

Von Avantgarde bis fremdbestimmt: Chancen und Risiken flexibler Arbeit

Dr. Martina Hartner-Tiefenthaler

TU Wien | Institut für Managementwissenschaften
Arbeitswissenschaft und Organisation
Theresianumgasse 27 | 1040 Wien

Digitalisierung der (Arbeits-)welt

Individuelle Ebene

92% der Bevölkerung besitzt ein Smartphone
85% der Haushalte haben Internetzugang
71% der Bevölkerung ist fast täglich online

Organisationale Ebene

82% verfügen über eigene Webseite
98% haben Breitband-Internetzugang
77% haben *mobilen* Breitband-Internetzugang

Gesellschaftliche Ebene

Plattformen als Marktplatz für Kunden, Firmen und Arbeitskräfte



Veränderung flexibler Arbeit

Home Office

„Telecommuting
Network“
(ortsgebunden)

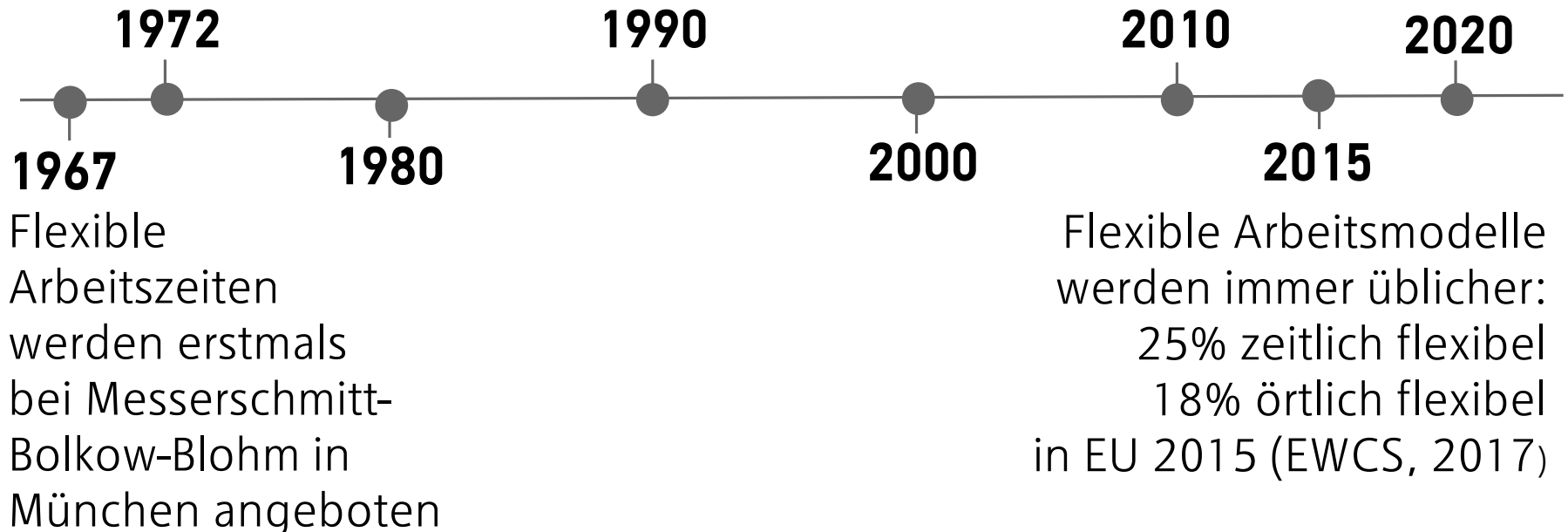
Mobile Office

Geräte werden leichter;
ortsungebundenes Arbeiten
(meist Manager_innen &
Expert_innen)

Virtual Office

Information ist
jederzeit über
clouds & networks
verfügbar

(Messenger & Geschwind, 2016)





*Arbeitsflexibilisierung und
Arbeitnehmer_innenschutz ein
unauflösbarer Widerspruch?*

*Wie Chancen nutzen und
Risiken begegnen?*

Flexibles Arbeiten



Individuelle Ebene

Organisationale Ebene

Gesellschaftliche Ebene

Flexibles Arbeiten



Individuelle Ebene

- ◆ Chancen und Risiken
- ◆ Vier Arbeitstypen:
Auswirkungen auf die
Zufriedenheit anhand
empirischer Daten aus
Niederösterreich

Definition flexibles Arbeiten

Flexibles Arbeiten kennzeichnet sich durch die Wahlfreiheit von Arbeitnehmer_innen aus, selbst zu entscheiden **wann und wo** sie arbeiten.





