erbringen können (o.A. 2015). Selbständige

hingegen besitzen die Absicherung eines Arbeitsvertrages nicht und sind auf den eigenen Erfolg angewiesen (Wandinger 2011). Eine im Vergleich zu abhängig Beschäftigten höhere intrinsische Motivation und durch Erfolgsstreben geprägte Leistungsdynamik ergibt sich aus der Notwendigkeit der Existenzsicherung (Kaudelka & Kilger 2013: 33).

2.1.3 Arbeitskraftunternehmer

Bereits Mitte der 80er Jahre stellten die Arbeitssoziologen Pongratz und Voß ihre Prognose eines tiefgreifenden Wandels der Arbeitsgesellschaft vor. Im Fokus steht dabei die Entgrenzung und der Wandel des klassischen Arbeitnehmers zum Arbeitskraftunternehmer, der wie ein Unternehmer seiner selbst agiert (Voß 2001: 2-8). Als Hintergrund für diese Entwicklung wird die aus gestiegenen Marktanforderungen resultierende Suche nach ungenutzten Produktivitätspotenzialen genannt. Neue Ansprüche gegenüber Arbeitskräften werden geltend gemacht und eine Annäherung an temporäre, eher marktförmige Auftragsbeziehungen wird erwartet (Pongratz & Voß 1998: 131-140). Zur Beschreibung dieses neuen Typus' des Arbeitskraftunternehmers dienen folgende drei Thesen:

Das erste Merkmal stellt die Selbstkontrolle dar. Da der Arbeitnehmer, wie in Kapitel 2.1.2 beschrieben, lediglich zu einer bestimmten Arbeitszeit verpflichtet ist und keine weitere Festlegung der geforderten Leistung erfolgt, muss der Arbeitgeber auf anderem Wege sicherstellen, dass er die nötige Arbeitsleistung auch erhält. Während dies in der Vergangenheit vornehmlich durch direkte Steuerung, z.B. durch konkrete Anweisung und Kontrolle der Fabrikaufseher oder Führungskräfte erfolgte (Paul 2015: 125), ist nun eine Entwicklung zu indirekten Mechanismen und Delegation zu beobachten. Arbeitnehmern wird beispielsweise ein Leistungsziel vorgegeben, bei dem der Weg der Zielerreichung nicht festgelegt ist. Damit werden selbständige Planung, Steuerung und Überwachung der eigenen Tätigkeit verlangt (Pongratz & Voß 2003: 23-25). „Die Unterordnung unter den fremden Willen wird ersetzt durch die Instrumentalisierung des eigenen Willens als Organisationsprinzip“ (Peters & Sauer 2005: 38). In diesem Zusammenhang lässt sich auch von einer Auslagerung von Managementfunktionen an die Erwerbstätigen sprechen (Pongratz & Voß 2001: 42-52). Die Anforderung der erhöhten Selbstkontrolle durchzieht dabei alle Dimensionen der Arbeit von flexibilisierten Arbeitszeiten, über die räumliche Flexibilität bis hin zu wachsenden Erwartungen an die Eigenmotivation. Aus dem ehemals reaktiven Arbeitnehmer muss somit eine aktive Arbeitskraft werden, die die gewährten Handlungsspielräume im Sinne der Unternehmung nutzt (Voß 2001: 9).

Eine weitere These zur Beschreibung des Arbeitskraftunternehmers ist die Selbstökonomisierung. Aus der Abkehr von reaktivem zu aktivem Verhalten und damit zunehmend autonomisierten Arbeitsformen folgt gleichfalls die Anforderung eines kontinuierlich effizienzorientierten sowie ökonomisch denkenden Arbeitnehmers. Es ändert sich demnach nicht nur das Verhalten während der Arbeit, sondern auch das Verhältnis zu der eigenen Arbeitskraft (Dürr 2013: 14-15). Die konsequente Entwicklung

sowie der gezielte Einsatz und die Vermarktung der eigenen Fähigkeiten stehen im Mittelpunkt (Voß 2001: 10). In diesem Zusammenhang wird heute auch vermehrt von der Eigenverantwortung zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit (Employability) gesprochen (Pongratz 2000).

Als dritte These ist die Selbstrationalisierung zu nennen. „Wir brauchen Sie voll und ganz, zu jeder Zeit – dazu müssen Sie Ihr Leben im Griff haben!“ (Pongratz 2000), so könnte das Credo dieses Merkmals lauten. Die beschriebene wachsende Selbstkontrolle und Selbstökonomisierung ziehen gleichermaßen eine neue Qualität des Lebenshintergrundes nach sich und bedingen eindeutige Konsequenzen für Lebensführung sowie Privatsphäre (Hausinger 2008: 153). Ein Prozess der Entgrenzung von Privatleben und Arbeit setzt ein, denn eine Durchorganisation von Lebenslauf und Alltag ist gefragt. Im Fokus steht die gezielte Nutzung aller individuellen Ressourcen auch aus dem privaten Bereich. Ein Indiz hierfür ist z.B. die Zunahme von privaten Organisations- und Kommunikationsmitteln (Voss 2001: 11).

Die auf Seiten des Arbeitnehmers gestiegene Selbststeuerung sowie die daraus resultierenden Handlungs- und Entscheidungsspielräume bieten einen hohen ökonomischen Nutzen, da u.a. Kontroll- und Überwachungskosten eingespart werden können. Auch wirken sie auf den ersten Blick für den Arbeitnehmer attraktiv und erinnern an bekannte Konzepte wie Empowerment oder Commitment Management. Jedoch dürfen die Nebenwirkungen nicht unterschätzt werden. Die Wirkung der Hierarchie wird durch Identifikation, aber ggf. auch durch Konkurrenz und übersteigertes Verantwortungsbewusstsein ersetzt, was zu wachsendem Leistungsdruck führen kann (Azade 2004: 34). Es besteht die Gefahr der systematischen Ausbeutung und Selbstgefährdung. Dies kann dadurch verstärkt werden, dass im Sinne der Selbstrationalisierung alle verfügbaren Ressourcen nutzbar gemacht werden und die Schutzfunktion der Privatsphäre an Bedeutung verliert (Bode 2012: 26-27).

2.1.4 Interessierte Selbstgefährdung

Wenn die Existenz der eigenen Unternehmung bedroht ist, wird oft rund um die Uhr und auch unter Inkaufnahme von gesundheitlichen Folgen gearbeitet. Dieses Phänomen ist von selbständigen Unternehmern und Freiberuflern bereits seit langem bekannt. Wie bereits in Kapitel 2.1.3 durch die These des Arbeitskraftunternehmers beschrieben, zeigt sich derartiges Handeln aber auch bei angestellten Mitarbeitern (o. A. 2012: 8). Das Verhalten, geprägt von mangelnder Rücksichtnahme auf die eigene Gesundheit z.B. in Fällen einer möglichen Erfolgsgefährdung, bezeichnet der Schweizer Psychologe Andreas Krause als *interessierte Selbstgefährdung*. Diese von eigenen Interessen getragene Rücksichtslosigkeit gegenüber sich selbst stellt eine besondere psychische Reaktion dar, vornehmlich ausgelöst durch die Auswirkungen indirekter Steuerungsmechanismen (Peters 2011: 105-108). Sie kann auch als eine Art Bewältigungsstrategie gesehen werden, zu der Menschen in besonders erfolgs- oder ergebnisorientierten Arbeiten greifen (Krause et al. 2013: 15).

2.1.4.1 Beweggründe und innerer Konflikt

Eines der Phänomene der *interessierten Selbstgefährdung* ist der vielfältig währende innere Konflikt, der die Betroffenen belastet und zu einem Gefühl innerer Zerrissenheit führen kann. Dies hat wiederum zur Folge, die Rücksicht auf die eigene Gesundheit und die eigenen Bedürfnisse zurückzustellen.

Innere Konflikte bestehen z.B. im Hinblick auf Zielvereinbarungen und den Erfolg. Mitarbeiter, deren Leistung über Zielvereinbarungen gesteuert wird, empfinden diese als nur unter großen Anstrengungen erreichbar. Hinzukommt ggf. die Befürchtung einer kontinuierlichen Steigerung dieser Ziele in den zukünftigen Perioden. Die entstehende ‚Ertragsspirale‘ begründet für viele Beschäftigte eine Änderung des Verhältnisses zum eigenen Erfolg. Dem eigentlichen Wert des Erfolges, in Form von Anerkennung, Selbstbestätigung und dem Gefühl von Sicherheit, steht parallel die Bedrohung durch Auswirkungen auf Benchmarks und Anhebung zukünftiger Ziele gegenüber (Krause et al. 2012: 197).

Weiteres Potenzial für innere Konflikte erwächst aus der entstehenden Doppelrolle der Beschäftigten. Einerseits wird nach wie vor verlangt, dass die Arbeit fachlichen und qualitativen Anforderungen gerecht wird. Das fachliche Gewissen und der daraus erwachsende Qualitätsanspruch als eine Art ‚Facharbeiterstolz‘ spielen eine dominante Rolle. Andererseits entsteht über indirekte Steuerung auch eine wachsende Verantwortung für die eigene Wirtschaftlichkeit und es bildet sich ein unternehmerisches Gewissen heraus. Beispielsweise im Hinblick auf die Bearbeitungszeit von Aufgaben findet nun eine ständige Kosten-Nutzen-Abwägung statt und fachliche Aspekte werden zugunsten betriebswirtschaftlicher Gesichtspunkte zurückgestellt (Peters 2011: 117).

Auch in Bezug auf das Arbeitszeitverhalten können innere Konflikte entstehen, denn innerhalb der indirekten Steuerung ist es nicht mehr der Vorgesetzte oder ein äußerer Adressat, der z.B. zu verlängerten Arbeitszeiten auffordert. Stattdessen ist der empfundene Leistungsdruck auf das eigene Wirken und Wollen zurückzuführen. Bei einer eventuellen Überbelastung entstehende negative Gefühle und Aggressionen richten sich im Falle dieser reflexiven Erkenntnis nicht mehr gegen den Arbeitgeber oder den Vorgesetzten, sondern gegen sich selbst (Peters 2011: 114–116).

Zusätzlich ist auch der Umgang mit gewährten Handlungsspielräumen als ein Treiber innerer Konflikte anzuführen. Handlungs- und Entscheidungsspielräume werden traditionell als Belohnung und unter dem Aspekt von mehr Freiheit und Verantwortung als erstrebenswert angesehen. Der Spielraum gilt als ‚von oben‘ gewährt und kann demnach auch jederzeit wieder entzogen werden. Um einen Entzug dieses Privilegs und damit eine empfundene Bestrafung zu vermeiden, findet häufig eine Strategie zur Aneignung des fremden Willens Anwendung. Diese Anpassung von eigenen an fremde Interessen wird häufig ebenfalls als innerer Konflikt wahrgenommen und verdeutlicht dem Betroffenen, die eigentliche Schrumpfung seiner Handlungs- und Entscheidungsspielräume (Peters 2011: 114-116).

2.1.4.2 Anzeichen und Verhalten

Interessierte Selbstgefährdung kann sich in sehr unterschiedlichen Verhaltensweisen niederschlagen. Gemeinsamkeit ist dabei das Motiv des Erfolges bzw. der Vermeidung des Misserfolges. Während die erläuterten inneren Konflikte ein Merkmal darstellen, sind sie gleichzeitig Ursache für Verhaltensweisen. Durch die zunehmende Selbstwahrnehmung als Arbeitskraftunternehmer, ändert sich das Verhältnis zu Kollegen und dem eigenen Team, wodurch der Solidarisierungseffekt untereinander geschwächt wird. Betroffene stehen nicht mehr gemeinsam gegen einen Vorgesetzten, sondern empfinden das eigene Team sogar als Konkurrenz oder potenzielle Störquellen des eigenen Erfolges. Konsequenz ist ein erhöhtes Empfinden von ‚peer-to-peer-pressure‘ (Peters 2011: 118).

Besonders starke Auswirkungen sind bezüglich des Arbeitszeitverhaltens zu nennen. Betroffene weisen oft eine längerfristig hohe Zahl an Überstunden auf, ohne dass diese angeordnet wurden. Damit einher geht häufig ein Verzicht auf Schlaf und Regenerationszeit, Freizeitaktivitäten sowie Zeit mit Freunden und Familie. Außerdem verzichten Betroffene bewusst auf Kurzpausen oder sogar die Mittagspause während des Arbeitstages. Ebenso kommt es häufig vor, dass vorsätzlich auf arbeitsfreie Tage in Form von Urlaub, erarbeitete Gleittage, Feiertagen oder Wochenenden verzichtet wird. Der Aspekt der ständigen Erreichbarkeit spielt ebenfalls eine wichtige Rolle und verdeutlicht ein stark verändertes Verhältnis zur eigenen Arbeitszeit. Zusätzlich führt *interessierte Selbstgefährdung* oft zu verstärktem Präsentismus. Betroffene kommen häufig getrieben von einem schlechten Gewissen krank zur Arbeit und verzichten auf Regeneration. Arztbesuche, speziell im Bereich der Vorsorge, werden nicht wahrgenommen oder immer wieder verschoben, da die Arbeit höher als die eigene Gesundheit priorisiert wird. Darüber hinaus findet eine Verschleierung bzw. ein Runterspielen dieser Verhaltensweisen statt, sofern die Betroffenen selber wissen, dass dies kein gesundes Verhalten ist (Krause et al. 2013: 15).

2.1.4.3 Gesundheitliche Folgen

Die beschriebene Zunahme von Stressfaktoren, wie wachsende Handlungsspielräume und steigende empfundene Verantwortung, stellen eine für die Beschäftigten belastungsungünstige Arbeitssituation dar. Diese führt nicht selten zu weniger Rücksichtnahme auf die eigene Gesundheit sowie zu unmittelbaren gesundheitlichen Konsequenzen (Funk 2011: 1-3). In der Literatur finden sich verschiedene Symptome und gesundheitliche Folgen, die durch dauerhafte Überschreitung der Leistungsgrenze sowie selbstgefährdendes Verhalten entstehen können:

Körperlich	Psychisch	Auf Verhaltensebene
Leichte körperliche Beschwerden (Kopfschmerzen, Verspannungen ...)	Nicht abschalten können nach der Arbeit, auch in der Freizeit über Probleme aus dem Job grübeln	Ungeduld und Reizbarkeit gegenüber anderen
Abgeschlagenheit und Erschöpfung schon am Morgen	Sich ausgebrannt fühlen	Konzentrationsschwierigkeiten und Vergesslichkeit
Schlafschwierigkeiten und Schlafstörungen	Keine Lust haben, zur Arbeit zu gehen	Veränderungen im Essverhalten
Starke körperliche Beschwerden (Tinnitus, Migräne ...)	Am Ende des Arbeitstages mit dem Fortschritt nicht zufrieden sein, trotz starker Anstrengung	Mehr Alkoholkonsum und Rauchen als gewöhnlich
	Das Gefühl haben, nie über ausreichend Zeit zu verfügen	Hyperaktivität und Sprunghaftigkeit
	Starke Stimmungsschwankungen innerhalb weniger Tage (von Begeisterung bis hin zur innere Leere)	Tunnelblick – sich nur noch mit bestimmten Problemen befassen können und alles andere ausblenden

Tabelle 1: Auszug gesundheitlicher Konsequenzen interessierter Selbstgefährdung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Krause et al. 2013

2.2 Forschungsziel

Das Thema der *interessierten Selbstgefährdung* ist in dieser Form in der Forschung noch recht jung, was sich u.a. in der geringen Anzahl von Wissenschaftlern und Publikationen in diesem Feld niederschlägt. Studien untersuchten bis dato aber bereits inhaltlich ähnliche Themen wie beispielsweise die generelle Präsenz und Bedeutung von indirekter Steuerung in Unternehmen, dessen Folgen und sich daraus ergebende Handlungsspielräume für das betriebliche Gesundheitsmanagement. Eine Befragung in der Schweiz aus dem Jahr 2010 untersuchte konkret das Thema *interessierte Selbstgefährdung*, allerdings branchen- und berufsgruppenunabhängig (Krause et al. 2012: 193-195). Allgemein ist bei der Recherche von Literatur und Theorie auffällig, dass es sich, sofern es konkrete Beispiele von Betroffenen gibt, überwiegend um Fälle aus direkt erfolgswirksamen Bereichen wie Vertrieb oder Kundenbetreuung handelt (Peters 2011: 114–116; Krause et al. 2013: 14). Aufgrund der organisationsweiten Verbreitung indirekter Steuerungsformen und moderner Managementkonzepte ist jedoch davon auszugehen, dass auch andere Unternehmensbereiche betroffen sind. Das Forschungsteam fokussiert in seiner Untersuchung daher bewusst die Berufsgruppe der HR-Beschäftigten. Bei dieser Zielgruppe werden besonders spannende Ergebnisse erwartet, weil Verantwortungsthemen wie Gesundheitsschutz, Führung und das Thema Arbeitszeitgestaltung innerhalb ihres Bereiches liegen. Der in Kapitel 2.1.4.1 erläuterte innere Konflikt wird hier, aufgrund der Doppelrolle in Bezug auf die eigene Einhaltung und unternehmensweite Durchsetzung von Schutzbestimmungen sowie gesetzlicher und betrieblicher Standards, in besonderem Maße vermutet.

