

Flexibilisierung der Arbeitswelt

Prof. Dr. Gudela Grote

Departement Management, Technology, and Economics

ETH Zürich

ggrote@ethz.ch

ETH

Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
Swiss Federal Institute of Technology Zurich

org.art

Forschungsgruppe
Organisation - Arbeit - Technologie



Zeitliche und räumliche Flexibilität: "Work anytime anyplace"

■ Vorteile

- Arbeitszeit und -ort anpassbar an individuelle Bedürfnisse und Organisationserfordernisse
- Reduzierte Kosten für Büroraum und Pendeln
- Orts- und zeitübergreifende Kooperation

■ Problembereiche

- Vereinbarkeit von individuellen und Organisationsinteressen
- Grenzziehung zwischen Erwerbsarbeit und anderen Lebensbereichen
- Zusammenarbeit und Führung in verteilten Teams
- Rechtliche Fragen (z.B. Arbeitszeitkontrolle, Versicherung)

Arten von Arbeitsflexibilität (Reilly, 1998)

Zeitlich:	Teilzeitarbeit, Gleitzeit, Jahresarbeitszeit etc.
Funktional:	Aufgabenerweiterung, Weiterbildung etc.
Räumlich:	Telearbeit, mobile Arbeit, desk sharing etc.
Numerisch:	Zeitverträge, Saisonarbeit, Outsourcing etc.
Finanziell:	Leistungslohn, Profit Center, Cost Center etc.

Schweizer HR-Barometer 2010: Beurteilung von Arbeitsflexibilität

Abbildung 2.7

Personale
und organisa
Einflussfaktoren

Berufliche Stellung
0 = ohne VG-Funktion
1 = mit VG-Funktion

Vertrag
0 = unbefristet
1 = befristet

Karriereorientierung
sicherheitsorientiert

Karriereorientierung
eigenverantwortlich

Reorganisation

Personalabbau

Flexible Arbeitszeiten

Flexible Arbeitsorte

+ [09]

- [-10]

+ [20]

- [-15]

- [-12]

- [-09]

+ [37]

+ [14]

[Korrigiertes R-Quadrat = .23]