Flexibles Arbeiten bietet für Arbeitnehmer_innen

Chancen

- ◎ Steigerung der Arbeitszufriedenheit
(Gajendran & Harrison, 2007)
- ◎ Förderung der Selbstbestimmung und Motivation
(Golden, 2006)
- ◎ Weniger Arbeitsstress und bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie
(Allen, Golden & Shockley, 2015)

Risiken

- ◎ Arbeitsintensivierung
(Kelliher & Anderson, 2010)
- ◎ Gefahr der sozialen Isolation und Verschlechterung der Beziehung mit Kolleg_innen
(Gajendran & Joshi, 2012)
- ◎ Selbstregulative Kompetenzen sind wesentlich für Erfolg
(Mellner, Aronsson & Kecklund, 2014)

Möglichkeit vs. Erfordernis flexibler Arbeit

(Allen et al, 2013; Höge & Hornung, 2015)

Wer entscheidet?

Arbeitnehmer_in

Arbeitgeber



Flexibles Arbeit in Niederösterreich

Repräsentative Studie zur Verbreitung und Ausprägung flexibler Arbeitsformen

Hartner-Tiefenthaler, Feuchtl, & Köszegi, 2016

Erhebungszeitraum: von Juli bis September 2015

Postalische
Befragung



10.106
Zufalls-
stichprobe



Mitglieder
der AK NÖ

758
Response



7,5 %

Rücklaufquote

51%
weiblich



28%
Leitungs-
funktion



Übersicht der Branchen

Branche	Grund-gesamtheit	Stich-probe	%	Response
Freiberuf/ Wissenschaft	367	367	100%	3,6 %
Erziehung und Unterricht	5.498	1.000	18%	6,3 %
Energie und Wasservers.	3.070	600	20%	5,1 %
Informatik	5.230	1.200	23%	14.4 %
Großhandel	32.134	1.000	3%	11,2 %
Führung/Verw./UB	4841	1000	21%	14,4 %
Architektur	5976	600	10%	2,3 %
Forschung und Entwicklung	2276	500	22%	10,4 %
Werbung und Marketing	1339	1339	100%	10,4 %
Arbeitskräfteüberlassung	7824	1500	19%	2,6 %
Finanz- und Vers.dienstleister	13598	1000	7%	14.4 %

Wer entscheidet?

Arbeitnehmer_in

Arbeitgeber

**Örtliche
Flexibilität**



"Ich habe die Möglichkeit mir selbst einzuteilen, wo ich meine Aufgaben erledige."

"Meine Arbeit erfordert von mir, an unterschiedlichen Orten zu arbeiten."

**Zeitliche
Flexibilität**



"Ich habe die Möglichkeit, mir meine täglichen Arbeitszeiten frei zu wählen."

"Meine Arbeit erfordert von mir, in Bezug auf meine Arbeitszeit flexibel zu sein."

Skala:

1 (nie) bis 7 (immer)