Das Ziel der Studie ist, die genannte Forschungslücke zu füllen und einen Erkenntnisgewinn über die Situation, der von *interessierter Selbstgefährdung* betroffenen HR-Beschäftigten, zu erlangen. Innerhalb des Forschungsprozesses werden bei der genannten Zielgruppe die Ausprägungen und Ursachen analysiert sowie Beweggründe für das gezeigte Verhalten untersucht. Zusätzlich soll herausgearbeitet werden, ob und in welchem Umfang die *interessierte Selbstgefährdung* einen Einfluss auf den beruflichen und privaten Alltag ausübt. Die Forschungsgruppe erhofft sich hier Erkenntnisse über die mit dem Fokusthema in Verbindung stehenden gesundheitlichen und sozialen Folgen zu gewinnen. Zusammenfassend soll demnach folgende explorative Forschungsfrage beantwortet werden:

Welche (Beweg-)Gründe für interessierte Selbstgefährdung von HR-Beschäftigten liegen vor und welche gesundheitlichen sowie sozialen Auswirkungen lassen sich feststellen?

3. Methodisches Vorgehen

In diesem Kapitel wird beschrieben, welche methodischen Instrumente zur Beantwortung der Forschungsfrage herangezogen wurden. Dabei wird zunächst auf die Datenerhebung (Kapitel 3.1) sowie anschließend auf die Auswertungsmethode (Kapitel 3.2) eingegangen.

3.1 Datenerhebung

Die Forschungsgruppe hat sich zur Bearbeitung der Forschungslücke für die Nutzung einer qualitativen Erhebungsmethode entschieden, um neue Erkenntnisse im Zusammenhang von der Zielgruppe HR und dem Konzept der *interessierten Selbstgefährdung* zu gewinnen. Da dieses Konzept ein gesellschaftliches Problem fokussiert sowie die Erfahrungen und Wahrnehmungen der Interviewpartner im Mittelpunkt stehen, entschied sich die Forschungsgruppe für die Durchführung von problemzentrierten Interviews. Diese Form von Interviews verfolgt das Ziel, ein problemzentriertes Sinnverstehen sowie einen Verständnisprozess im Gesprächsverlauf zu generieren (Kruse 2015: 153). Die Stichprobe bestand aus Interviewpartnern, die folgende Kriterien erfüllten:

- Beschäftigte einer HR-Abteilung,
- die erste Anzeichen selbstgefährdeten Verhaltens aufweisen,
- mit mindestens zwei Jahren Berufserfahrung,
- ohne Führungsverantwortung und
- keine Ein-Mann- oder Ein-Frau-Abteilung darstellen.

Befragt wurden Probanden, welche erste Indikatoren für *interessierte Selbstgefährdung* aufwiesen. Eine hohe Anzahl an Überstunden oder Präsentismus wurden beispielsweise als derartige Merkmale angewandt. Als weiteres Kriterium wird eine mindestens zweijährige Berufserfahrung vorausgesetzt, da Mitarbeitern im Laufe des Berufslebens mehr Verantwortung übertragen wird und z.B. vermehrt Zugeständnisse bezüglich der Nutzung flexibler Arbeitszeitmodelle gemacht werden. Dies begünstigt

eine selbständige Arbeitsweise und stärkere Eigenverantwortung. Die Berufspraxis stellt zudem sicher, dass die Betroffenen bereits während ihrer mehrjährigen Tätigkeit verschiedene Situationen mit selbstgefährdendem Verhalten erleben konnten. Ein weiteres wichtiges Kriterium besteht darin, dass die Interviewten keine Führungsverantwortung innehalten. Grund hierfür ist, dass von Personen in einer Führungsposition im Vergleich zu normalen Angestellten grundsätzlich mehr Verantwortungsgefühl sowie Engagement erwartet werden kann. Um gerade die Diskrepanz zwischen empfundener und tatsächlicher Verantwortung bei normalen Angestellten herauszustellen, steht im Forschungsprojekt diese Zielgruppe im Fokus. Ausgenommen sind Ein-Mann- oder Ein-Frau-Abteilungen, sodass Erfahrungen in Teamarbeit vorausgesetzt werden können.

Zusätzlich zu den oben genannten Kriterien hat die Forschungsgruppe bei der Auswahl der Interviewpartner auf eine Variation der subjektiven Betroffenheit, Berufsbildung und Unternehmensbranche geachtet, um eine qualitative Repräsentativität der Ergebnisse zu ermöglichen. Um Merkmale wie die subjektive Betroffenheit einschätzen zu können, entschied sich die Forschungsgruppe für eine direkte Ansprache des beruflichen und privaten Netzwerkes. Dies führte dazu, dass insgesamt 14 problemzentrierte Interviews durchgeführt werden konnten. Die Informationen in der nachfolgenden Tabelle, welche durch einen Kurzfragebogen erhoben wurden, spiegeln Merkmale der Interviewpartner wider:

Interview-Nr.	Datum	Geschlecht	Alter	Familienstand	Berufserfahrung	Aktuelle Position	Branche	Unternehmensgröße
01	06.04.2016	Weiblich	36-45	In einer Partnerschaft	11-15 Jahre	Projektmanagerin HR	Luft- und Raumfahrt	> 10.000 Mitarbeiter
02	07.04.2016	Männlich	26-35	In einer Partnerschaft	3-5 Jahre	HR Business Partner/Recruiter	Konsumgüter	> 10.000 Mitarbeiter
03	12.04.2016	Weiblich	26-35	In einer Partnerschaft	11-15 Jahre	HR Assistent	Gesundheit	> 10.000 Mitarbeiter
04	12.04.2016	Weiblich	26-35	In einer Partnerschaft	3-5 Jahre	Diversity Managerin	Handel	> 10.000 Mitarbeiter
05	13.04.2016	Männlich	26-35	In einer Partnerschaft	3-5 Jahre	Personalreferent	Maschinenbau	> 10.000 Mitarbeiter
06	13.04.2016	Weiblich	46-55	Verheiratet, Kinder	> 20 Jahre	Senior Personalreferentin	Maschinenbau	> 10.000 Mitarbeiter
07	13.04.2016	Weiblich	26-35	Single	3-5 Jahre	HR Business Partner	Konsumgüter	> 10.000 Mitarbeiter
08	19.04.2016	Weiblich	26-35	Verheiratet	6-10 Jahre	Senior-Personalreferentin	Maschinenbau	> 10.000 Mitarbeiter
09	20.04.2016	Männlich	26-35	Single	3-5 Jahre	Berater Personal	Handel	> 10.000 Mitarbeiter
10	20.04.2016	Weiblich	26-35	In einer Partnerschaft	3-5 Jahre	HR Manager Total Rewards	Versicherung	> 10.000 Mitarbeiter
11	25.04.2016	Weiblich	26-35	Single	11-15 Jahre	Personalreferentin	Maschinenbau	> 10.000 Mitarbeiter
12	27.04.2016	Weiblich	26-35	In einer Partnerschaft	2 Jahre	Personalreferentin	Maschinenbau	> 10.000 Mitarbeiter
13	28.04.2016	Weiblich	26-35	In einer Partnerschaft	3-5 Jahre	HR Generalist	Versicherung	> 10.000 Mitarbeiter
14	03.05.2016	Männlich	46-55	Verheiratet	> 20 Jahre	Personalreferent	Gesundheit	> 10.000 Mitarbeiter

Tabelle 2: Übersicht der durchgeführten Interviews

Die Interviews wurden zur besseren Strukturierung der Befragung und Vergleichbarkeit der Ergebnisse mit Hilfe eines Leitfadens durchgeführt. Dieser wurde nach den Vorgaben der SPSS-Methode von Helfferich entwickelt (Helfferich, 2011: 182-185). Nach einem Pretest und während des Untersuchungszeitraumes wurden aufgrund neuer Erkenntnisse Anpassungen am Leitfaden

vorgenommen². Die Interviews dauerten in der Regel 45 bis 60 Minuten und wurden nach vorheriger, schriftlicher Einwilligung³ mit einem Diktiergerät aufgezeichnet. Die Durchführung erfolgte stets im Tandem, wobei die ergänzende Person die Rolle des Beobachters einnahm. Es wurde darauf geachtet, dass zwischen Interviewer und Befragtem keine persönliche Beziehung bestand. Auf diese Weise konnten Intervieweffekte vermieden und durch das Feedback des Beobachters an seinen Forschungspartner schnelle Lernfortschritte in der Interviewdurchführung erzielt werden.

3.2 Datenauswertung

Nach erfolgreicher Durchführung der Datenerhebung resümierte die Forschungsgruppe den Projektzwischenstand. Im Vergleich der geführten Interviews stellte sich heraus, dass das Konzept der *interessierten Selbstgefährdung* auf zwei der 14 befragten Personen nicht im gleichen Ausmaß zutraf. Da eine Einbeziehung in die Auswertung keinen Mehrwert zur Beantwortung der Forschungsfrage darstellte, entschied sich die Forschungsgruppe, die Interviews Nr. 03 und Nr. 14 aus dem weiteren Forschungsverlauf auszuschließen. Da der Fokus der Auswertung auf die Inhalte des Gesagten und die Erkenntnisse des subjektiven Befindens der Betroffenen gelegt werden sollte (Dresing & Pehl 2013: 18), begann die Forschungsgruppe den Auswertungsprozess mit der Übertragung des Gesprochenen in die Schriftform. Dies geschah anhand der Vorschriften der einfachen Transkription nach Dresing und Pehl sowie mit Hilfe des Audiotranskriptionsprogrammes F5 (Dresing & Pehl 2013: 21-23).⁴

Im weiteren Verlauf entschied sich die Projektgruppe für die Auswertung des transkribierten Materials anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring, da diese für die Analyse von subjektiven Sichtweisen verwendet wird und ein geeignetes Verfahren zur Beantwortung der Forschungsfrage darstellt (Flick 2012: 416). Nach der Überführung der Transkriptionen in MAXQDA, eine Software für qualitative Datenanalyse, erarbeitete die Forschungsgruppe in Anlehnung an Mayring sowie anhand der Literatur, der Forschungsfrage und des Leitfadens ein deduktives Kategoriensystem (Mayring 2010: 48-83; Mayring 2015: 97). Das Kategoriensystem wird in MAXQDA in Form eines Codebaumes dargestellt. Mit Hilfe dessen konnten relevante Textstellen aus dem transkribierten Material herausgefiltert und zugeordnet werden. Während dieses ersten Materialdurchgangs wurde das deduktive Kategoriensystem erprobt und durch induktive Kategorienbildung ergänzt. Beispiele für induktive Kategorien stellen in diesem Fall ‚Risikogruppe‘ und ‚Learnings‘ dar.⁵

Nachdem die Textstellen für die einzelnen Kategorien daraufhin in Excel-Tabellen überführt wurden, begann die Forschungsgruppe die Ergebnisse zu reduzieren. Während bei der Paraphrasierung sich wiederholende und ausschmückende Bestandteile des Textes gestrichen und grammatikalisch gekürzt

² Die finale Version des Leitfadens inkl. gekennzeichnete Ergänzungen ist dem Anhang zu entnehmen, siehe Anhang 1.

³ Die Vorlage für die Einwilligungserklärung ist dem Anhang zu entnehmen, siehe Anhang 2.

⁴ Die transkribierten Interviews sind dem Anhang zu entnehmen, siehe Anhang 3.

⁵ Der ursprüngliche und der finale Codebaum sind dem Anhang zu entnehmen, siehe Anhang 4.

wurden, verallgemeinerte die Projektgruppe im Anschluss die Paraphrasen bei der Generalisierung auf eine einheitliche Abstraktionsebene. Daraufhin wurden bei einem ersten Reduktionsschritt sich wiederholende oder inhaltlose Generalisierungen, die nicht zur Beantwortung der Forschungsfrage dienten, gestrichen und gleiche Inhalte zu einer zweiten Reduktion gebündelt und zusammengefasst (Mayring 2015: 70-84).⁶ Um eine hohe Qualität der Gütekriterien der qualitativen Forschung gewährleisten zu können, wurde der gesamte Analyseprozess sowie die Interpretation der Reduktionen von allen Mitgliedern der Forschungsgruppe gemeinsam, als Interpretationsgruppe, durchgeführt. Dadurch konnten rein subjektive Entscheidungen und Empfindungen ausgeschlossen und das Material objektiv betrachtet werden. Die fachspezifischen Fähigkeiten und Kenntnisse der Forschungsmitglieder erwiesen sich dabei als vorteilhaft. Zusätzlich zu dem gemeinsamen personalwirtschaftlichen Hintergrund konnte auf Fachwissen aus Betriebswirtschaftslehre, Wirtschaftspsychologie sowie Gesundheitswissenschaft zurückgegriffen werden. Diese diversitäre Zusammensetzung ermöglichte nicht nur zum Projektbeginn eine qualitativ hochwertige Auseinandersetzung mit dem Konzept der *interessierten Selbstgefährdung*, sondern auch eine gehaltvolle Analyse- und Projektarbeit. Zusätzlich wurden Ergebnisse, Erkenntnisse und Absprachen stets in einem digitalen Forschungstagebuch protokolliert, sodass allen Gruppenmitgliedern der Status Quo bekannt war.

4. Darstellung und Diskussion der Ergebnisse

Im Folgenden werden die Forschungsergebnisse der Betroffeneninterviews vor dem Hintergrund des aktuellen Forschungsstandes aus Kapitel 2 dargestellt und diskutiert. Zur Anonymisierung wurden die einzelnen Interviews mit ‚I‘ und einer Nummerierung von 01-14 (Nr. 03 und Nr. 14 sind in der Auswertung nicht berücksichtigt worden) kodiert. Die Ergebnisdarstellung und -diskussion der Betroffeneninterviews gliedert sich, orientiert an Interviewleitfaden und Codebaum, in vier Teile. Zunächst werden die Erkenntnisse zu Indikatoren der *interessierten Selbstgefährdung* von HR-Beschäftigten betrachtet, um zu verdeutlichen, wie und unter welchen Rahmenbedingungen sich das Phänomen bei dieser Zielgruppe äußert und ob es Abweichungen zum aktuellen Forschungsstand gibt. Der Forschungsfrage folgend, werden anschließend die Untersuchungsergebnisse zu den (Beweg-)Gründen für das gezeigte Verhalten erörtert. Im dritten Teil werden die Ergebnisse zu sozialen und gesundheitlichen Folgen der Betroffenheit dargestellt und diskutiert, gefolgt von weiterführenden Ergebnissen, die die Forschungsgruppe über die Forschungsfrage hinaus generieren konnte

4.1 Indikatoren der interessierten Selbstgefährdung

Um zu untersuchen, welche Gründe und Folgen bei einer Betroffenheit von *interessierter Selbstgefährdung* vorliegen, gilt es zunächst, die Rahmenbedingungen und Ausprägungen dieser Betroffenheit in Bezug auf die konkrete Zielgruppe der HR-Beschäftigten zu erörtern und einen

⁶ Ein Beispiel für das Vorgehen der zusammenfassenden Inhaltsanalyse ist dem Anhang zu entnehmen, siehe Anhang 5.

Abgleich mit den aus der Literatur bekannten Merkmalen durchzuführen. Im Folgenden wird auf die Ergebnisse zu den Merkmalen ‚Zielvereinbarungen‘, ‚Unternehmertum‘, ‚Arbeitszeitgestaltung‘, ‚Präsentismus‘ und ‚innerer Konflikt‘ eingegangen:

Zielvereinbarungen

Während der aktuelle Forschungsstand sich vornehmlich auf direkt erfolgswirksame Unternehmensbereiche bezieht (Peters 2011: 114-116; Krause et al. 2013: 14), in denen Zielvereinbarungen als Form der indirekten Steuerung eine feste Rahmengröße für *interessierte Selbstgefährdung* darstellen, spielt dieser Aspekt für Betroffene innerhalb von HR-Bereichen nur eine untergeordnete Rolle.