Arbeitnehmerseitige
Bewertung
der Flexibilität

Autonomie



Numerische
Flexibilität



Flexibilitäts-
bedürfnisse



Numerische
Flexibilität



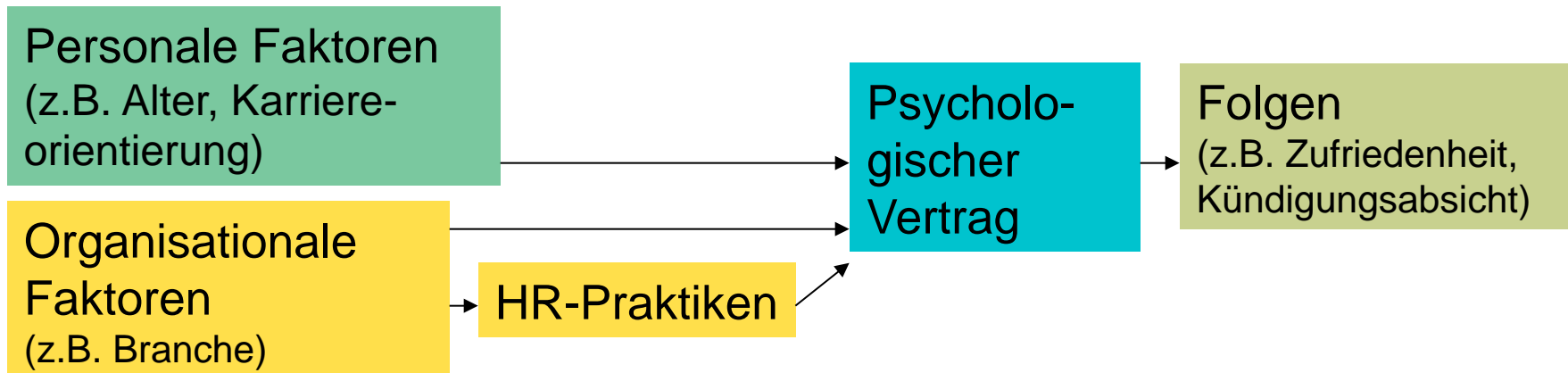
Zeitliche/
räumliche
Flexibilität



Schweizer HR-Barometer

Idee und Methode

- Jährliche Repräsentativbefragung zur Arbeitssituation von Beschäftigten in der Schweiz (N=ca. 1400; 2006-2010 Telefonbefragung, 2011 Online-Panel, 2012 Mixed method)
- Kooperationsprojekt Universität Zürich/ETH Zürich
- Finanzierung über externe Sponsoren, seit 2012 über SNF
- Inhaltlicher Fokus: Psychologischer Vertrag mit jährlich wechselndem Schwerpunktthema



Anforderungen an Beschäftigte durch steigende Arbeitsflexibilität

- Eigenverantwortung für die Beschäftigungsfähigkeit
 - Geographische Mobilität
 - Berufliche Mobilität
 - Lebenslanges Lernen
- Risikobereitschaft und Unternehmergeist

Schweizer HR-Barometer 2009

Mobilitätsbereitschaft

- Fast 30% der Befragten sind grundsätzlich zu einem berufsbedingten Wohnortwechsel bereit