Vier Arbeitstypen



Avantgarde

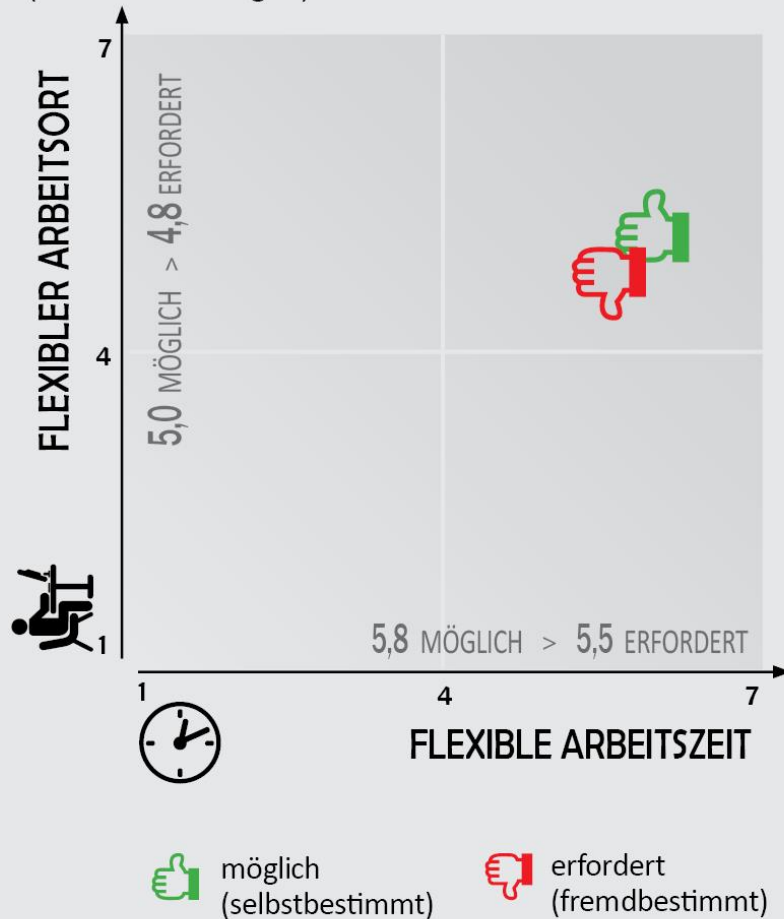
**Die zeitlich
Flexiblen**

**Die Konven-
tionellen**

**Die Fremd-
bestimmten**

DIE AVANTGARDE

AußendienstmitarbeiterIn, AssistentInnen, LeiterInnen und (Projekt)ManagerInnen, Consultants, InformatikerInnen, wissenschaftliche MitarbeiterInnen, VertriebsmitarbeiterInnen (z.B. Versicherungen)

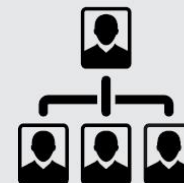
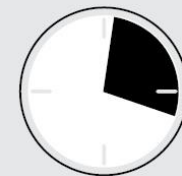