I 10: „Von daher habe ich was das Thema Zielvereinbarungen angeht, das wird bei uns in der Abteilung nicht wirklich streng gelebt.“ (I 10, Z. 116-117)

In der Praxis existieren zwar formal gesetzte Ziele zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, allerdings ist deren empfundene Relevanz für die Beurteilung und damit auch die Steuerungsfunktion für das Verhalten gering. Dies wird ebenfalls dadurch unterstrichen, dass bei keinem der Probanden eine direkte monetäre Auswirkung des Zielerreichungsgrades besteht.

I 01: „Ich würde schon sagen, dass es heruntergebrochene Ziele sind, die schon wichtig sind und die auch notiert sind - diese sind aber nicht existentiell.“ (I 01, Z. 43-44)

I 04: „Ne, ich würde nicht sagen, dass ich Angst habe, ich erreiche nicht das, was ich vorher vereinbart habe. Wenn, dann habe ich Angst, es funktioniert was nicht, aber dann habe ich Sorge, dass das Thema nicht funktioniert. Ich habe das wenig mit der Zielvereinbarung verknüpft.“ (I 04, Z. 166-168)

Als Grund hierfür sind die oft schwierige Messbarkeit von Erfolgen, aber auch die Schnelllebigkeit und geforderte Flexibilität der HR-Tätigkeit denkbar. Innerhalb der Funktion, als eine Art interner Dienstleister, liegen die Prioritäten häufig auf ad-hoc Aufgaben und der Bewältigung von kurzfristigen, unvorhergesehenen Herausforderungen.

Unternehmertum

Kennzeichnend für das Phänomen der *interessierten Selbstgefährdung* ist generell ein starkes Verantwortungsgefühl bis hin zum Empfinden von einer Art Unternehmertum bzw. unternehmerischem Denken (Peters 2011: 117). Dies findet sich auch ohne den Bezug zu konkreten Zielvereinbarungen innerhalb der Interviewergebnisse wieder, da die Probanden immer wieder die Verantwortung für den eigenen Entscheidungsspielraum und das eigene Handeln im Sinne der Organisation betonen.

I 09: „Im Sinne von Unternehmertum heißt das für mich, sich proaktiv selber eigenverantwortlich die Themen zu suchen oder die Initiativen, womit man glaubt, dass man einen positiven Beitrag für das Unternehmen leisten kann. Dass das eben nicht von Dritten von oben irgendwie runterdelegiert wird, sondern dass ich das selber aus eigenem Antrieb mache und damit eben ein höheres Commitment habe zu meinem Unternehmen.“ (I 09, Z. 36-40)

Unterstützt wird dieses Gefühl von Unternehmertum einerseits durch die hohe Sichtbarkeit und Repräsentanz nach außen z.B. vor potenziellen Mitarbeitern, andererseits aber auch durch die hohe Bedeutung, die dem eigenen Entscheidungsbereich und der Ressource ‚Mensch‘ beigemessen wird.

I 08: „Ja, weil ich im Endeffekt über eine der teuersten Ressourcen oder sogar die teuerste Ressource eines Unternehmens entscheide und das ist die Einstellung eines Mitarbeiters.“ (I 08, Z. 102-103)

Das unternehmerische Denken beschränkt sich demnach nicht nur auf direkt erfolgswirksame Unternehmensbereiche, sondern ist ebenfalls in unterstützenden Bereichen wie HR aufzufinden.

Arbeitszeitgestaltung

Das markanteste Merkmal und gleichzeitig Symptom der Betroffenheit stellt die veränderte Arbeitszeitgestaltung und auch Entgrenzung der Arbeitszeit dar (Krause et al. 2013: 15). Ein Aspekt in diesem Zusammenhang ist z. B. die ständige Erreichbarkeit. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass diese von HR-Beschäftigten eher weniger erwartet wird, eine Nutzung der vorhandenen technischen Voraussetzungen aus eigenem Interesse aber durchaus vorkommt. Auch wenn Anrufe oder zu beantwortende E-Mails des Vorgesetzten außerhalb der Arbeitszeit eher eine Seltenheit sind, so werden dennoch aus eigenem Antrieb auch in der Freizeit E-Mails verfolgt, um über alles informiert und ggf. vorbereitet zu sein.

I 07: „Also ich habe kein Diensthandy. Mein Chef und die wichtigsten Kontakte haben meine private Nummer. Es passiert selten, dass davon Gebrauch gemacht wird.“ (I 07, Z. 289-290)

I 02: „Nichts desto trotz bin ich per se ein neugieriger Mensch und weiß auch gerne was passiert, wenn ich mal nicht da bin.“ (I 02, Z. 353-354)

In Bezug auf das Pausenverhalten der Betroffenen wird innerhalb der Interviews deutlich, dass die Mittagspause zwar weitgehend eingehalten wird, eine wirkliche Distanz zum aktuellen Arbeitskontext und damit ein ‚Abschalten‘ aber selten vorkommt. Teilweise werden Mittagszeiten auch als beruflicher Termin für aktuelle Themen genutzt und es wird sogar mit privaten Kontakten zu großem Anteil über die Arbeit gesprochen.

I 09: „Verzichten selten. Weil dies bei uns total Kultur ist, dass man mittags essen geht. Also mit seinem Team oder mit Kollegen.“ (I 09, Z. 287-288)

I 04: „Aber ich würde sagen jetzt vielleicht (...) tja (...) 70% - 30% oder 60% privat 40% beruflich, oder so.“ (I 04, Z. 231-232)

Als Erkenntnis festzuhalten ist zudem, dass kein Interviewpartner andere Arten von Pausen erwähnte, obwohl nicht explizit nach der Mittagspause gefragt wurde. Die Nutzung von Kurzpausen scheint daher entweder von untergeordneter Bedeutung für die Probanden zu sein oder diese kommen gar nicht vor.

Sehr auffällig in Bezug auf das Arbeitszeitverhalten der Betroffenen ist auch die regelmäßig vorkommende Mehrarbeit. Diese gehört für die untersuchte Zielgruppe zur Tagesordnung und die

Einhaltung der eigentlich geschuldeten, vertraglich vereinbarten Arbeitszeit wird zur Ausnahme, welches der ursprünglichen Definition des Angestellten, wie in Kapitel 2.1.2 beschrieben, widerspricht.

I 08: „[...]solange ich hier arbeite und das ist immerhin, ich habe 10-jähriges Jubiläum dieses Jahr, noch nie [die vertraglich vereinbarten] 35 Stunden Wochen gearbeitet habe.“ (I 08, Z. 145-146)

I 05: „In Spitzenzeiten haben wir so 50-60 Stunden.“ (I 05, Z. 181)

Dabei kann innerhalb der Untersuchung festgestellt werden, dass das Arbeitspensum im Bereich Personal als stark phasenabhängig geschildert wird und sich die extremen Überschreitungen der Arbeitszeit vor allem auf wiederkehrend auftretende Leistungsspitzen beziehen.

I 12: „Es gibt halt immer mal Phasen, wo es ein bisschen aus dem Ruder läuft, z.B. bei der Rekrutierung. Da ist es so eine Phase, wo ich relativ viele Überstunden hatte, aber dann auch mal wieder eine Woche Gleitzeit abbummeln konnte.“ (I 12, Z. 126-129)

Die Formen der Mehrarbeit sind innerhalb der Untersuchungsgruppe vielfältig und reichen von Wochenendarbeit über lange Bürozeiten bis hin zu Abenden auf dem Sofa, an denen noch am Laptop gearbeitet wird. Ein vollständiger Ausgleich dieser Mehrarbeit wird selbst von den Probanden mit Gleitzeitmodellen als unrealistisch angesehen, sodass alljährlich eine Vielzahl an geleisteter Arbeitszeit ohne eine Gegenleistung oder einen Freizeitausgleich akzeptiert wird.

Präsentismus

Als starkes Merkmal von *interessierter Selbstgefährdung* ist aufgrund des konkreten Zusammenhangs zur eigenen Gesundheit auch das Thema ständige Anwesenheit bzw. Präsentismus untersucht worden. Jeder der Probanden gibt an, schon mindestens einmal auch krank gearbeitet zu haben. Dabei wird deutlich, dass vor dem Hintergrund des Bewusstseins, dass Präsentismus kein förderliches Phänomen ist, eine sehr individuelle Definition von Krankheit entwickelt wird. Diese Definition vereinfacht gewissermaßen eine Rechtfertigung, im eigenen Verständnis keinen Präsentismus zu betreiben, z.B. durch Verschleierung von Krankheit oder Vortäuschen von Gesundheit und schafft eine Distanz zu anderen Menschen, die man als krank empfindet.

I 07: Ich bin aber schon erkältet zur Arbeit gegangen. Man sagt ja selber zu Kollegen: steck uns bitte nicht an und geh' lieber nach Hause. Aber man fühlt sich ja selber in dem Moment nicht so krank.“ (I 07, Z. 307-308)

Betrachtet man die Aussage der Weltgesundheitsorganisation, die Gesundheit als einen „Zustand vollständigen körperlichen, seelischen und sozialen Wohlbefindens und nicht nur das Freisein von Krankheit oder Gebrechen“ (World Health Organization 2013) definiert, ist auffallend, dass sich das Verständnis der Probanden von ‚gesund sein‘ verschiebt. Der Fokus liegt darauf, nicht krank zu sein.

I 13: „Ein leichter Schnupfen ist für mich noch keine Krankheit. Genauso wenig wie ein leichter Husten. Damit würde ich auf jeden Fall arbeiten gehen. Krank ist für mich, wenn ich mich nicht mehr konzentrieren kann oder wenn ich merke, dass es einfach nicht mehr so funktioniert. Fieber, ähnliche Situation. Nasennebenhöhlenentzündung, so was.“ (I 13, Z. 231-234)

Innerer Konflikt

Die vom Forschungsteam erwartete spezielle Bedeutung des inneren Konfliktes der Probanden hat sich in den Untersuchungsergebnissen bestätigt und deckt sich zum Teil mit den in der Theorie (Kapitel 2.1.4.1) beschriebenen Formen. So lässt sich innerhalb der Interviews beispielsweise die Schwierigkeit der Doppelrolle von qualitätsbewusstem Facharbeiterstolz und Kosten-Nutzen orientiertem Pragmatismus feststellen. Die Leidenschaft für das eigene Themengebiet wird von der Realität des Arbeitsalltages stark eingegrenzt.

I 08: „[...] ich habe damals auch oft meinem Chef gegenüber gesagt, ich möchte den Tag mal erleben, wo ich nicht geschoben werde und wo ich nicht diejenige bin, die immer hinterherhechelnd den Fachbereichen das liefert was sie brauchen. Sondern ich wünsche mir den Tag wo ich mal mit einem Bauchladen an tollen Ideen, und die gibt es im Personalbereich, in mein Vertriebszentrum fahre [...].“ (I 08, Z. 166-170)

Zusätzlich ist die Zielgruppe der HR-Beschäftigten durch einen weiteren Rollenkonflikt belastet, da sie, als in diesem Feld ausgebildet und sensibilisiert, eine gewisse Vorbildrolle für den Bereich Work-Life-Balance und Einhaltung von Arbeitszeiten empfinden. Es besteht ein Zwiespalt zwischen der Vorbildfunktion und der eigenen Betroffenheit z.B. durch Überstunden und Entgrenzung.

I 12: „Ich wusste, dass sie Recht haben. Ja, man weiß es wirklich selber, man ist im Personalbereich ja auch besonders geschult auf Work-Life-Balance und man muss ja auf sich selbst achten. Und man selber denkt immer: na ja ich muss halt trotzdem das und das tun und muss aber auch irgendwann einsehen, dass man selber nur ein Mensch ist und sich dann auch mal zurück nehmen muss.“ (I 12, Z. 296-299)

Weiteres Potenzial für empfundene innere Konflikte liegt laut den Untersuchungsergebnissen in der häufigen Priorisierung von Arbeit über Gesundheit wider besseren Wissens. Das Absagen von beruflichen Terminen z.B. aufgrund von Krankheit wird als große Hürde empfunden und eine Gefährdung oder verlängerte Genesungszeit in Kauf genommen oder zumindest bewusst ausgeblendet. Das bereits erwähnte Merkmal ‚Präsentismus‘ ist demnach gleichzeitig ein Treiber des inneren Konfliktes, denn die im Nachhinein daraus resultierende empfundene Unzufriedenheit richtet sich nicht an einen externen Adressaten wie den Arbeitgeber, sondern gegen sich selbst.

I 07: „Ja, man geht manchmal über die Grenzen hinaus und kriegt abends dann auch einen Denkkzettel dafür. Der Denkkzettel war in dem Fall, dass ich am Wochenende wirklich krank war. Man hat es mir in dem Workshop auch angesehen, dass ich krank war.“ (I 07, Z. 326-329)

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die in der Literatur genannten Merkmale von *interessierter Selbstgefährdung* (Kapitel 2.1.4) nicht gleichermaßen auf die Zielgruppe der HR-Beschäftigten übertragbar sind. Während Zielvereinbarungen eine untergeordnete Rolle spielen, ist der Indikator ‚innerer Konflikt‘ besonders stark ausgeprägt. In Bezug auf die veränderte Arbeitszeitgestaltung ist vor allem das Phänomen der täglichen Mehrarbeit bzw. Überstunden markant.

4.2 Gründe für interessierte Selbstgefährdung

Nachdem generelle Einflussfaktoren und Ausprägungen der Betroffenheit für die Zielgruppe detailliert betrachtet wurden, folgen nun die Untersuchungsergebnisse zu den Gründen für *interessierte Selbstgefährdung*. Eine Unterteilung ist in folgende Kategorien möglich: Arbeitspensum, Commitment, Motive, Führungskraft und soziales Umfeld.

Arbeitspensum

In direktem Zusammenhang mit gefährdendem Verhalten und speziell den Merkmalen Mehrarbeit und Präsentismus steht ein sehr hohes, zu bewältigendes Arbeitspensum. Viele HR-Positionen umfassen ein breites Aufgabengebiet sowie eine Vielzahl an Adressaten und möglichen Auftraggebern. Die Betreuungsquote von HR-Referenten liegt häufig weit über den theoretischen Empfehlungen und bis ein zusätzlicher HR-Mitarbeiter eingestellt wird, vergeht meist viel Zeit. Die Belastung entsteht dabei zum einen durch mangelnde Kapazitätsplanung und das gleichzeitige Anfallen vieler unterschiedlicher Aufgaben. Da innerhalb eines Teams meist jeder mehr Aufgaben zu erledigen hat, als er an einem Tag bewältigen kann, ist z.B. im Krankheitsfall selten ein Delegieren möglich, sodass sich das Arbeitspensum für die Tage nach der Rückkehr erhöht. Dieses Wissen wirkt wie eine Abwärtsspirale, da Mitarbeiter sich weniger Auszeiten von der Arbeitsbelastung gönnen, aus Angst, dass dadurch die Belastung noch weiter wächst.

I 08: „Eine Kollegin hat mal zu mir gesagt sie hat den Job irgendwann verlassen, weil sie gerne einen Schreibtisch haben wollte, der abends wirklich leer ist. Das hatte ich noch nie.“ (I 08, Z. 475-477)

I 10: „In letzter Zeit stehe ich ständig unter Zeitdruck. Ich merke, dass Sachen einfach liegen bleiben, also dass so die tägliche Arbeit einfach liegen bleibt. Ich habe E-Mails, die sind zwei Monate alt und unbeantwortet. Es fühlt sich nicht gut an, aber man wird halt irgendwann so (...) was soll ich tun?“ (I 10, Z. 86-88)

Zusätzliche Belastung im Hinblick auf das Arbeitspensum ergibt sich aus der von Deadlines geprägten Arbeitsweise. Fristen müssen z.B. in Bezug auf Arbeitsrecht gewahrt werden, Bewerber in der Rekrutierung erwarten eine Rückmeldung und Mitarbeiterworkshops, Weiterbildungsmaßnahmen und Personalentscheidungen müssen bis zu einem Stichtag vorbereitet werden. Aufgrund des beschriebenen Kapazitätsproblems, können andere Aufgaben auch bei Priorisierungserfordernissen nicht vollständig beiseitegeschoben werden, sodass die Phase kurz vor einer Deadline häufig mit sehr hoher Mehrarbeit verbunden ist.

I 02: „Meistens liegt es an Deadlines. Nicht meistens, sondern fast immer liegt es an Deadlines, die vorgeben sind.“ (I 02, Z. 250-251)

Commitment

In der Datenanalyse konnte festgestellt werden, dass organisationales Commitment einer der Hauptbeweggründe für *interessierte Selbstgefährdung* bei HR-Mitarbeitern ist. Bei den

Interviewpartnern ist vor allem das Konstrukt des affektiven Commitments erkennbar. Dieses äußert sich häufig durch ein stark ausgeprägtes Pflicht- und Verantwortungsbewusstsein für den eigenen Aufgabenbereich. Ihre Arbeit empfinden die Betroffenen dabei als Möglichkeit ihre Leidenschaft für die Human Ressource zu entfalten und dadurch Freude an ihrer Arbeit zu erleben.