- Mehr als 40% können sich einen Berufswechsel vorstellen
- Tatsächliche Mobilität:
 - Knapp 80% der Beschäftigten haben im letzten Jahr weder Arbeitgeber noch Beruf gewechselt.
 - 10% haben innerhalb des Betriebs ihre Funktion geändert.
 - 10% haben den Arbeitgeber gewechselt.

Schweizer HR-Barometer 2009

Tatsächliche Mobilität

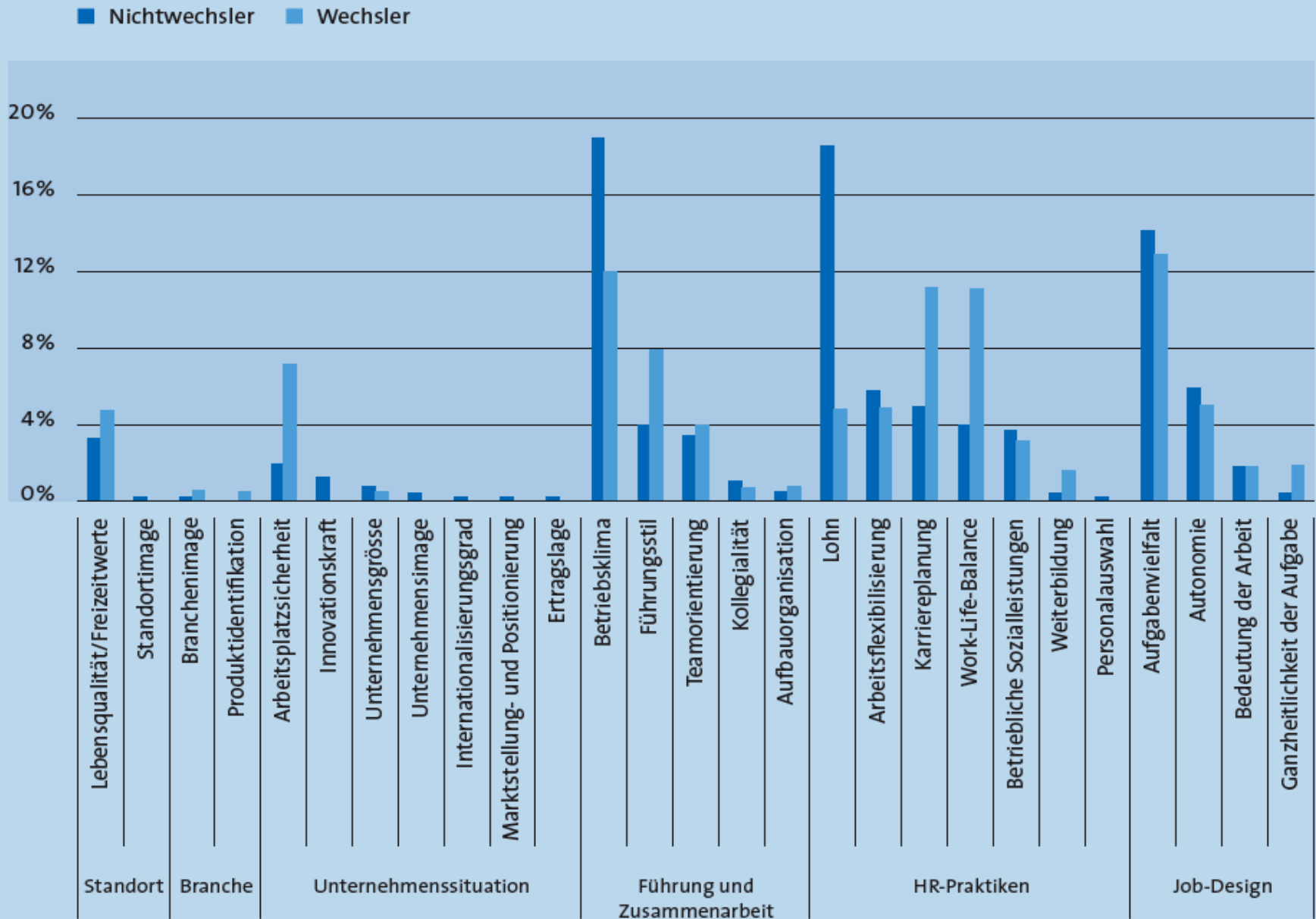
- Kein Wechsel (79%)
 - älter, geringere Ausbildung, Vollzeit, KMU, wenig organisatorische Veränderungen, geringere erlebte Arbeitsmarktfähigkeit (auch wenig Rückmeldung über jetzige Kompetenzen/Leistung)
- Funktion gewechselt (11%)
 - höhere Ausbildung, Vollzeit, hohes Einkommen, Führungsposition, GU, häufige organisatorische Veränderungen
- Arbeitgeber und Funktion gewechselt (5%)
 - jünger, höhere Ausbildung, Vollzeit
- Arbeitgeber gewechselt (3%)
 - jünger, tiefes Einkommen, mittlere Unternehmensgrösse
- Neu-/WiedereinsteigerInnen (3%)
 - weiblich, jünger, Teilzeit