63 %
MÄNNLICH



57 %
HOCHSCHUL-
ABSCHLUSS

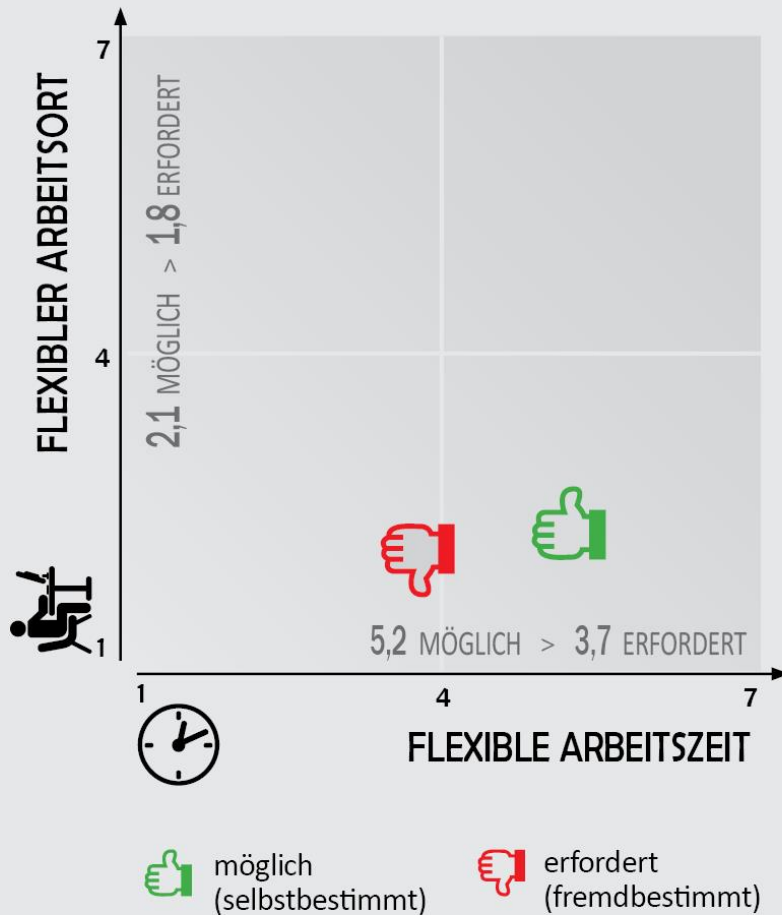
23 %
TEILZEIT



42 %
LEITUNGS-
FUNKTION

DIE ZEITLICH FLEXIBLEN

AssistentInnen, Bankangestellte, BautechnikerInnen,
BuchhalterInnen, ChemikerInnen, SoftwareentwicklerInnen

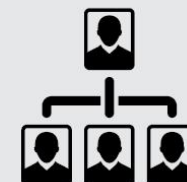
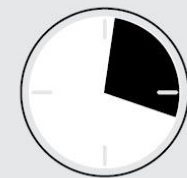


57 %
WEIBLICH



43 %
MATURA

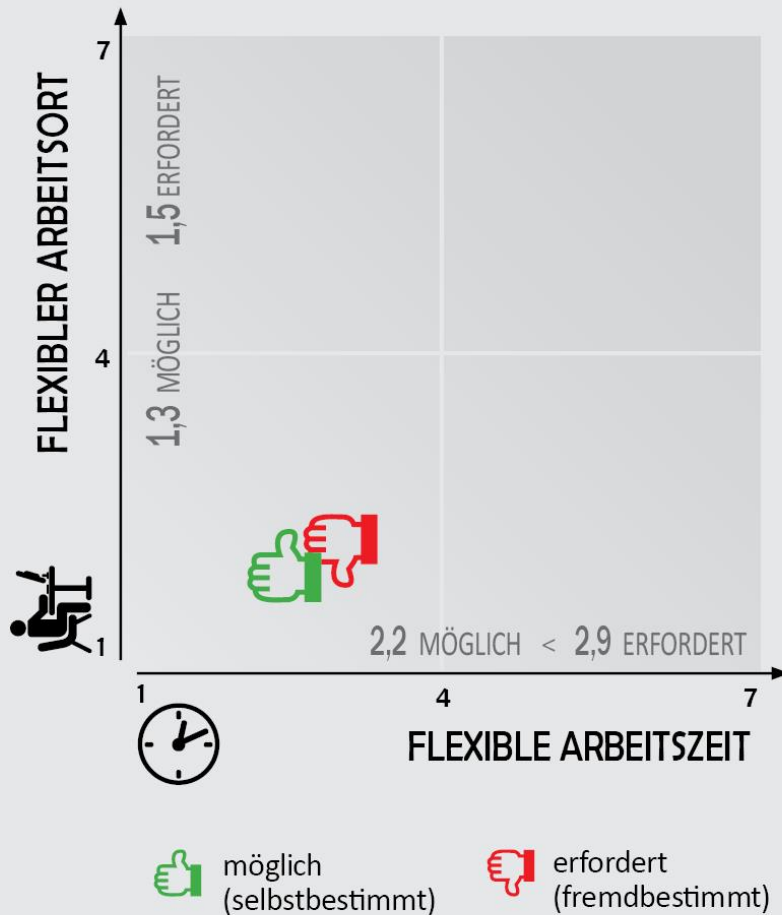
32 %
TEILZEIT



23 %
LEITUNGS-
FUNKTION

DIE KONVENTIONELLEN

AssistentInnen, Büro- und Bankangestellte,
GrafikerInnen, SoftwareentwicklerInnen

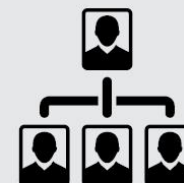
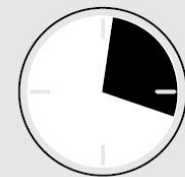