I 08: „Ich glaube das ist ein innerer Treiber, auch Spaß an der Arbeit. Es klingt immer alles so negativ. Aber es ist ja eben auch ein Spaß an der Arbeit, dass ich das Gefühl habe es gibt mir ja auch viel zurück.“ (I 08, Z. 369-370)

I 06: „Aber immer eine Ausgewogenheit herzustellen und definitiv zu sagen ‚Love it, change it or leave it‘. Mach das was du liebst und dann bist du auch bereit die extra Meile zu gehen.“ (I 06, Z. 349-351)

Dabei stellt das Leisten eines persönlichen Beitrages für ein höheres Ziel oder die Übernahme einer motivierenden Aufgabe ein wertvolleres Gut dar, als die eigene Gesundheit.

I 06: „Leidenschaft ist immer ein Grund, für Grenzüberschreitung.“ (I 06, Z. 210)

Neben dem affektiven Commitment zeigen die Interviewpartner auch normatives Commitment. Das gemeinsame Auftreten lässt sich durch die Ergebnisse von Meyer et al. erklären. Diese besagen, dass die beiden unterscheidbaren Konstrukte des affektiven und normativen Commitments stark positiv miteinander korrelieren (Meyer et al. 2002: 28-33). Das normative Commitment zeigt sich bei HR-Mitarbeitern vor allem durch eine hohe Loyalität zum Arbeitgeber und den Wunsch, ein Teil des unternehmerischen Erfolges zu sein. Die Betroffenen beurteilen die wechselseitige Beziehung von Geben und Nehmen zum Arbeitgeber als fair, obwohl in Summe z.B. im Hinblick auf Überstunden kein vollkommener Ausgleich erfolgt. Dies führt auch bei Krankheit zu einer höheren Leistungsbereitschaft der Betroffenen.

I 08: „Also gewisse Dienstbeflissenheit, sicherlich ein hoher Loyalitätsgrad zum Arbeitgeber und zu sagen, dann mache ich lieber einen halben Tag und gehe dann nach Hause, als den ganzen Tag krank zu sein und nichts zu leisten.“ (I 08, Z. 353-355)

I 07: „Das darf man auch nicht verkennen, alles was das Unternehmen einem hier bietet, kriege ich nicht geschenkt, sondern ich habe einen Arbeitsvertrag, der mich zu einer Leistung verpflichtet. Ich glaube das mancher, gerade auch wenn er sehr viele Jahre in diesem System ist, das manchmal vergisst.“ (I 07, Z. 396-398)

Das Empfinden von kalkulatorischem Commitment, welches die Kosten-Nutzen-Abwägung eines Jobwechsels darstellt, kann bei der Auswertung der Interviews nicht festgestellt werden. Grund hierfür könnte der von Meyer et al. festgestellte negative Zusammenhang von affektivem und normativem Commitment auf das Auftreten von kalkulatorischem Commitment sein.

Motive

Entsprechend dem von Süß besagten interdependenten Zusammenhang zwischen Commitment und Motiven der Mitarbeiter, beruhen die Beweggründe der Betroffenen häufig auf ihren emotionalen und neuronalen Aktivitäten (Süß 2006: 257).

I 11: „Ja es sind ja auch eigentlich nur die Gedanken, es ist nicht der Arbeit geschuldet oder meinem Chef, dass der mir Druck macht oder mein Team. Das ist alles nur in meinem Kopf.“ (I 11, Z. 301-303)

Die Arbeitsmotivation lässt sich durch die Gesamtheit der Motive eines Arbeitnehmers erklären. Diese Motive der betroffenen HR-Mitarbeiter können den drei Hauptmotiven ‚Macht, Leistung, Zugehörigkeit‘ von McClelland zugeordnet werden (McClelland 1976: 60). Das Machtmotiv der Betroffenen zeigt sich dabei eher in dem Bedürfnis nach institutioneller Macht, im Sinne eines beruflichen Aufstiegs. Dabei besteht der Wunsch durch die Kraft des eigenen Handelns eine Veränderung voranzutreiben, um dadurch einen Mehrwert zu erbringen. Die Interviewpartner sehen ihre Einsatzbereitschaft und ihr Engagement als Investition in die Zukunft.

I 07: „Ich frage mich, wo möchte ich hin und warum mach ich das. Wenn ich irgendwann den Sinn darin verliere, würde ich aus dem Job rausgehen. Ich weiß schon, was ich irgendwann mal machen will im Personal und ich weiß, dass diese Position mir dabei hilft.“ (I 07, Z. 529-531)

I 09: „Außerdem sehe ich es ja irgendwie auch als Investition in meine Zukunft [...]. Bis dahin sehe ich einfach, wie viel ich lernen kann und dass mich meine aktuelle Position dabei unterstützt vielleicht in Zukunft auch weitere gute Positionen erreichen zu können.“ (I 09, Z. 362-366)

Das Motiv des Leistungsstrebens zeigt sich vor allem in den selbst gesetzten Qualitätszielen und der dadurch entstehenden Angst, Fehler zu machen. Dabei betont die Mehrheit der Betroffenen ihr hohes Anspruchsniveau an die eigene Arbeit und unterstützt gemäß Bardmann ein stark ausgeprägtes Leistungsmotiv der Mitarbeiter (Bardmann 2014: 296). Die Interviewpartner führen den eigenen Anspruch und die Ergebnisorientierung als Beweggründe für Mehrarbeit an.

I 09: „Aber durch diesen Zusammenhang, dass man an spannenden Themen arbeitet, setzt man sich automatisch einen hohen Maßstab an seine eigene Arbeit und damit auch automatisch einen Qualitätsstandard an seine Ziele, die man erreichen möchte.“ (I 09, Z. 148-150)

I 05: „Und der zweite Punkt ist vielleicht auch der persönliche Anreiz. Das was ich tue, möchte ich gut tun, weil ich es auch gerne tue. Weil ich auch möchte, dass andere Leute den Eindruck haben, dass ich es gut tue. Ja insofern der eigene Qualitätsanspruch ist schon hoch.“ (I 05, Z. 109-112)

Neben dem Leistungsstreben zeigt das zweite Zitat auch das Motiv der Zugehörigkeit. Dabei ist den betroffenen HR-Mitarbeitern insbesondere ihre soziale Anerkennung wichtig und das Bedürfnis, den Kollegen nicht zur Last zu fallen. Für die Befriedigung dieses Bedürfnisses werden auch gesundheitliche Folgen in Kauf genommen. Das Streben nach sozialem Status äußert sich vor allem in dem Wunsch nach Anerkennung für Einsatzbereitschaft, Belastbarkeit und Arbeitsqualität.

I 04: „[...] mir ist wichtig, dass ich einen guten Job mache, dass meine Kollegen wissen sie können sich auf mich verlassen, dass meine Führungskraft mich wertschätzt oder unsere Kunden, je nachdem mit wem ich dann zusammenarbeite, dass die wissen, dass ich einen guten Job mache.“ (I 04, Z. 541-544)

Führungskraft

Der Einfluss der Führungskraft bzw. des Führungsstils auf das organisationale Commitment sowie die Arbeitsmotivation wird sowohl in der Literatur, als auch in den durchgeführten Interviews thematisiert. Die Tatsache, dass der Führungsstil in der Wissenschaft als Ressource und Stressor diskutiert wird, zeigt sich auch bei den Betroffenen. So stellt dieser einen entscheidenden Einflussfaktor für das Arbeitszeitverhalten der Mitarbeiter dar. Dabei beeinflusst die indirekte Steuerung und die wahrgenommene Erwartungshaltung der Führungskraft die Arbeitszeitgestaltung der Betroffenen.

I 08: „Ja das ist mit Sicherheit chefabhängig zum einen wie steuert der sein Team, was für eine Erwartungshaltung gibt er weiter. Eine Erwartungshaltung heißt eben wie bei uns Freiheitsgrade, heißt auch mehr Verantwortung, das wiederum kann heißen mehr Stress [...].“ (I 08, Z. 581-583)

Es zeigt sich, dass der Vorgesetzte das Entstehen von Unternehmertum begünstigt, indem er Verantwortung überträgt und die Eigenständigkeit seiner Mitarbeiter fördert. Hierdurch wird bei den Arbeitnehmern indirekt Stress ausgelöst. Andererseits beschreiben die betroffenen HR-Mitarbeiter Ansätze eines gesundheitsförderlichen Führungsstils ihrer Vorgesetzten durch das bewusste Wahrnehmen und das Thematisieren von Mehrarbeit.

I 04: „Tendenziell sagt meine Chefin dann immer eher mach mal früher Feierabend oder musst du das jetzt wirklich noch machen [...] wenn sie das Gefühl hat, dass es tatsächlich eine hohe Relevanz hat das Thema, dann ist es ihr schon wichtig, dass das gemacht wird.“ (I 04, Z. 486-489)

I 08: „Mein vorheriger Chef, der dem nachgefolgt ist, hat gesagt, nee also passt auf, ihr seid alle hoch ausgebildet, ihr seid selbstständig, ihr seid nicht auf den Kopf gefallen. Ich erwarte eine viel selbständigere Arbeit.“ (I 08, Z. 567-569)

Viele der von den Probanden geschilderten Erfahrungen lassen auf einen transformationalen Führungsstil der Vorgesetzten schließen. So finden sich sowohl eine Anpassung der eigenen Ziele, zur Erreichung eines Ziels einer höheren Ebene, als auch eine verstärkte Übertragung von Verantwortung und ein Gefühl von Unternehmertum wieder. Eigenständigkeit und Selbstkonzept werden auf diese Weise gestärkt, was in der Literatur als eine gesundheitsförderliche Entwicklung gilt (Gregensen et al. 2011: 3-8). Gleichzeitig ist anhand der Ergebnisse ein negativer Einfluss durch gesteigerten Erwartungsdruck und einen Hang zur *interessierten Selbstgefährdung* festzustellen. Dies macht auf die möglichen (gesundheitlichen) Risiken des Führungsstils aufmerksam. Inwieweit die Führungskräfte der Interviewpartner tatsächlich einen transformationalen Führungsstil praktizieren und dieser nachweislich einen negativen Einfluss auf die Gesundheit der Betroffenen nimmt, kann allerdings abschließend nicht geklärt werden.

Soziales Umfeld

Auf der Suche nach Gründen für das selbstgefährdende Verhalten wurde auch der Einfluss des sozialen Umfeldes inkl. des Kollegenkreises untersucht. Hierbei stellte sich heraus, dass dies zwar keinen

ausschlaggebenden Faktor, aber eine unterstützende Kraft sowohl für oder gegen derartige Verhaltensmuster darstellen kann. An erster Stelle wirkt das soziale Umfeld als schützende Ressource. Fast alle Probanden geben z.B. an, eine sehr kooperative und unterstützende Haltung im Team zu erleben und verneinen deutlich ein Konkurrenzdenken. Innerhalb der HR-Teams wird eher aufeinander geachtet und sich gegenseitig unterstützt.

I 02: „[...] wir sind ein offenes Team, sechs Leute, sprechen darüber. Wir sagen uns auch gegenseitig jetzt gehst du nach Hause und sagen aber auch mal, warum hast du gestern um halb acht noch eine E-Mail geschrieben.“ (I 02, Z. 426-428)

Auch dem privaten Umfeld außerhalb des Berufslebens kommt eine schützende Funktion zu, da sich ein aktives soziales Leben eher positiv auswirkt. Private Verpflichtungen wie ein Partner oder Kinder, die Zuhause warten oder auch Verabredungen nach Feierabend, sorgen häufig dafür, dass Mehrarbeit eingedämmt wird und Betroffene seltener an Wochenenden oder nach Feierabend arbeiten.

I 07: „Ja klar. Im Moment hab ich keinen Partner. Aber in den Phasen wo es so war hab ich gemerkt, man kriegt das mehr widergespiegelt und man muss sich mehr rechtfertigen. Man hat dann mehr Kontrolle darüber [...].“ (I 07, Z. 514-516)

Auf der anderen Seite kann das soziale Umfeld auch einen Treiber von selbstgefährdendem Verhalten darstellen, z.B. wenn der Betroffene eine vergleichende eher konkurrenzorientierte Haltung einnimmt. So kann insgesamt eine Anpassung der Arbeitszeitgestaltung an die Kollegen festgestellt werden, auch oder gerade dann, wenn diese z.B. ein hohes Maß an Mehrarbeit beinhaltet.

I 01: „Es gibt halt so ein paar Leute, die immer vor mir da sind und auch noch nach mir da sind. Das macht mir teilweise schon ein schlechtes Gewissen.“ (I 01, Z. 311-312)

Gleiches gilt für das außerberufliche Umfeld. Dies prägt in gewissem Maße die Einstellung zur Arbeit und auch zum Arbeitszeitverhalten, dahingehend, was als Normalzustand empfunden wird. Dadurch verändert es ggf. auch die Wahrnehmung des eigenen Arbeitsaufwandes. Wer sich also in einem sozialen Umfeld bewegt, in dem extreme Arbeitszeiten und ‚Arbeit ohne Ende‘ zum Alltag gehören, wird das eigene Verhalten sowie die eigenen Grenzen viel seltener hinterfragen und reflektieren.

I 01: „Das war halt schon so, wenn du dich nur mit Leuten umgibst oder alle um dich rum in einer ähnlichen Situation sind, da sagt keiner also nächste Woche machst du erstmal drei Tage frei.“ (I 01, Z. 389-391)

Hinzu kommt eine durch die sozialen Medien und Karriereportale gestiegene Transparenz bezüglich Werdegängen, Beförderungen und allgemein beruflicher Entwicklung. Auch wenn Karriere und Konkurrenzdenken sonst im Freundeskreis keine große Rolle spielen, tendieren Betroffene über diesen Kanal dazu, sich zu vergleichen. Dies kann Druck aufbauen und zu Unzufriedenheit führen, vor allem vor dem Hintergrund, dass sich auf derartigen Portalen jeder bestmöglich präsentiert.

I 02: „[...] dass der Leistungsdruck, der aus dem sozialen Umfeld kommt, auch eine extreme Rolle spielt bei jungen Leuten, sich gegenseitig zu beweisen. Höher, schneller, weiter sozusagen zu kommen. Das kann sein, dass, keine Ahnung, Xing, LinkedIn, alles was bei Facebook etc.

existiert, der hat schon wieder das geschafft, der hat das gemacht, wie hat er das bloß gemacht. Das möchte ich auch so machen, nach dem Motto.“ (I 02, Z. 561-565)

Zusammenfassend ist zu sagen, dass sich sowohl das Arbeitspensum als auch das organisationale Commitment als bedeutende Gründe der *interessierten Selbstgefährdung* von HR-Beschäftigten herausgestellt haben. Die Aspekte Führungskraft und Motivation stellen eher Moderatoren für die Entstehung von organisationalem Commitment dar. Das soziale Umfeld kann nicht eindeutig als Grund identifiziert werden, da die Wirkung sich als ambivalent herausgestellt hat.

4.3 Auswirkungen von interessierter Selbstgefährdung

Zur Beantwortung des zweiten Teils der Forschungsfrage werden im Folgenden, aufbauend auf den bereits erläuterten Gründen, die Auswirkungen selbstgefährdenden Verhaltens dargestellt. Dabei wird in gesundheitliche und soziale Folgen unterschieden:

Gesundheitliche Folgen

Die in den vorangegangenen Kapiteln beschriebenen Indikatoren, wie beispielsweise Präsentismus und Mehrarbeit, in Verbindung mit den genannten Gründen für selbstgefährdendes Verhalten wie Arbeitspensum und organisationales Commitment haben einen Einfluss auf das körperliche, psychische und verhaltensbedingte Wohlbefinden der Befragten. Die nachfolgende Tabelle verdeutlicht die in den Interviews extrahierten Folgen:

Körperlich	Psychisch	Aus Verhaltensebene
Kopfschmerzen und Migräne	Gefühl nicht abschalten zu können und an Themen ununterbrochen denken zu müssen	Schnelle Reizbarkeit, schlechte Laune, unkommunikatives Verhalten
Gefühl der körperlichen Erschöpfung	Gefühl der Belastung und Überlastung	Konzentrationsschwierigkeiten
Müdigkeit, Schlafstörungen, Schlafmangel	Fehlende Arbeitsmotivation, Distanzierung, Lustlosigkeit	Wenig Verständnis für Probleme von Partner und Freunden
Rückenschmerzen, Hexenschuss	Stress, innere Anspannung	Schlechte Ernährung, weniger sportliche Aktivitäten bzw. bewusste Wahl von Entspannungsaktivitäten
Verspannungen	Stimmungsschwankungen	Sinkende Motivation, an Unternehmungen teilzunehmen
Gewichtszunahme		Verschleppung von Krankheiten, zu kurze Erholungsphasen
		Drogenkonsum

Tabelle 3: Gesundheitliche Folgen aus Interviews

Quelle: Differenzierung in Anlehnung an Krause et al. 2013

Obwohl die Definition von ‚krank sein‘ subjektiv und damit bei den Befragten unterschiedlich ist (siehe Präsentismus in Kapitel 4.1), klagen alle Interviewpartner aufgrund der Überschreitung der Leistungsgrenze über körperliche Beschwerden wie Kopfschmerzen oder Verspannungen. Vereinzelt treten auch Folgen, wie Migräne oder Gewichtszunahmen, auf.