70 %
WEIBLICH



35 %
MATURA

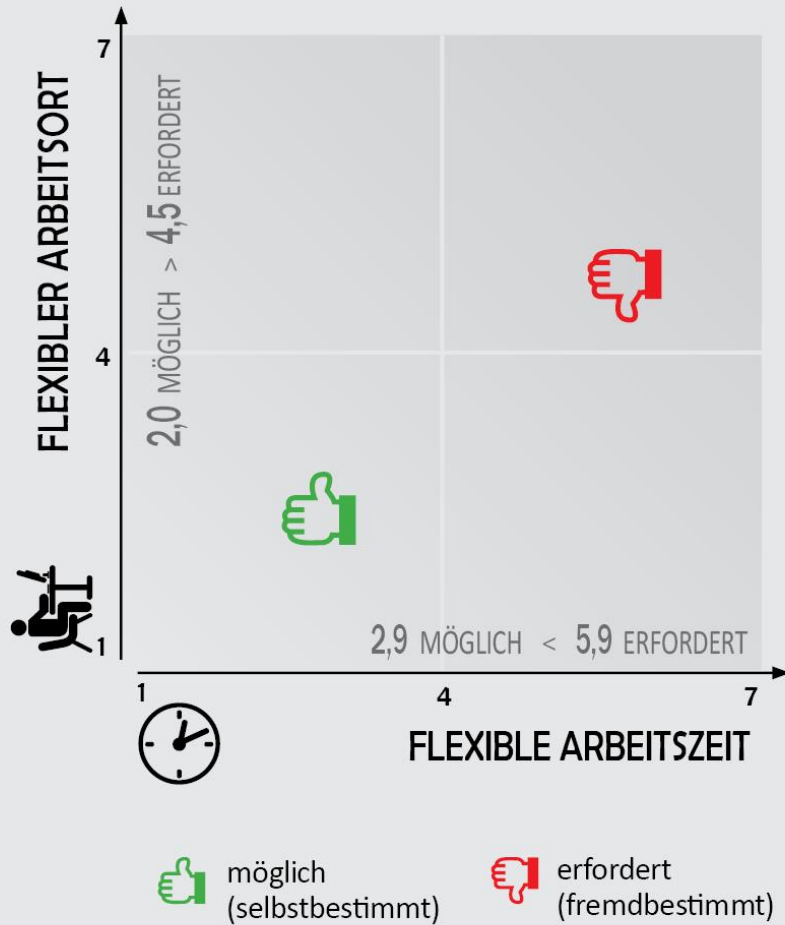
37 %
TEILZEIT



13 %
LEITUNGS-
FUNKTION

DIE FREMDBESTIMMTEN

Bankangestellte, BautechnikerInnen, LektorInnen,
MechanikerInnen, MaschinenbauerInnen, Produktion

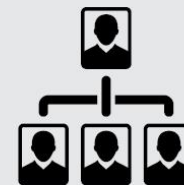


62 %
MÄNNLICH



28 %
MATURA

19 %
TEILZEIT



29 %
LEITUNGS-
FUNKTION

Auswirkungen auf die Zufriedenheit

		Avantgarde	Zeitlich Flexible	Konventionelle	Fremdbestimmte
Zeitliche Flexibilität	Möglichkeit				
	Erfordernis				
Örtliche Flexibilität	Möglichkeit				
	Erfordernis				

Zufriedenheit mit...

... der Arbeit	5.85	5.85	5.48	4.98
... dem Leben	5.97	5.88	5.92	5.54
... dem Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatleben	5.37	5.56	5.51	4.46



*Selbstbestimmtes flexibles
Arbeiten bis zu einem gewissen
Ausmaß in fast jedem Job
möglich!?*

*Erhöhung der Autonomie
fördert Zufriedenheit (sogar
wenn sie nicht genutzt wird)!*

Flexibles Arbeiten



Organisationale Ebene

- ◆ Chancen und Risiken
- ◆ Arbeitssteuerung
- ◆ Kommunikation im Team



Flexibles Arbeiten bietet für Organisationen

Chancen

- ◎ Attraktiver Arbeitgeber
(Beauregard & Lesley, 2009)
- ◎ Geringerer Absentismus
(Allen, Golden & Shockley, 2015)
- ◎ Niedrigere Fluktuation
(Gajendran & Harrison, 2007)
- ◎ Kostenersparnis für Infrastruktur
(Overmyer, 2011)