I 01: „Ich hatte relativ häufig Rückeschmerzen und Kopfschmerzen. Meistens eher Kopfschmerzen [...]. Wenn es stressig ist, dann esse ich auch mehr Schokolade und dann werde ich auch immer dicker [...].“ (I 01: Z. 253-254)

Neben körperlichen Beschwerden berichten die von *interessierter Selbstgefährdung* Betroffenen, dass zunehmende Stressfaktoren das Gefühl der Belastung und Überlastungen hervorrufen. Stimmungsschwankungen und eine geringe Arbeitsmotivation werden als derartige psychische Folgen genannt. Am häufigsten leiden die Befragten allerdings an dem Gefühl ständig an arbeitsbezogene Themen denken zu müssen und nur schwer von der Arbeit Abstand nehmen zu können:

I 12: „Ich hatte wirklich einen Zettel neben meinem Bett liegen, wo ich aufschreiben konnte, was ich noch so tun sollte am nächsten Tag. Also, wenn mir noch einfällt: du wolltest doch noch. Und das ist was, also Gedankenkarussell ist da ja so ein Thema.“ (I 12, Z. 220-223)

Schnelle Reizbarkeit und schlechte Laune, Konzentrationsschwierigkeiten, eine schlechte Ernährung sowie weniger Sportaktivitäten sind verhaltensbedingte Folgen, die mit einem selbstgefährdenden Verhalten einhergehen. Auch Drogenkonsum wird von einem geringen Anteil der Probanden als Folge genannt, um sich besser entspannen zu können. Eine bedeutendere Rolle spielt die Verschleppung von Krankheiten sowie verkürzte Regenerationszeit. Grund hierfür könnte der in Kapitel 4.1 (Präsentismus) beschriebene Wandel der Definition von ‚Gesundheit‘ hin zu ‚Abwesenheit von Krankheit‘ sein, gemäß dem Credo ‚wer nicht krank ist, muss nicht zuhause bleiben‘.

I 12: „Wäre ich rechtzeitig Zuhause geblieben als ich krank war, wäre ich früher gesund gewesen, denn ich habe tatsächlich vier Monate lang damit zu tun gehabt und das habe ich vorher noch nie erlebt. Das hätte wahrscheinlich so nicht stattgefunden, vermute ich einfach mal.“ (I 12, Z. 192-194)

Soziale Folgen

Neben den gesundheitlichen Folgen können innerhalb der Untersuchungen zusätzlich soziale Folgen festgestellt werden. Während sich die oben genannten, verhaltensbedingten Folgen auf eine betroffene Person selbst beziehen, beschreiben die sozialen Folgen Veränderungen innerhalb des sozialen Umfeldes. Durch die Reduktionen der Ergebnisse können zwei grundsätzliche Aussagen über soziale Folgen von *interessierter Selbstgefährdung* getroffen werden. Zum einen vernachlässigen Betroffene u.a. aufgrund des zunehmenden Arbeitspensums, der wachsenden Stressfaktoren und der gesundheitlichen Folgen ihre sozialen Kontakte. So äußern die Befragten, dass sie keine Zeit mehr für Familie und Freunde haben. Verabredungen werden verschoben oder sogar abgesagt.

I 01: „[...] und irgendwie habe ich eigentlich Freunde? Wo sind die, wann sehe ich die eigentlich mal? War schon sehr krass teilweise.“ (I 01, Z. 180-181)

I 01: „Und irgendwie haben wir gesagt, ey wir sehen uns gar nicht mehr, obwohl wir zusammen wohnen. Es ist halt kein Zustand [...].“ (I 01, Z. 457-458)

Zum anderen müssen sich Betroffene regelmäßig kritischen, teilweise auch emotionalen Auseinandersetzungen mit dem sozialen Umfeld, sowohl am Arbeitsplatz, als auch in der privaten

Umgebung, stellen. Es kommt vermehrt zu Diskussionen und Fragen, wodurch die Betroffenen zunehmend das Bedürfnis nach Rechtfertigung entwickeln.

I 13: „Mein Freund meckert, Freunde meckern. Sie fragen wieso machst du das, bleib doch lieber zu Hause. Die Rückmeldungen die man ja teilweise von der Arbeit ja auch bekommt, wieso bist du heute überhaupt da?“ (I 13, Z. 427-429)

I 10: „[...] ich mein als Außenstehender ist es halt auch immer einfach etwas zu sagen, man kennt halt nie die Hintergründe warum es jetzt so ist und ich finde auch per se nicht jede Überstunde ist jetzt auch nicht immer total schlimm oder verkehrt.“ (I 10, Z. 447-449)

Die Untersuchung hat gezeigt, dass die in Kapitel 2.1.4.3 beschriebenen gesundheitlichen Folgen bestätigt werden können. Darüber hinaus haben sich, zusätzlich zu den in der Literatur genannten Auswirkungen, weitere Folgen identifizieren lassen. Entgegen den Erwartungen und der Annahme, dass das genannte Konzept lediglich Auswirkungen auf die betroffene Person selbst hat (körperliche, psychische und verhaltensbedingte Folgen), konnten zusätzlich soziale Folgen, die das direkte Umfeld der Betroffenen mit einbeziehen, identifiziert werden.

4.4 Weiterführende Ergebnisse

Innerhalb der Gespräche mit den Interviewpartnern stellte sich heraus, dass diese zum Teil bereits sehr aufmerksam und reflektiert mit der Gefahr von Tendenzen der Selbstausbeutung umgehen. Sowohl aus deren eigener Lebenserfahrung als auch aus den Beobachtungen der Probanden innerhalb ihrer Organisationen konnten zusätzliche Erkenntnisse über die Forschungsfrage hinaus gewonnen werden. Daher wurden zwei ergänzende induktive Kategorien ‚Risikogruppe‘ und ‚Learnings‘ gebildet, um auch diese Ergebnisse und ihren Mehrwert nicht vorzuenthalten.

Risikogruppe

Aus den Eigenschaften der Betroffenen sowie deren persönlicher fachlicher Einschätzung lassen sich erste Parameter bzw. Einflussfaktoren ableiten, die zur Definition einer Risikogruppe des Phänomens der *interessierten Selbstgefährdung* dienen können. In diesem Zusammenhang wird von den Betroffenen u.a. der Einflussfaktor Persönlichkeit angeführt. Die Persönlichkeit spielt demnach eine entscheidende Rolle bei der Priorisierungsentscheidung und dem Befolgen eines Pflichtgefühls. Ehrgeiz und Verantwortungsgefühl, daraus abgeleitet auch die Einstellung zum Bereich Job und Karriere, scheinen wichtige Parameter zu sein, deren Ausprägung das Ausmaß der Selbstgefährdung beeinflussen.

I 11: „Ich glaube im Insgesamen ist das auf die Charakteristika eines Menschen zurückzuführen. Ich würde sagen, das sind Leute, die schlecht nein sagen können.“ (I 11, Z. 310-311)

Als weiterer Faktor wurde die Lebensphase eines Menschen, damit in gewissem Maße auch das Alter, in Verbindung mit dem Grad der Fokussierung auf den Job erkennbar. So sind beispielsweise junge, ungebundene Mitarbeiter durchschnittlich gefährdeter einzustufen, als speziell Mütter oder allgemein

Eltern. Während zu Beginn des Berufslebens der Job meist einen großen Raum einnimmt und das Karrierestreben im Vordergrund steht, findet z.B. mit der Geburt der eigenen Kinder bei vielen ein Umdenken statt.

I 12: „Aber ich glaube, je älter man ist und ich habe vorhin ja auch schon gesagt, dass die Mütter müssen irgendwann gehen. Ich glaube, dass da die Prioritäten einfach anders liegen, notgedrungen.“ (I 12, Z. 275-277)

I 10: „Also da bin ich schon der Meinung, dass die jüngeren das lockerer sehen und da auch bereiter sind, als ältere. Ich brauch nur meine Mutter anschauen – wenn die länger arbeiten soll, ist das ein Big Drama.“ (I 10, Z. 338-340)

Damit einher geht auch der Einflussfaktor Joberfahrung. Dem liegt die Vermutung zugrunde, dass Mitarbeiter, die neu auf einer Position sind, einen stärkeren Drang haben, sich zu beweisen und als gute Wahl zu präsentieren. Der berufliche Erfolg wird bei geringer Joberfahrung zumindest vorerst sehr hoch priorisiert.

Learnings

I 1: „Wo ich dann mittlerweile sage, morgen ist auch noch ein Tag, geh‘ mal nach Hause.“ (I 01, Z. 314-315)

Viele der Befragten zeigen zahlreiche Beispiele für selbstgefährdendes Verhalten sowie Schlüsselmomente auf, aus denen sie gelernt haben oder die einen Wendepunkt in ihrem Leben darstellen. Mit zunehmender Berufserfahrung häufen sich derartige Erfahrungen und die Betroffenen erkennen, dass zu viel Arbeit der Gesundheit schadet. Viele stellen fest, wenn es schwer ist abzuschalten, ist es an der Zeit etwas zu ändern und Verantwortung für die eigene Gesundheit zu übernehmen.

I 06: „Was ich nicht mehr mache, aufgrund einer Erfahrung die ich gemacht habe, als ich auch mal längere Zeit ausgefallen bin, weiß ich, dass ich das nicht mehr mache auf Kosten meiner eigenen Gesundheit. Dass ich sage okay ich rufe den noch mal an oder telefoniere abends nochmal, das mache ich jetzt nicht mehr, ganz konsequent.“ (I 06, Z. 102-105)

Weiterhin wird deutlich, dass für das Wohlbefinden der HR-Beschäftigten eine Ausgeglichenheit im Alltag erforderlich ist. Mehrfach wird betont, dass steigende Erfahrung mehr Gelassenheit im Job bringt. Priorisierung von Themen fallen leichter und es wird erkannt, dass ein Einzelner nicht auf Dauer mehr als 100% im Berufsalltag geben muss. Außerdem erfordert die Arbeit mit der Ressource ‚Mensch‘ eine emotionale Abgrenzung zum Job, da dies andernfalls persönliche Belastungen zur Folge haben kann.

I 06: „Ich muss gucken, dass ich nicht aus der Kurve fliege. Da weiß ich, dass ich mich stabilisieren muss, damit ich das hier durchhalte.“ (I 06, Z. 173-174)

Eine entscheidende Erkenntnis für die Betroffenen ist, dass sie als Einzelakteur im Unternehmen verzichtbar sind. Der Job sollte nicht der einzige Fokus im Leben sein und die Auseinandersetzung mit Arbeitsthemen am Wochenende eine untergeordnete Rolle einnehmen. Mehrfach sprechen die Betroffenen von einem Lernprozess, Dinge liegen zu lassen, denn die Verschiebung von Aufgaben zieht

in den seltensten Fällen Konsequenzen nach sich. Dieses Bewusstsein wird u.a. durch längere Auszeiten wie Sabbaticals geschärft, in denen eine intensive Auseinandersetzung mit der eigenen Person und Lebenssituation erfolgt.

I 08: „Nee nichts, das muss man sich auch nicht schön reden. Sollte ich morgen aus welchen Gründen auch immer komplett ausfallen, dann geht das Leben auch weiter und der Job wird auch weiter gemacht.“ (I 08, Z. 362-364)

Fasst man die Ergebnisse zu den Themen ‚Risikogruppe‘ und ‚Learnings‘ zusammen, lässt sich sagen, dass eine Gefährdung vor allem für junge, ambitionierte HR-Beschäftigte besteht. Die Selbstreflektion durch Schlüsselmomente tritt tendenziell erst im Laufe des Berufslebens und nach der Erfahrung selbstgefährdender Situationen auf. Auch die Distanz zum Arbeitsverhalten durch Mutterschutz oder anderweitige Auszeiten, die zum Hinterfragen anregen, sind meist erst in fortgeschrittener beruflicher Laufbahn und damit verbunden ab einem gewissen Alter zu finden. Außerdem ist die Vermutung der Probanden festzuhalten, dass die Persönlichkeit neben der Erfahrung sowohl einen Einflussfaktor für den Grad der Gefährdung als auch für die Auswahl von Bewältigungsstrategien darstellt.

5. Fazit

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Untersuchung zusammengefasst und auf Limitationen, die sich aus methodischer und inhaltlicher Sicht ergeben, hingewiesen. Zum Schluss wird ein Ausblick für Wissenschaft und Praxis gegeben.

Im Rahmen dieses Forschungsprojektes stand die Untersuchung des in der Forschung noch recht jungen Konzeptes der *interessierten Selbstgefährdung* im Mittelpunkt. Zur Beantwortung der Forschungsfrage „Welche (Beweg-)Gründe für interessierte Selbstgefährdung von HR-Beschäftigten liegen vor und welche gesundheitlichen sowie sozialen Auswirkungen lassen sich feststellen?“ dienten zwölf branchenübergreifende Betroffeneninterviews mit HR-Beschäftigten sowie die anschließende Auswertung mit Hilfe der Inhaltsanalyse nach Mayring. Aus den Ergebnissen, wie dem Auftreten von ausgedehnter Arbeitszeitgestaltung und dem Vorhandensein innerer Konflikte geht hervor, dass HR-Beschäftigte von *interessierter Selbstgefährdung* ebenso betroffen sind wie Mitarbeiter aus erfolgswirksamen Funktionsbereichen. Im Gegensatz zur Beschreibung des Phänomens in der Literatur, spielen Zielvereinbarungen bei HR-Verantwortlichen aber eine untergeordnete Rolle und sind nicht der Hauptauslöser für innere Konflikte oder gesundheitsgefährdendes Verhalten. Einen entscheidenderen Einfluss nimmt hier die Doppelrolle von HR-Beschäftigten hinsichtlich der persönlichen Einhaltung von Regeln und der Verkörperung dieser nach außen ein, weshalb häufig z.B. die persönliche Arbeitszeitgestaltung zu einer Herausforderung wird. Diese ist geprägt von zahlreichen Überstunden bzw. Mehrarbeit und dem Hang zum Präsentismus. Die genannten Gründe hierfür sind vielfältig, jedoch sind primär der eigene Anspruch, ein hohes affektives und normatives Commitment sowie ein hohes Arbeitspensum als Treiber erkennbar. Weiterhin zeigen die Ergebnisse, dass HR-Beschäftigte von

gesundheitlichen und sozialen Folgen aufgrund des selbstgefährdenden Verhaltens betroffen sind. Insbesondere die psychischen Belastungen, wie nicht abschalten zu können oder ‚ein Gedankenkarussell‘ im Kopf zu haben, gehören zu den prägnantesten gesundheitlichen Auswirkungen. Hinzukommen soziale Folgen insbesondere die Vernachlässigung und zeitliche Beschränkung sozialer Kontakte sowie zahlreiche Diskussionen im privaten Umfeld.

Empirische Untersuchungen sind mit unterschiedlichen Limitationen verbunden. Der Fokus des Forschungsprojektes lag auf dem selbstgefährdenden Verhalten von HR-Mitarbeitern, sodass die Ergebnisse nicht auf andere Mitarbeitergruppen übertragbar bzw. zu verallgemeinern sind. Weiterhin sind die Interviewpartner in Großunternehmen, mit einer Mitarbeiterzahl über 10.000 tätig. Somit bleibt fraglich, ob die Forschungsgruppe in kleinen und mittleren Unternehmen ähnliche Ergebnisse erzielt hätte. Außerdem nahmen an der Untersuchung vorwiegend Personen im Alter von 26-35 Jahren teil, was analog der im Kapitel 4.4 beschriebenen Risikogruppe ein Indiz sein könnte, dass das Konzept der *interessierten Selbstgefährdung* vorwiegend jüngere Arbeitnehmer betrifft. Eine alternative Erklärung ergibt sich aus dem Feldzugang, der über das private Netzwerk der Forschungsgruppe erfolgte, die ebenfalls dieser Alterskohorte zuzuordnen ist. Zudem ist anzumerken, dass mehrheitlich Frauen an der Studie teilgenommen haben, sodass Rückschlüsse auf Genderspezifika sowie differenzierte Gruppenanalysen nicht möglich waren. Abschließend sei hervorzuheben, dass die Projektgruppe sich vor dem Hintergrund ihrer beruflichen Tätigkeit im HR-Bereich mit der Zielgruppe identifizieren kann. Dies wirkt sich einerseits aufgrund des vorhandenen Wissens und der Nachvollziehbarkeit der Thematik positiv auf die Interviewsituation aus. Andererseits wurden so womöglich Informationen vernachlässigt oder vorausgesetzt sowie ein größerer Interpretationsspielraum angewandt.