Risiken

- ◎ Datensicherheit
(Souppaya & Scarfone, 2016)
- ◎ Kontrolle auf Distanz
(Hartner-Tiefenthaler, Gerdenitsch & Köszegi, 2015)
- ◎ Erhöhter Koordinierungsbedarf
(Wärzner, Hartner-Tiefenthaler & Köszegi, 2017)
- ◎ Fehlende Erwartungsabklärung
(Pauls, Pangert & Schlett, 2017)



“Kontrolle” auf Distanz

Verhaltens- steuerung

- ⊙ Klassisch hierarchischer Zugang
- ⊙ Steuerung über Beobachtung des Verhaltens
- ⊙ Direkte Beobachtung (nun über Technologie anstatt Anwesenheit)

Steuerung über Ziele

- ⊙ Steuerung über Zielvereinbarung
- ⊙ Delegation als Notwendigkeit
- ⊙ Kontrolle der Zielerreichung aufgrund qualitativer und/oder quantitativer Kriterien

Soziale Kontrolle

- ⊙ Steuerung über geteilte Normen und Werte
- ⊙ Sehr starke Identifikation der Mitarbeiter_innen mit Unternehmen
- ⊙ Verinnerlichung der organisationalen Ziele



*Welche Form der
Arbeitssteuerung am
zielführendsten ist, hängt stark
mit der Unternehmenskultur
zusammen!*

Veränderung der Kommunikation

- ◎ Kommunikation erfolgt überwiegend elektronisch
- ◎ Filtern der relevanten Informationen wird schwieriger (E-Mail-Flut)
- ◎ Spontane Kommunikation mit Kolleg_innen reduziert sich



➔ „virtual water cooler“

Interviewstudie zur Einführung von Flexiwork

Lokale Niederlassung einer multinationalen Organisation
in Budapest (Ungarn) mit 70 Angestellten



**Transformation von
konventionellen Arbeitsbedingungen
zu non-territorialen
Arbeitsumgebungen
mit zeitlicher und örtlicher
Flexibilität**