Aus den dargestellten Limitationen und den vorliegenden Ergebnissen ergeben sich zahlreiche Handlungsimplicationen für die Wissenschaft und Praxis. Aus Sicht der Wissenschaft sollte das Konzept der *interessierten Selbstgefährdung* für nicht ergebnisorientierte Funktionsbereiche eines Unternehmens weiterentwickelt werden. Bisherige Untersuchungen sind meist auf Krause et al. zurückzuführen, die den Fokus auf Vertriebsabteilungen gelegt haben. Um generelle Aussagen zu der untersuchten Zielgruppe von HR-Mitarbeitern treffen zu können und die durch qualitative Forschung geschaffenen Ergebnisse zu untermauern, bedarf es einer quantitativen Folgeuntersuchung des Forschungsthemas. Zum Beispiel könnten die zusätzlich generierten Erkenntnisse zur Risikogruppe der *interessierten Selbstgefährdung* mit Hilfe eines Online-Fragebogens auf ihre Repräsentativität untersucht werden. In diesem Forschungsprojekt sowie auch in der Literatur werden in erster Linie gesundheitliche und soziale Folgen in den Vordergrund gestellt, weitere Forschungen könnten organisationale, gesellschaftliche oder politische Auswirkungen fokussieren. Bisher findet man in der Literatur keine Hinweise darauf, inwieweit *interessierte Selbstgefährdung* einen Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat. Insbesondere im Hinblick auf die strategische Ausrichtung von Unternehmen

lassen sich hierbei zu untersuchende Fragestellungen entwickeln wie: Inwieweit lohnt sich *interessierte Selbstgefährdung* für Unternehmen und welche Kosten sind mit dem Auftreten verbunden? Ein weiterer wissenschaftlicher Anknüpfungspunkt ist die Untersuchung verschiedener Führungsstile im Zusammenhang mit dem untersuchten Konzept. Demnach sollte der Frage nachgegangen werden, welche Führungsstile selbstgefährdendes Verhalten fördern und welche diesem am besten entgegenwirken. Des Weiteren gilt es noch zu klären, inwieweit auch Persönlichkeitsmerkmale der HR-Mitarbeiter einen Einfluss auf das Verhalten im Arbeitsalltag haben können. Die Ergebnisse zeigen, dass sowohl die Herausbildung des eigenen Anspruches, als auch der Einfluss des sozialen Umfeldes im Zusammenhang mit der Persönlichkeit stehen könnten. Auch in den weiterführenden Ergebnissen zur Definition einer Risikogruppe stellte sich die Persönlichkeit als ein Merkmal heraus. Auf Basis dieser Erkenntnisse ist eine Untersuchung mit Hilfe von Modellen der Persönlichkeitspsychologie, wie dem ‚Big Five‘-Modell, von besonderem Interesse.

Durch das Forschungsthema wurde insbesondere die Bekanntheit sowie das Bewusstsein des Konzeptes *interessierte Selbstgefährdung* im Unternehmensumfeld gesteigert. Die Forschungsgruppe hat in der Vorbereitung des Feldzugangs realisiert, dass dieses Thema den befragten HR-Mitarbeitern, zumindest namentlich, meist nicht geläufig war. Im Verlauf der Untersuchung haben die Interviewten das Thema und ihre eigenen Handlungsgewohnheiten reflektiert sowie Rückschlüsse auf ihre eigene Arbeit gezogen. In der Betreuung verschiedener Unternehmensbereiche können HR-Beschäftigte als Multiplikator fungieren und verstärkt auf dieses Phänomen achten. Innerhalb der HR-Abteilung sind die Ergebnisse des Forschungsprojektes für die Themen Zusammenarbeit, eigene Ansprüche und Belastungsgrenzen relevant. Wie bereits in Kapitel 2.1.4.1 beschrieben, spielt insbesondere der innere Konflikt beim Thema der *interessierten Selbstgefährdung* eine entscheidende Rolle. Dem sollte mit offener, ehrlicher Kommunikation entgegengewirkt werden. Dies zieht u.a. Handlungsfelder für die Personalentwicklung nach sich. Der Trainingskatalog sollte z.B. hinsichtlich der Themen ‚Lösung innerer Konflikte‘, ‚gesundheitsförderliches Arbeitsverhalten‘ und ‚eigener Antrieb als Stressor‘ erweitert werden. Unternehmen bzw. das Management sollte sich bewusst machen, dass wenn bereits HR-Beschäftigte von *interessierter Selbstgefährdung* betroffen sind, dieses Thema vermutlich auch Auswirkungen auf weitere Geschäftsbereiche, in denen indirekte Steuerungsmechanismen wirken, hat. Denkbar wäre z.B. die Aufnahme eines Bausteins zum Thema Selbstgefährdung innerhalb der Mitarbeiterbefragung zur Identifikation betroffener Unternehmensbereiche. Insbesondere sollte das strategische Management die Anwendung von Commitment Management reflektieren. Große Handlungsspielräume, flache Hierarchien und hohe Partizipationsmöglichkeiten zeigen in Bezug auf affektives und normatives Commitment nachweislich Wirkung. Eine Schattenseite dieser Form der Personalstrategie stellt allerdings das Konzept der *interessierten Selbstgefährdung* dar, sodass ein übersteigertes Pflichtgefühl entsprechender Führung bedarf.

Mit einem ganzheitlichen betrieblichen Gesundheitsmanagement sowie der Überprüfung der Führungs- und Unternehmenskultur hinsichtlich des Themas Gesundheit kann einer Gefährdung entgegengewirkt werden. Generell können die nachfolgenden zwei Ansatzpunkte für gesundheitsfördernde Maßnahmen betrachtet werden: Zum einen sind dies Maßnahmen zur Verhaltensprävention, die sich direkt auf eine Person und ihr Verhalten beziehen, wie z.B. Awareness-Seminare. Und zum anderen die Verhältnisprävention, deren Maßnahmen sich auf das Umfeld beziehen, wie Führungskräfte trainings mit einem Hauptaugenmerk auf Führungsstile. Auch für unternehmensexterne Akteure beispielsweise Unternehmensberater oder Organisationsentwickler können die Ergebnisse im Hinblick auf zukünftige Beratungsangebote und –bedarfe von Relevanz sein.

6. Quellenverzeichnis

6.1 Literatur

- Azade, T. (2004) Zukunft der Arbeit. Die neuen Arbeitskraftunternehmer. Industriemagazin Nr. 3/04, S. 34.
- Bardmann, M. (2014) Grundlagen der Allgemeinen Betriebswirtschaft. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Bass, M. (1986) Charisma entwickeln und zielführend einsetzen. Verlag moderne Industrie, Landsberg/Lech.
- Badura, B., Ducki, A., Schröder, H. Klose, J. & Meyer, M. (Hrsg.) (2012) Vorwort. In: Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J. & Meyer, M., Fehlzeitenreport 2012, Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen - Risiken minimieren. Springer Verlag, Berlin und Heidelberg.
- Bode, I. (2012) Betriebliche Gesundheitsförderung: Der Beitrag von Work-Life-Balance Konzepten. Diplomica Verlag GmbH, Hamburg.
- Dresing, T. & Pehl T. (2013) Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende, 5. Auflage. Eigenverlag Marburg, Marburg.
- Flick, U. (2012) Qualitative Sozialforschung – Eine Einführung, 5. Auflage. Rowohlt's Enzyklopädie Verlag, Reinbek bei Hamburg.
- Flick, U. et al. (2008) Qualitative Forschung – Ein Handbuch, 6. Auflage. Rowohlt's Enzyklopädie Verlag, Reinbek bei Hamburg.
- Funk, A. (2011) Erosion im Arbeitsschutz – mit vertiefender Betrachtung der psychischen Belastungen. Rainer Hampp Verlag, München und Mering.
- Gregersen S., Kuhnert S., Zimmer A., Nienhaus A. (2011) Führungsverhalten und Gesundheit – Zum Stand der Forschung. Georg Thieme Verlag KG, Stuttgart
- Hausinger, B. (2008) Supervision: Organisation – Arbeit – Ökonomisierung. Zur Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen in der Arbeitswelt. Rainer Hampp Verlag, München und Mering.
- Helfferich, C. (2011) Die Qualität qualitativer Daten – Manual für die Durchführung qualitativer Interviews, 4. Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Karst, K., Segler, T. & Gruber, K. F. (2000) Unternehmensstrategien erfolgreich umsetzen durch Commitment Management. Springer Verlag, Berlin.
- Kaudelkka, K. & Kilger, G. (2013) Eigenverantwortlich und leistungsfähig – Das selbständige Individuum in der sich wandelnden Arbeitswelt. Transcript Verlag, Bielefeld.
- Kratzer, N. & Dunkel W. (2011) Arbeit und Gesundheit im Konflikt - Einführung. In: Kratzer, N., Dunkel, W., Becker, K. & Hinrichs S. (Hrsg.), Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Edition sigma, Berlin, S. 13-33.
- Krause, A. (2012) Interview: Mitarbeiter täuschen Gesundheit vor. Ärzte Zeitung, Ausgabe 143, S. 8.
- Krause, A., Dorsemagen, C., Stadlinger, J. & Baeriswyl, S. (2012) Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung: Ergebnisse aus Befragungen und Fallstudien. Konsequenzen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement. In: Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J. & Meyer, M., Fehlzeitenreport 2012, Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen - Risiken minimieren. Springer Verlag, Berlin und Heidelberg, S. 191-201.

- Krause, A., Dorsemagen, C., Peters, K. (2011) Interessierte Selbstgefährdung. Vigo Management, Das Forum für Führungskräfte, Ausgabe 3, S. 3.
- Kruse, J. (2015) Qualitative Interviewforschung – Ein integrativer Ansatz, 2. Auflage. Beltz Verlag, Weinheim und Basel.
- Mayring, P. (2010) Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, 11. Auflage. Beltz Verlag, Weinheim und Basel.
- Mayring, P. (2015) Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 12., überarbeitete Auflage. Beltz Verlag, Weinheim und Basel.
- McClelland, D. (1976): The achieving society. Irvington Publishers, New York.
- McClelland, D. (1978): Macht als Motiv. Verlagsgemeinschaft Ernst Klett, Stuttgart.
- McClelland, D. (1985): Human motivation. Glenview. Scott, Foresman & Company.
- Meyer, J., Allen, N. (1991) A three-component conceptualization of organizational commitment. Hum Resource Manage Rev 1:61–89
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002) Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. Journal of Vocational Behavior 61, 20–52
- Nieder, P. (2013) Mitarbeiterbefragung und betriebliches Gesundheitsmanagement. In: Domsch Michel E, & Ladwig Désirée, Handbuch Mitarbeiterbefragung, 3.Auflage. Springer Gabler Verlag, Hamburg.
- o.A. (2012) Wenn die innere Balance zerbricht. Ärzte Zeitung, Ausgabe 143, S. 8.
- Paul, J. (2015) Praxisorientierte Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Mit Beispielen und Fallstudien, 3. Auflage. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Peters, K. (2011) Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. Eine 180 Grad Wende bei der betrieblichen Gesundheitsförderung. In: Kratzer, N., Dunkel, W., Becker, K. & Hinrichs S. (Hrsg.), Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Edition sigma, Berlin, S. 105-122.
- Peters, K. & Sauer, D. (2005) Indirekte Steuerung – eine neue Herrschaftsform. Zur revolutionären Qualität des gegenwärtigen Umbruchprozesses. In: Wagner, Hilde „Rentier ich mich noch“ ? Neue Steuerungskonzepte im Betrieb. VSA-Verlag, Hamburg.
- Pongratz, H. J. & Voß G. G. (1998) Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg.50, S. 131-158.
- Pongratz, H. J. & Voß, G. G. (2001) Erwerbstätige als „Arbeitskraftunternehmer“. Sozi-Sozialwissenschaftliche Information 30 (4), S. 42–52.
- Pongratz, H. J. & Voß, G. G. (2003) Arbeitskraftunternehmer: Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen. Edition sigma, Berlin.
- Scholz, C. (2013): Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltensorientierte Grundlagen. 6. Auflage. Verlag, Franz Vahlen, München.
- Schüpbach, H. (2011) Partizipatives Gesundheitsmanagement. In: Kratzer, N., Dunkel, W., Becker, K. & Hinrichs S. (Hrsg.), Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Edition sigma, Berlin, S. 77-87.
- Shamir, B., House, R. & Arthur, M. (1993) The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory. Organization Science Vol. 4, No. 4, Boston.
- Stock-Homburg, R. (2008) Personalmanagement: Theorien – Konzepte – Instrumente. Gabler Verlag, Wiesbaden.

- Süß, S. (2006) Commitment freier Mitarbeiter. Erscheinungsformen und Einflussmöglichkeiten am Beispiel von IT-Freelancern. Zeitschrift für Personalforschung, 20 (3), S. 255-275.
- Voß, G. G. (2001) Der Arbeitskraftunternehmer. Ein neuer Typus von Arbeitskraft und seine sozialen Folgen. Univ. Bremen (KUA), ZWE "Arbeit und Region", Arbeitspapier Nr. 43.
- Zoike, E. (2010) Zunahme der psychischen Erkrankungen bei Beschäftigten. Statistische Ergebnisse und Präventionsansätze der Krankenkassen. In: Keupp, H. & Dill, H. (Hrsg.) Erschöpfende Arbeit. Gesundheit und Prävention in der flexiblen Arbeitswelt. Transcript, Bielefeld, S. 61-75.

6.2 Internetquellen

- Dürr, T. (2013) Der Arbeitskraftunternehmer als Perspektive für Studierende, Masterarbeit, Stuttgart. Aufgerufen von: <http://blog.iao.fraunhofer.de/images/blog/masterarbeit-arbeitskraftunternehmer-tobias-duerr.pdf>; aufgerufen am: 01.08.2016.
- Gerst, D. (2005) Theorie und Empirie eines prognostizierten Wandels. "Arbeitskraftunternehmer" - Leitbild der neoliberalen Arbeitsgesellschaft?. Aufgerufen von: <http://www.bdwi.de/forum/archiv/archiv/97626.html>; aufgerufen am: 03.08.2016.
- Krause, A., Dorsemagen, C., Peters, K. (2013) Interessierte Selbstgefährdung. Die unerwünschten Nebenwirkungen moderner Steuerungsformen. Aufgerufen von: https://www.kadertraining.ch/uploads/Blog/Hernsteiner_03_13%20Andreas%20Krause%20Cosima%20Dorsemagen%20Klaus%20Peters.pdf; aufgerufen am 03.08.2016.
- Laimer, J. (2008) Interessierte Selbstgefährdung – Folgen indirekter Steuerung auf das Gesundheitsmanagement, PARGEMA-Tagung 24.04.2008, „Partizipatives Gesundheitsmanagement – Entwicklung, Potentiale, Barrieren“. Aufgerufen von: <http://www.pargema.de/files/laimer080424.pdf>; aufgerufen am: 09.07.2016.
- Litsch, M. & Kaufhold, N. (2016) Interessierte Selbstgefährdung – Warum Mitarbeiter Ihre Gesundheit aufs Spiel setzen. Aufgerufen von: <http://www.aok-business.de/baden-wuerttemberg/gesundheitsmanagement/fuer-ihr-unternehmen/gesunde-fuehrung/warum-mitarbeiter-ihre-gesundheit-aufs-spiel-setzen/>; aufgerufen am: 14.08.2016.
- Nahles, A (2016) Ein neuer sozialer Kompromiss für das Zeitalter der digitalen Transformation. Aufgerufen von: http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Meldungen/sozialer-kompromiss-papier-nahles.pdf?__blob=publicationFile&v=3; aufgerufen am: 02.08.2016.
- o.A. (2015) Geschuldete Tätigkeit – Leistung mittlerer Art und Güte. Aufgerufen von: <http://www.praxis-fortbildung.de/Aktuelles/default.asp?IdAktuelles=625>; aufgerufen am: 14.07.2016.
- Pongratz, H. J. (2000) Arbeitskraftunternehmer als neuer Leittypus?. Deutsches Institut für Erwachsenenbildung. Aufgerufen von: <http://www.diezeitschrift.de/12001/positionen3.htm>; aufgerufen am: 10.07.2016.
- Springer Gabler, Aufgerufen von: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/markencommitment.html?referenceKeywordName=Commitment>; aufgerufen am: 24.07.2016
- Tarifpolitik Vorstand (o.A.) Diskussionsbeitrag des Arbeitskreises Neue Steuerung. Indirekte Steuerung. Eine gewerkschaftspolitische Herausforderung. Aufgerufen von: http://www.isf-muenchen.de/pdf/2010_Indirekte_Steuerung.pdf; aufgerufen am 22.06.2016.

- Wandinger, P. (2011) Burnout – Wenn Selbständige ausbrennen und wie man vorbeugen kann. Aufgerufen von: <http://www.selbstaendig-im-netz.de/2011/04/07/tipps/burnout-wenn-selbstaendige-ausbrennen-und-wie-man-vorbeugen-kann/>; aufgerufen am: 14.07.2016.
- World Health Organization (2013) WHO verweist in neuem Bericht auf ungleiche gesundheitliche Fortschritte in Europa und fordert zur Messung des Fortschritts eine genauere Erfassung des Wohlbefindens. Aufgerufen von: <http://www.euro.who.int/de/media-centre/sections/press-releases/2013/03/new-who-report-reveals-unequal-improvements-in-health-in-europe-and-calls-for-measurement-of-well-being-as-marker-of-progress>; aufgerufen am 03.08.2016.

6.3 Rechtsquellen

Bürgerliches Gesetzbuch (BGB) vom 2. Januar 2002

Viertes Buch Sozialgesetzbuch – Gemeinsame Vorschriften für die Sozialversicherung (SGB IV) vom 12.11.2009

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Interviewleitfaden.....	37
Anhang 2: Vorlage Datenschutzerklärung.....	41
Anhang 3: Transkribierte Interviews.....	42
Anhang 4: Weiterentwicklung und Anpassung des Codebaumes.....	43
Anhang 5: Exemplarische Darstellung der Inhaltsanalyse nach Mayring.....	44

Anhang 1: Interviewleitfaden

Warming-up		
Schön, dass Sie sich die Zeit genommen haben...(Kurze Vorstellung). Zeitplanung klären Erzählen Sie doch einmal etwas über Ihre Rolle und Aufgaben im Unternehmen.		Was gefällt Ihnen an Ihrem Job besonders gut?
Stimulus		
Aktuelle Studien zeigen, dass die Belastungen für Mitarbeiter im Unternehmen steigen und diese sich zunehmend unter Druck gesetzt fühlen. Was sich z.B. darin äußert, dass sie viele Überstunden, wenig Pausen machen oder sogar krank zur Arbeit kommen und dadurch evtl. ihre eigene Gesundheit gefährden. Als Grund hierfür werden Leistungsdruck und Verantwortungsbewusstsein genannt, die sich z.B. aus der Erreichung von Zielvereinbarungen oder anderen vorgegebenen Kennzahlen ergeben. Manche sprechen sogar von einem „Unternehmer im Unternehmen“.		
Inhaltlich	Aufrechterhaltung	Nachfrage
Unternehmerisches Denken		
Was fällt Ihnen spontan ein, wenn Sie das Stichwort „Unternehmer im Unternehmen“ hören?		- Würden Sie sagen, dass Sie in Ihrer Position unternehmerische Verantwortung tragen? (Übergang zu Frage) - Empfinden Sie die unternehmerische Verantwortung als negativ?
Inwieweit finden sich das Unternehmerische Denken und Kosten-Nutzen-Überlegungen bei der Gestaltung Ihrer Arbeitsaufgaben wieder?	- Und sonst? - Was meinen Sie konkret? - Können Sie das genauer beschreiben?	Inwieweit haben Sie, im Hinblick auf Ihre Arbeitsqualität, das Gefühl Abstriche machen zu müssen, um Zeit oder andere Ressourcen zu sparen?
Inwieweit werden Sie an Zielvereinbarungen gemessen?	- Und sonst? - Was meinen Sie konkret? - Können Sie das genauer beschreiben?	- Inwieweit haben oder hatten Sie schon einmal Angst vor der Nichterreichung Ihrer Ziele im Job? - Wie realistisch schätzen Sie diese ein?

		▪ Sind Ihre Ziele von Ihrem Vorgesetzten vorgegeben oder sind Sie an der Zielformulierung beteiligt?
Arbeitszeitgestaltung		
„Von den Zielvereinbarungen ausgehend möchten wir nun, wie bereits eingangs beschrieben, auf Ihre persönliche Arbeitszeitgestaltung eingehen.“		
Wie sieht Ihre persönliche Arbeitszeitgestaltung aus? (Gemeint sind damit ihr Pausenverhalten oder auch Überstunden)		▪ Was sind die Gründe für Ihre beschriebene Arbeitszeitgestaltung? ▪ Inwieweit reden Sie in der Mittagspause über berufliche Inhalte?
Eingangs haben wir beschrieben, dass Arbeitnehmer immer häufiger krank zur Arbeit kommen. Sind Sie im letzten Jahr auch schon einmal krank zur Arbeit gekommen? Wenn ja, wie kam es dazu.	▪ Wenn ja wie kam es dazu?	
Auch die ständige Erreichbarkeit spielt eine große Rolle beim Thema Arbeitszeit. Waren Sie im letzten Jahr häufig auch außerhalb der gewöhnlichen Arbeitszeit für Arbeitsthemen erreichbar?		▪ Warum waren Sie es in dieser Situation? ▪ Inwieweit bildet dies eine Ausnahme oder gehört es zum Alltag bzw. Kultur Ihres Unternehmen?
Inwieweit haben Sie das Gefühl sich in Ihrem Job durch Ihr Verhalten bewusst selbst zu be- oder zu überlasten?		▪ Woran glauben Sie liegt es, dass Sie sich so in Ihrem Job überlasten?
Fallen Ihnen noch weitere Auswirkungen ein, die sich aus Ihren Arbeitszeiten ergeben? (Bsp. Arzttermine oder Termine mit Handwerkern vereinbaren)	▪ Und sonst? ▪ Was meinen Sie konkret? ▪ Können Sie das genauer beschreiben?	
Wenn wir jetzt noch einmal insgesamt Ihre Arbeitszeitgestaltungen betrachten, welche Folgen hätte es, wenn Sie in den einzelnen Situationen nicht so gehandelt hätten?		▪ Situatives Beispiel: Sie haben uns gerade von xxx erzählt. Was wäre, wenn Sie das Büro pünktlich oder etwas früher verlassen hätten? ▪ Wie würden Sie sich fühlen, wenn Sie nicht so gehandelt hätten?

Können Sie aufgrund Ihrer Arbeitszeitgestaltung auch gesundheitliche Folgen bei sich feststellen? (Stress, Ernährung, Schlafmangel, Überforderung)		Bei nein: ■ Rechnen Sie mit gesundheitlichen Folgen in der Zukunft? Bei ja: ■ Welche gesundheitlichen Folgen? ■ Warum fühlen Sie sich so? ■ Warum können Sie nicht abschalten?
Wahrnehmung im Kollegenkreis und Einfluss der Führungskraft		
„Wir haben über Ihr persönliches Verhalten gesprochen und möchten nun gern Ihre Wahrnehmung im Kollegenkreis thematisieren.“		
Können Sie die beschriebenen Phänomene von Pausenzeiten, Überstunden, Krank zur Arbeit und ständige Erreichbarkeit etc. auch in Ihrer Abteilung beobachten?		■ Wie offen gehen Sie damit innerhalb der Abteilung um? ■ Was sind mögliche Gründe dafür?
Würden Sie sagen, dass Sie sich in Ihrem Team gegenseitig unterstützen oder gibt es so etwas wie Konkurrenzdenken? (z.B. bezogen auf Karriereaufstiege, Arbeitsinhalte etc.)		■ Haben Sie in Ihrem Unternehmen einen Kollegen/-in, der/die Ihnen Rückhalt gibt und Ihnen unter die Arme greifen könnte?
Inwieweit würden Sie sagen, hängt das Arbeitszeitverhalten Ihres Teams von Ihrer Führungskraft ab?		■ Inwieweit nimmt Ihre Führungskraft Einfluss auf Ihr Arbeitszeitverhalten? ■ Haben Sie das Gefühl, dass Mehrarbeit erwartet wird? ■ Haben Sie das Gefühl, dass Ihr Engagement wertgeschätzt wird?
Privates Umfeld		
„Abseits Ihres Arbeitsumfeldes interessiert uns in diesem Zusammenhang auch Ihr privates Umfeld.“		
Welchen Einfluss hat Ihr privates bzw. familiäres Umfeld auf Ihr Arbeitszeitverhalten?		
Wie reagiert Ihr privates Umfeld auf das von Ihnen eingangs beschriebene Verhalten in Bezug auf Ihre Arbeitszeit?	■ Und sonst? ■ Was meinen Sie konkret? ■ Können Sie das genauer beschreiben?	■ Inwieweit ist ihr Arbeitszeitverhalten Thema im privaten Umfeld/in privaten Gesprächen?

		▪ Können Sie die Reaktionen nachvollziehen? ▪ Wie empfinden Sie die Reaktionen Ihres sozialen Umfeldes auf Ihr Verhalten? ▪ Wie reagieren Sie auf negative Äußerungen zu Ihrem Arbeitsverhalten?
Abschlussfrage		
Glauben Sie, dass es eine bestimmte Zielgruppe gibt, die ein gesundheitsgefährdendes Verhalten an den Tag legt?		▪ Welche Merkmale besitzt Ihrer Meinung nach diese Personengruppe?
Wenn Sie das Gespräch Revue passieren lassen, inwiefern haben die Auswirkungen Ihrer Arbeitszeitstruktur Sie angeregt über Ihren Arbeitsstil nachzudenken oder etwas zu verändern?		▪ Was war der Schlüsselmoment? ▪ Gibt es ein bestimmtes Learning für Sie?
Schlussformel		
„Gibt es noch etwas Wichtiges, dass bisher noch nicht angesprochen wurde oder was Sie gerne noch abschließend sagen möchten?“		

Bemerkung: Anpassung des Interviewleitfadens durch gelb markierte Fragen

Anhang 2: Vorlage Datenschutzerklärung

Datenschutzerklärung mit Tonaufnahme:

Zusicherung der Anonymität der Aufzeichnungen/Information für die Befragten

I. Teilnahme und Interviewpartner:

Die Teilnahme am Interview ist freiwillig. Das Interview wird im Rahmen eines Forschungsprojektes des „Master of Arts Human Resource Management und Personalpolitik“ an der Universität Hamburg durchgeführt. Für die Durchführung und wissenschaftliche Auswertung des Interviews sind Julia Blume, Carina Grobbel, Mariana Tutlys und Annabel Zöller verantwortlich (Studentinnen des Studiengangs Master Human Resource Management – Personalpolitik an der Universität Hamburg)

II. Durchführung der Studie:

Die Durchführung der Studie geschieht auf der Grundlage der Bestimmungen des Datenschutzgesetzes: Die Interviewerinnen und alle Mitarbeiter/-innen im Projekt unterliegen der Schweigepflicht und sind dem Datengeheimnis verpflichtet, d.h. sie dürfen außerhalb der Projektgruppe mit niemandem über die erhobenen Interviews sprechen. Der Datenschutz verlangt, dass die Interviewerinnen die Befragten über das Vorgehen informieren und die ausdrückliche Genehmigung einholen, um das Interview auswerten zu können. Die Befragten können Antworten auch bei einzelnen Fragen verweigern.

III. Bandaufnahme:

Zugang zur Bandaufnahme haben nur die Interviewerinnen und personenbezogene Daten werden anonymisiert. Die Bandaufnahme wird nach Abschluss der Auswertung gelöscht.

IV. Auswertung und Archivierung:

1. Zu Auswertungszwecken wird das Gespräch von der Bandaufnahme schriftlich festgehalten/transkribiert. Namen der/des Befragten werden dabei anonymisiert.
2. Die Abschrift wird als Ganzes nicht veröffentlicht und ist nur projektintern für die Auswertung zugänglich. Kleine Ausschnitte der Abschrift können nur dann veröffentlicht werden, wenn eine Identifikation mit der/dem Befragten ausgeschlossen ist.
3. Die unterschriebene Datenschutzerklärung wird gesondert aufbewahrt. Sie dient einzig und allein dazu, bei einer Überprüfung durch die Datenschutzbeauftragten nachweisen zu können, dass die/der Befragte mit der Auswertung einverstanden ist. Sie kann mit dem Interview nicht mehr in Verbindung gebracht werden.

V. Einverständniserklärung

Ich bestätige hiermit, dass ich über den Zweck der Erhebung aufgeklärt wurde, mein Einverständnis für die Bandaufnahme sowie die anschließende Auswertung erkläre und mit der Datenschutzvereinbarung einverstanden bin.

_____ Ort, Datum, Unterschrift (Befragte/r)

Wir bedanken uns für Ihre Bereitschaft, uns ein Interview zu geben. Für Rückfragen stehen wir jederzeit zur Verfügung!

_____ Ort, Datum, Unterschrift (Interviewerin)

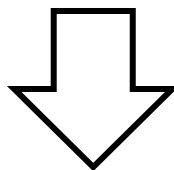
Anhang 3: Transkribierte Interviews

Bemerkung: Transkriptionen können der beiliegenden CD entnommen werden.

Anhang 4: Weiterentwicklung und Anpassung des Codebaumes

Erster Entwurf des Codebaumes

Codesystem	715
Folgen selbstgefährdenden Verhaltens	0
Gesundheit	77
Sozial	37
Gründe für selbstgefährdendes Verhalten	0
Arbeitspensum	57
Eigener Anspruch	108
Führungskraft	44
Privates Umfeld	32
Kollegenkreis	32
Indikatoren für interessierte Selbstgefährdung	0
Unternehmertum	68
Zielvereinbarungen/Indirekte Steuerung	45
Arbeitszeitgestaltung	0
Überstunden/Mehrarbeit	51
Präsentismus	32
Pausenzeiten	35
Ständige Erreichbarkeit	28
Innerer Konflikt	69



Finaler Codebaum

Codesystem	820
Indikatoren für interessierte Selbstgefährdung	0
Unternehmertum	68
Zielvereinbarungen/Indirekte Steuerung	45
Arbeitszeitgestaltung	0
Überstunden/Mehrarbeit	51
Präsentismus	32
Pausenzeiten	35
Ständige Erreichbarkeit	28
Innerer Konflikt	69
Gründe für selbstgefährdendes Verhalten	0
Arbeitspensum	57
Organisationales Commitment	27
Eigener Anspruch	108
Führungskraft	44
Privates Umfeld	32
Kollegenkreis	32
Folgen selbstgefährdenden Verhaltens	0
Sozial	37
Gesundheit	77
Weiterführende Ergebnisse	0
Risikogruppe	31
Learnings	47

Anhang 5: Exemplarische Darstellung der Inhaltsanalyse nach Mayring

Dokument	Segment	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Transkript Interview 11	Ist das dann das Leben, was ich führen wollte. Nein, wollte ich nicht. Also dann habe ich nur für die Arbeit gelebt, weil das Wochenende geht eigentlich auch nur drauf, um sich wieder für die Arbeit zu organisieren, dann putzt du, dann wäschst du Wäsche, dann gehst du einkaufen und alles nur damit unter der Woche dein normaler Betrieb funktioniert. Das finde ich total bescheuert.	Das ist nicht das Leben, was ich führen wollte, nur für die Arbeit zu leben. Das Wochenende geht auch nur drauf, um sich wieder für die Arbeit zu organisieren, zu putzen, Wäsche zu waschen, einzukaufen und alles nur, damit unter der Woche der normale Betrieb funktioniert.	Man möchte nicht nur für die Arbeit leben und das Wochenende sollte nicht nur zur Organisation des Haushalts da sein.	Einsicht der eigenen Verzichtbarkeit im Unternehmen
Transkript Interview 11	und dann dachte ich auch, was ist, wenn dir jetzt so was passiert. Und was hast du dann gemacht? Du warst immer in Hamburg, immer in der gleichen Firma und immer im gleichen Büro. Hast dich zwischen Eimsbüttel und Außenalster bewegt. Das kann es ja irgendwie nicht gewesen sein.	Was ist, wenn dir was passiert? Dann warst du immer nur in Hamburg, in der gleichen Firma, im gleichen Büro. Das kann es ja nicht gewesen sein.	Sich immer nur im gleichen Umfeld zu bewegen und nie etwas anderes gesehen zu haben, kann nicht alles sein.	
Transkript Interview 11	„Arbeiten, wenn dein Leben ein Festival wäre.“ Dann ist der Headliner Arbeiten. Das habe ich halt in einer Zeitung gesehen und dachte genauso will ich nicht leben.	Wenn dein Leben ein Festival wäre und der Headliner ist Arbeiten, so will ich nicht leben.	Arbeiten sollte nicht der Fokus des Lebens sein.	
Transkript Interview 07	Ich habe das aber im ersten Jahr glaube ich mehr gemacht, dass ich mir am Wochenende Zeit genommen hab, für etwas, was ich unter der Woche nicht geschafft habe. Ich will das aber grade trennen und das mach ich auch.	Im ersten Jahr habe ich mir am Wochenende Zeit genommen, für Dinge, die ich unter der Woche nicht geschafft habe. Ich trenne das mittlerweile.	Keine Erledigung mehr von Arbeit am Wochenende.	
Transkript Interview 08	Nee nichts, das muss man sich auch nicht schön reden. Sollte ich morgen aus welchen Gründen auch immer komplett ausfallen, dann geht das Leben auch weiter und der Job wird auch weiter gemacht.	Sollte ich morgen komplett ausfallen, geht das Leben und der Job auch weiter.	Das Leben geht auch ohne Job weiter. Man ist im Job verzichtbar.	
Transkript Interview 06	Also ich probiere wirklich diese Autofahrt zu nutzen, um mein System runter zu fahren was das Berufsumfeld angeht. Abschalten und was anders draufschalten. Um das andere damit zu überschalten.	Ich probiere, die Autofahrt zu nutzen, um vom Berufsumfeld abzuschalten und was anderes draufzuschalten.	Unmittelbare Distanzierung von Berufsumfeld im Feierabend	
Transkript Interview 01	Und dann war für mich die Frage, warum muss ich das am Wochenende machen, wenn das ein Jahr lang kein anderer gemacht hat.	Ich muss das nicht am Wochenende machen, wenn das ein Jahr kein anderer gemacht hat.	Keine Erledigung mehr von Arbeit am Wochenende.	
Transkript Interview 01	Und ob ich hier da bin oder nicht die Firma besteht trotzdem.	Ob ich da bin oder nicht, die Firma besteht trotzdem.	Man ist im Job verzichtbar.	