Interviews



3 Messzeitpunkte
10 Interviews
60 Minuten

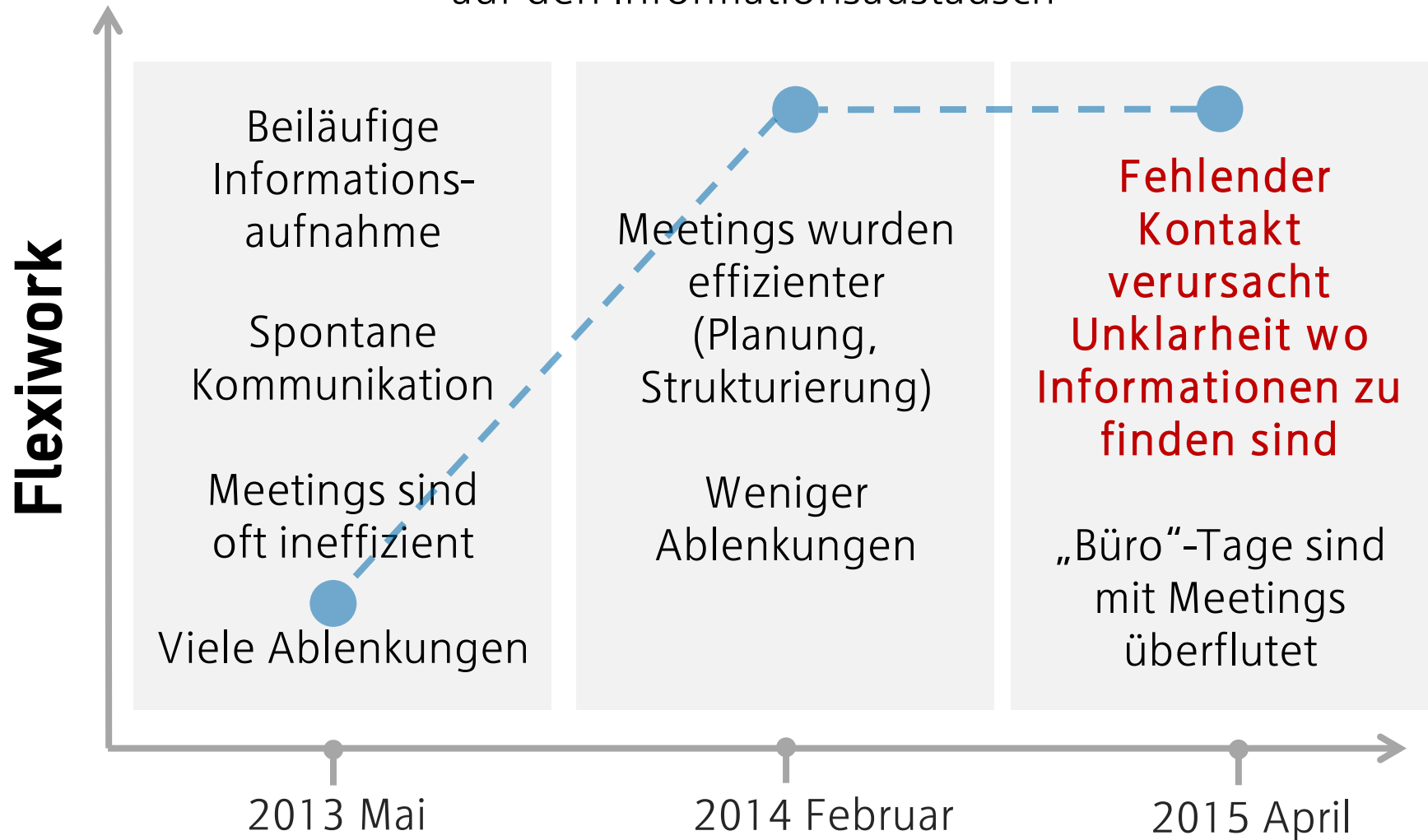


**Heterogene
Stichprobe**

- 2-3 Personen pro Abteilung
- Verschiedene hierarchische Positionen
- Unterschiedliche Länge der Anstellung
- Geschlecht, Alter
(Bedingung: Englischkenntnisse)

Ergebnisse

Effekte der örtlichen und zeitlichen Flexibilität
auf den Informationsaustausch





*Medienkompetenz muss erlernt
werden und soll nicht als
selbstverständlich angesehen
werden!*

Flexibles Arbeiten (im weiteren Sinne)



Gesellschaftliche Ebene

- ◆ Chancen und Risiken
- ◆ Crowdfunding
- ◆ Vermischung von Beruf und Privatleben

Flexibles Arbeiten bietet für die Gesellschaft

Chancen

- ◎ Gesundere Essgewohnheiten
(Allen, Shockley & Poteat, 2008)
- ◎ Entlastung der Verkehrswege
(U.S. Dep. of Transportation, 2006)
- ◎ Erschließung strukturschwacher Regionen (Moeckel, 2016)
- ◎ Integration von bisher ausgeschlossenen Gruppen (Bosua & Gloet, 2017)

Risiken

- ◎ Subjektivierung der Arbeit / Arbeitskraft-unternehmer
(Voß & Pongratz, 1998)
- ◎ Digitale Kontingenzarbeitskraft
(Nachtwey & Staab, 2015)
- ◎ Always-on Mentalität
(Mazmanian, Orlikowski & Yates, 2013)
- ◎ Burnoutgefahr
(Leung, 2011)

Crowdworking

Online outsourcing, crowdsourcing und crowd employment

clickworker

99designs

MyHammer

upwork™

freelancer

amazon mechanical turk
Artificial Intelligence

- ⊙ Arbeitgeber und Erwerbstätige werden über eine Online-Plattform vermittelt.
- ⊙ Umfangreiche Aufgaben werden oft auf „Microtasks“ aufgeteilt.
- ⊙ Die Arbeit wird oft online (örtlich flexibel) bis zu einer gewissen Deadline (zeitlich flexibel) erledigt.