Dokument	Segment	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Transkript Interview 06	Ich weiß, dass ich rechtzeitig schlafen gehen muss. Privatprogramm runter schrauben muss und da nutze ich dann auch wirklich. Im Privaten benutze ich da gerne den Ausdruck: Ich muss gucken, dass ich nicht aus der Kurve fliege. Da weiß ich, dass ich mich stabilisieren muss, damit ich das hier durchhalte.	Ich weiß, dass ich rechtzeitig schlafen gehen und das Privatprogramm runterschrauben muss, damit ich nicht aus der Kurve fliege. Ich muss mich stabilisieren, damit ich das durchhalte.	Selbstrationalisierte Lebensführung zur Sicherung der Arbeitsfähigkeit	Verantwortung für die eigene Gesundheit/ eigenen Bedürfnisse nehmen
Transkript Interview 06	Was ich nicht mehr mache, aufgrund einer Erfahrung die ich gemacht habe, als ich auch mal längere Zeit ausgefallen bin, weiß ich dass ich das nicht mehr mache auf Kosten meiner eigenen Gesundheit. Dass ich sage okay ich rufe den noch mal an oder telefoniere abends nochmal, das mache ich jetzt nicht mehr, ganz konsequent.	Aufgrund eines längeren Ausfalls habe ich die Erfahrung gemacht, nicht mehr auf Kosten meiner eigenen Gesundheit zu arbeiten. Ich telefoniere abends nicht noch mal, da bin ich ganz konsequent.	Zu viel Arbeit hat gesundheitliche Folgen	
Transkript Interview 06	Ich gehe jetzt besser mit mir um, ich probiere jetzt mehr zu merken, wann es mir jetzt nicht gut geht und bin auch noch konsequenter	Ich gehe besser mit mir um, merke, wann es mir nicht gut geht und bin konsequenter.	Erhöhte Selbstwahrnehmung zum Schutz der Gesundheit	
Transkript Interview 06	Aber du darfst gerne auch dann, wenn du mal wieder das Gefühl hast: das war jetzt aber echt viel, gerne wieder ausruhen. Diese Verantwortung rein zu kommen, sich auch selbst zu managen.	Wenn du das Gefühl hast, das war jetzt wieder echt viel, darfst du dich gerne ausruhen. Diese Verantwortung sich selbst zu managen.	Verantwortung für die eigene Gesundheit übernehmen	
Transkript Interview 10	Also, ich kenn Kollegen oder auch die eine Business-Partnerin die oft erzählt, dass Sie mit Ihrem Mann stundenlang im Auto sitzt und sagt wenn sie ihre Arbeitszeit nicht reduziert, dann droht er mit der Scheidung. Da denke ich dann wirklich krass – in diese Situation möchte ich nicht kommen, dass meine Beziehung irgendwann davor steht, dass mein Freund/ Mann mir ein Ultimatum stellt, dass ich weniger arbeite oder er lässt sich von mir scheiden.	Ich kenne eine Kollegin, die erzählt, dass wenn sie ihre Arbeitszeit nicht reduziert, ihr Mann mit der Scheidung droht. In diese Situation möchte ich nicht kommen, dass mein Freund mir ein Ultimatum stellt.	Folgen von Arbeitszeitgestaltung werden ernst genommen.	
Transkript Interview 05	Die Erfahrung, dass man merkt, dass es einen unter Druck setzt und dass man es mit nach Hause nimmt. Das war irgendwo der Punkt, wo man mal die Reißleine gezogen hat	Die Erfahrung, dass es einen unter Druck setzt und man es mit nach Hause nimmt. Das war der Punkt, wo man die Reißleine gezogen hat	Wenn man nicht abschalten kann, ist der Punkt erreicht, etwas zu ändern.	
Transkript Interview 13	vielleicht bringt dir einfach ein Tag Ruhe schon den Erfolg, dass es dir einfach viel besser geht und du auskurierst bist, dann denke ich schon darüber nach, also die von der Familie kennen einen ja schon ganz gut, also sollte man da auch schon ein Stück weit drauf hören.	Vielleicht bringt ein Tag Ruhe schon den Erfolg, dass es dir besser geht und du auskurierst bist. Die Familie kennt einen gut und da sollte man drauf hören.	Sorge um Gesundheit von sozialem Umfeld wird ernst genommen.	

Dokument	Segment	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Transkript Interview 05	aber man hat sich mit Sicherheit, Dinge die man am Anfang ein bisschen ernster genommen hat, mehr in die Realität verschoben. Dinge, die man am Anfang als sehr sehr wichtig nimmt, sind gar nicht so wichtig, weil man die Erfahrung gemacht, dass du viel Arbeitsaufwand in Dinge reinsteckst und am Ende da gar nicht so viel Wert drauf gelegt wird	Dinge, die man am Anfang ernster und wichtig genommen hat, sind in der Realität gar nicht so wichtig. Man macht die Erfahrung, dass viel Arbeitsaufwand in Dinge eingesteckt wird, auf die am Ende nicht viel Wert gelegt wird.	Die Erfahrung zeigt, dass man zu viel Arbeitsaufwand in Dinge steckt, die am Ende gar nicht so viel Wert sind.	Ausgeglichenheit im Arbeitsalltag
Transkript Interview 05	Dann macht man das beim nächsten Mal vielleicht nur mit 75 %, weil man weiß das reicht.	Man macht das beim nächsten Mal nur mit 75%, weil das reicht.	Man muss nicht immer 100% geben.	
Transkript Interview 05	weil man die Erfahrung macht, dass die Welt nicht untergeht	Man macht die Erfahrung, dass die Welt nicht unter geht.	Erfahrung bringt mehr Gelassenheit	
Transkript Interview 05	Man nimmt Dinge einfach souveräner und entspannter hin	Man nimmt Dinge souveräner und entspannter hin	Erfahrung bringt mehr Gelassenheit	
Transkript Interview 05	Aber auch da, finde ich, mit der Zeit und der Erfahrung lernt man, oder habe ich gelernt mit dem Verlassen des Büros auch den Schalter umzulegen	Mit der Zeit und Erfahrung habe ich gelernt, mit Verlassen des Büros, den Schalter umzulegen.	Mit der Zeit lernt man im Feierabend abzuschalten.	
Transkript Interview 11	Dann denkst du irgendw ann auch ganz ehrlich, dieser Laden fährt jetzt auch nicht gegen die Wand, wenn diese Arbeitsbescheinigung erst morgen raus geht	Dann denkst du, der Laden fährt auch nicht gegen die Wand, wenn diese Arbeitsbescheinigung erst morgen rausgeht	Der Laden fährt nicht gegen die Wand, wenn Aufgaben nicht am selben Tag erledigt werden.	
Transkript Interview 04	Obwohl ich würde meine Arbeitszeit glaube ich anders strukturieren. Also ich würde klarere Pausen setzen, genau und ich würde in allen anderen Fällen, wenn es nicht so ein außergewöhnlicher kritischer Fall ist,	Ich würde meine Arbeitszeit anders strukturieren und klare Pausen setzen. Wenn es kein kritischer Fall ist, würde ich 70% oder 90% statt 100% geben.	Erfahrung sorgt für strukturiertere Arbeitszeit Man muss nicht immer 100% geben.	
Transkript Interview 10	B: Ich glaube zu versuchen, die Aufgaben so zu optimieren, die Prozesse zu optimieren, dass es halt einfach besser schaffbar ist.	Ich versuche Aufgaben und Prozesse zu optimieren, damit es schaffbar ist.	Erfahrung sorgt für strukturiertere Arbeit.	
Transkript Interview 08	und dann muss man auch mal lernen Dinge liegen zu lassen. So schwer mir das auch manchmal fällt. Da nehme ich mich gar nicht mit aus. Das muss man tatsächlich trainieren mit der Zeit.	Man muss lernen, Dinge liegen zu lassen, so schwer es auch fällt. Das muss man trainieren.	Man lernt, Dinge liegen zu lassen.	
Transkript Interview 08	Und wenn es am Ende des Tages nicht geht, das musste ich eben auch schon an vielen Punkten lernen, dann auch einfach mal anzurufen und zu sagen, es tut mir leid aber heute geht das nicht. Ich schaff das nicht und deswegen kann erst morgen etw as kommen. Und oh Wunder, du hast vorher so schön gefragt, was würde passieren wenn, also da passiert in der Regel nichts.	Ich musste lernen, auch einfach mal zu sagen, heute schaffe ich das nicht. Und in der Regel passiert dann nichts.	Verschiebung von Aufgaben auf den nächsten Tag hat keine Konsequenzen.	
Transkript Interview 01	Und dann war für mich die Frage, warum muss ich das am Wochenende machen, wenn das ein Jahr lang kein anderer gemacht hat.	Ich muss das nicht am Wochenende machen, wenn das ein Jahr kein anderer gemacht hat.	Verschiebung von Aufgaben haben keine Konsequenzen.	
Transkript Interview 01	Und da hab ich gedacht ok, wenn das hier ein Jahr lang liegt, dann muss es jetzt nicht plötzlich Freitagabend fertig werden.	Wenn das ein Jahr liegt, muss es nicht plötzlich Freitagabend fertig werden.	Verschiebung von Aufgaben haben keine Konsequenzen.	
Transkript Interview 01	Aber halt nicht mehr in zwei Wochen, sondern vielleicht in drei oder vier Wochen	Aber nicht mehr in zwei Wochen sondern on drei oder vier Wochen	Verschiebung von Aufgaben haben keine Konsequenzen.	
Transkript Interview 01	Ja das Learning war - es geht auch so.	Man lernt, es geht auch so.	Man muss nicht immer 100% geben.	
Transkript Interview 01	Ich glaube ich teile es mir einfach besser ein. Ich glaube ich habe früher viel viel mehr Sachen in viel weniger Zeit gelegt.	Ich teile es mir besser ein und habe früher viel mehr Sachen in weniger Zeit gelegt.	Erfahrung sorgt für besseres Zeit-Management.	
Transkript Interview 01	Dafür blocke ich mir heute Zeiten. Ich schaue mir an was ist das für ein Termin, wenn ich dann da noch was nachbereiten muss. Dann schaue ich, dass ich hinterher noch eine halbe Stunde Luft habe, dass ich aus dem Termin raus direkt, wenn ich das alles noch weiß, noch kurz eine E-Mail zuschicken.	Ich blocke mir heute Zeiten und schaue was ist das für ein Termin, muss ich noch etw as nachbereiten und habe noch eine halbe Stunde Luft.	Erfahrung sorgt für besseres Zeit-Management.	
Transkript Interview 01	Ja ich schaff die Sachen, aber auch nicht alle in der Hälfte der Zeit, sondern alle eher ein bisschen verteilter.	Ich schaffe die Sachen nicht in der Hälfte der Zeit, aber ein bisschen verteilter.	Verschiebung von Aufgaben haben keine Konsequenzen.	
Transkript Interview 01	Wo ich dann mittlerweile sage, morgen ist auch noch ein Tag, geh' mal nach Hause.	Morgen ist auch noch ein Tag, ich gehe nach Hause.	Verschiebung von Aufgaben auf den nächsten Tag hat keine Konsequenzen.	
Transkript Interview 01	Ja die Welt geht nicht unter, wenn diese Kommunikation erst morgen fertig ist und nicht mehr heute.	Die Welt geht nicht unter, wenn die Kommunikation erst morgen fertig ist.	Verschiebung von Aufgaben auf den nächsten Tag hat keine Konsequenzen.	
Transkript Interview 12	Mittlerweile komme ich damit besser klar	Mittlerweile komme ich damit besser klar	Erfahrung bringt mehr Gelassenheit	
Transkript Interview 12	Aber ich bin da an meine Grenzen gekommen und seit dem weiß ich, ich versuche mich seitdem da nicht so zu stressen und auch tatsächlich abzuschalten und das klappt jetzt auch besser.	Ich bin an meine Grenzen gekommen und versuche mich nicht so zu stressen. Abschalten klappt jetzt besser.	Erfahrung bringt mehr Gelassenheit	
Transkript Interview 12	aber so n bisschen die Erfahrung. Dass die Welt nicht untergeht, wenn man nicht alles gleich am selben Tag noch regelt.	Die Welt geht nicht unter, wenn man nicht alles am selben Tag noch regelt.	Verschiebung von Aufgaben auf den nächsten Tag hat keine Konsequenzen.	
Transkript Interview 12	Ich habe mir das schon zu Herzen genommen und ich dann am Ende des Tages aber gedacht habe: okay du musst dich einfach stärker abgrenzen und du bist nicht dafür nicht verantwortlich und du steckst da viel rein, aber offensichtlich wird es gar nicht so stark so wahrgenommen und da muss man sich tatsächlich dann etw as rausnehmen.	Ich habe mir das zu Herzen genommen, bin nicht dafür verantwortlich und muss mich da stärker abgrenzen. Du steckst da viel rein, aber es wird nicht so stark wahrgenommen und da muss man sich dann rausnehmen.	Emotionale Abgrenzung zum Job ist notwendig.	
Transkript Interview 12	aber ich probiere das jetzt nicht mehr so emotional und persönlich zu nehmen. Also ich habe die emotionale Seite etw as aus der Arbeitsqualität heraus genommen.	Ich probiere das nicht mehr emotional und persönlich zu nehmen und nehme die emotionale Seite aus der Arbeitsqualität heraus.	Emotionale Abgrenzung zum Job ist notwendig.	
Transkript Interview 12	aber machst du wirklich einen besseren Job, wenn du ständig deine E-Mails liest? Nein machst du nicht. Und da habe ich mich einfach entschieden, dass ich mehr darauf achten muss, dass ich mehr abschalte.	Man macht keinen bessere Job, wenn man ständig seine E-mails liest. Ich habe mich entscheiden, mehr darauf zu achten, dass ich abschalte.	Ständige Erreichbarkeit erhöht nicht die Arbeitsqualität, aber den Stressfaktor.	
Transkript Interview 12	aber ich denke die Erfahrung macht es einfach, dass es mich nicht mehr so belastet.	Durch die Erfahrung belastet es mich nicht mehr so.	Erfahrung bringt mehr Gelassenheit.	
Transkript Interview 02	Am Anfang schwieriger aber inzwischen hat man sich daran gewöhnt und es ist, der Standard, man stumpt ab würde ich sagen.	Inzwischen hat man sich daran gewöhnt und man stumpt ab.	Erfahrung bringt mehr Gelassenheit.	
Transkript Interview 02	Weil niemand sozusagen am Ende dafür jemanden mehr Wert schätzen wird, nur weil er bis abends um 23:00 Uhr da sitzt.	Niemand wird mehr wertgeschätzt, weil er bis um 23:00 da sitzt.	Keine Wertschätzungssteigerung durch Überstunden	