Studie



WIEN

April 2016

N = 2003

18-65 Jahren

36% versuchten einen Crowdwork Job zu finden

18% hatten mind. 1 Crowdwork Job

57%
männlich



48%
< 18,000 €
jährlich



*Von Jobsicherheit hin zu
Beschäftigungsfähigkeit!?*

*Von Bemühen hin zu
Verantwortung für Erfolg!?*

*Welche gesetzliche Regelungen
sind sinnvoll?*

Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit

- ✓ Erhöhtes Arbeitsengagement
(Boswell, Olson-Buchanan, 2007)
- ✓ Erlebte professionelle Wirksamkeit
(Day, Paquet, Scott & Hambley, 2012)
- ✓ Arbeitszufriedenheit
(Leung, 2011)



- Konflikt zwischen Arbeit und Familie
(Albertsen, Persson, Garde & Rugulies, 2010)
- Grübeln über die Arbeit außerhalb der Arbeit (Hartner-Tiefenthaler, Schöllbauer & Feuchtl, 2017)
- Gereiztheit, negative Stimmung und weniger Freizeitaktivitäten
(Bamberg, Dettmers, Funck, Krähe, Vahle-Hinz, 2012)
- Emotionale Erschöpfung
(Dettmers, Bamberg, Seffzek, 2016)
- Gesundheitliche Beeinträchtigungen (Depression, Kopfweh & Magenbeschwerden) wenn Kontakt vom Arbeitgeber bestimmt; noch unklare Zusammenhänge wenn selbstdeterminiert
(Arlinghaus & Nachreiner, 2013, 2014)

Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit

- ✓ Erhöhtes Arbeitsengagement
(Boswell, Olson-Buchanan, 2007)
- ✓ Erlebte professionelle Wirksamkeit
(Day, Paquet, Scott & Hambley, 2012)
- ✓ Arbeitszufriedenheit
(Leung, 2011)



Sind Sie außerhalb der
Arbeitszeit für Ihre Kolleg_innen
erreichbar?
(ja – nein)

...rund **67%** sind am
Abend von Werktagen erreichbar

...rund **20%** sind
während der Nacht erreichbar

...rund **60%** sind
erreichbar wenn sie krank sind

(Feuchtl, Hartner-Tiefenthaler, & Koeszegi, 2016)

Kosten durch Burnout

Direkte (Krankheits-) Kosten

- ◎ Psychotherapiestunden
- ◎ Kosten für Medikamente
- ◎ Therapiebegleitende Arztbesuche

Indirekte Kosten

- ◎ Produktivitäts- und Wertschöpfungsverlust in der Volkswirtschaft
(z.B. Kosten für Krankenstände, Produktivitätsverlust, erhöhte Wahrscheinlichkeit von Frühpensionierung)

(Schneider & Dreer, 2013)

In drei durchgeführten österreichischen Studien wurde bei 19% - 25% der Stichprobe eine Gefährdung von Burnout festgestellt!

(Bruckmann, 2012; FGÖ, 2009)

Auszeiten um Gesundheit zu erhalten!



Individuelle Ebene

- ◆ Training von selbstregulativen Kompetenzen
- ◆ Bewusstes Schaffen von Auszeiten

Organisationale Ebene

- ◆ Abklären der Erwartungen
- ◆ Individuelle Lösungen ermöglichen

Gesellschaftliche Ebene

- ◆ Gesetzliche Regelungen
- ◆ Förderung von selbstreguliertem Lernen in der Schule



*Fixe gesetzliche
Rahmenbedingungen!?*

*Etwas flexiblere organisationale
Vereinbarungen!?*

*Individualisierte Lösungen auf
Arbeitnehmer_innenniveau!?*



YLVI App (Android!) downloadbar aus google store
Studie mit objektiven & Fragebogendaten

<https://www.imw.tuwien.ac.at/aw/studienteilnahme/ylvi/>

Dr. Martina Hartner-Tiefenthaler
martina.hartner-tiefenthaler@tuwien.ac.at



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
WIEN

Institut für Managementwissenschaften
Arbeitswissenschaft und Organisation

www.imw.tuwien.ac.at/aw