Abbildung 3.2

Verteilung

Schweizer HR-Barometer 2009

Welche Arbeitgeber sind attraktiv?



Typen von Karriereorientierungen

(Gerber, Wittekind, Grote, Conwa & Guest, 2009)

	Eigen- verantwortlich	Traditionell Sicherheitsfokus	Traditionell Aufstiegsfokus	Alternativ engagiert
"Boundaryless"	hoch	tief	tief	hoch
"Protean"	hoch	tief	hoch	hoch
Berufliche Weiterentwicklung	hoch	tief	hoch	tief

Schweizer HR-Barometer 2011

Karriereorientierungen in der Schweiz

Wenn Sie Ihr zukünftiges Arbeitsleben betrachten, wo würden Sie sich zwischen diesen beiden Extrem-aussagen einstufen?

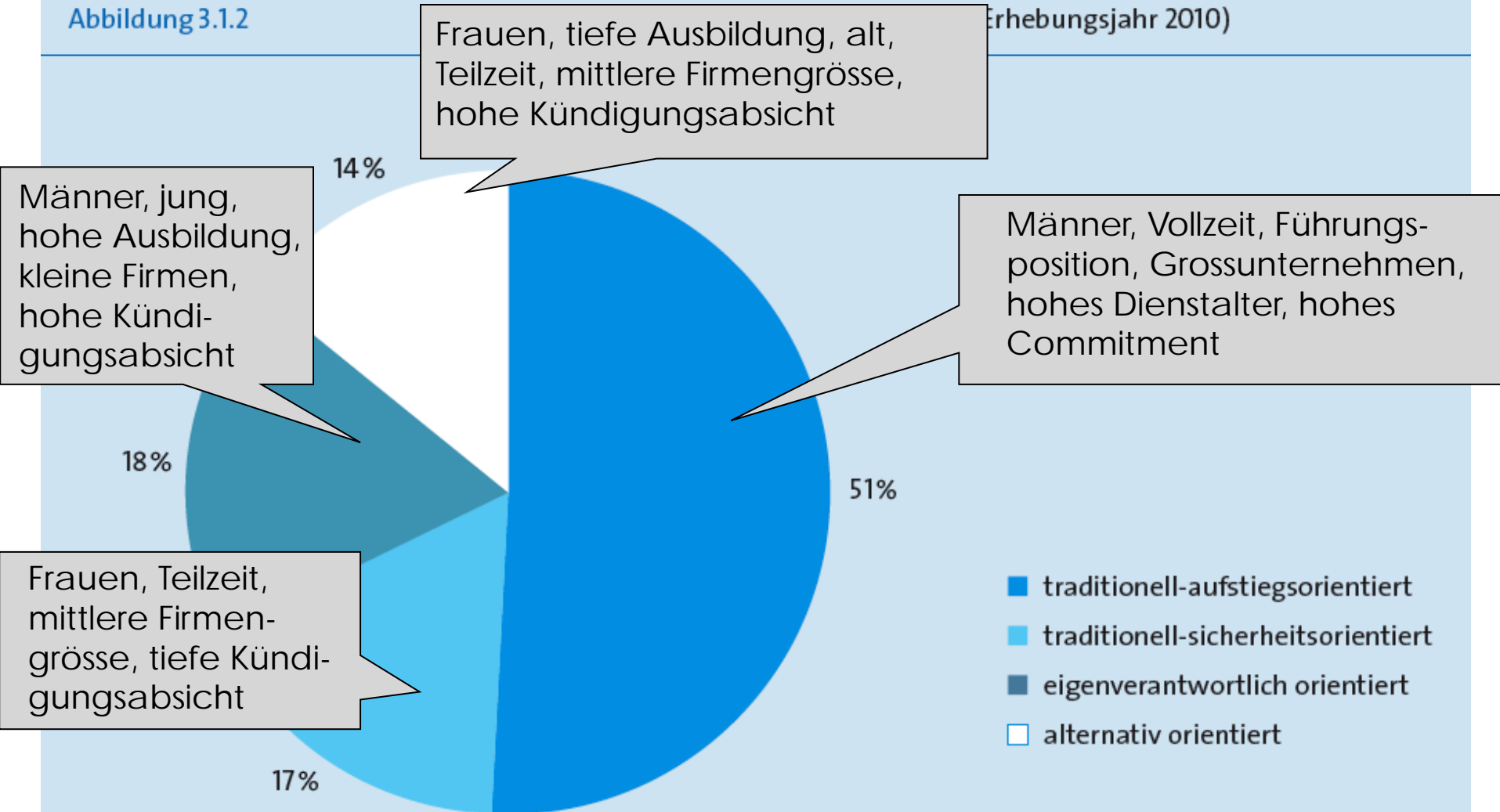
in verschiedenen Arbeitsbereichen einsetzbar sein	43 %
einen sicheren Arbeitsplatz haben	57 %
meine Karriere selber managen	76 %
mein Unternehmen die eigene Karriere managen lassen	24 %
in mehreren Unternehmen (hintereinander) arbeiten	22 %
eine lange Zeit in einem Unternehmen arbeiten	78 %
eine Reihe von Arbeitsstellen auf der gleichen Hierarchiestufe innehaben	36 %
eine höhere Hierarchiestufe anstreben	64 %
in der Gegenwart leben	41 %
für die Zukunft planen	59 %
Arbeit ist in meinem Leben nebensächlich	31 %
Arbeit ist in meinem Leben zentral	69 %
eine Karriere ist mir nicht wichtig	56 %
Karriere machen ist mir wichtig	44 %
ich fühle mich mir und meiner Karriere verpflichtet	42 %
ich fühle mich meinem Unternehmen verpflichtet	58 %
ausgeben, was ich habe, und es geniessen	33 %
für die Zukunft sparen	67 %

Schweizer HR-Barometer 2011

Karriereorientierungen in der Schweiz

Abbildung 3.1.2

(Erhebungsjahr 2010)

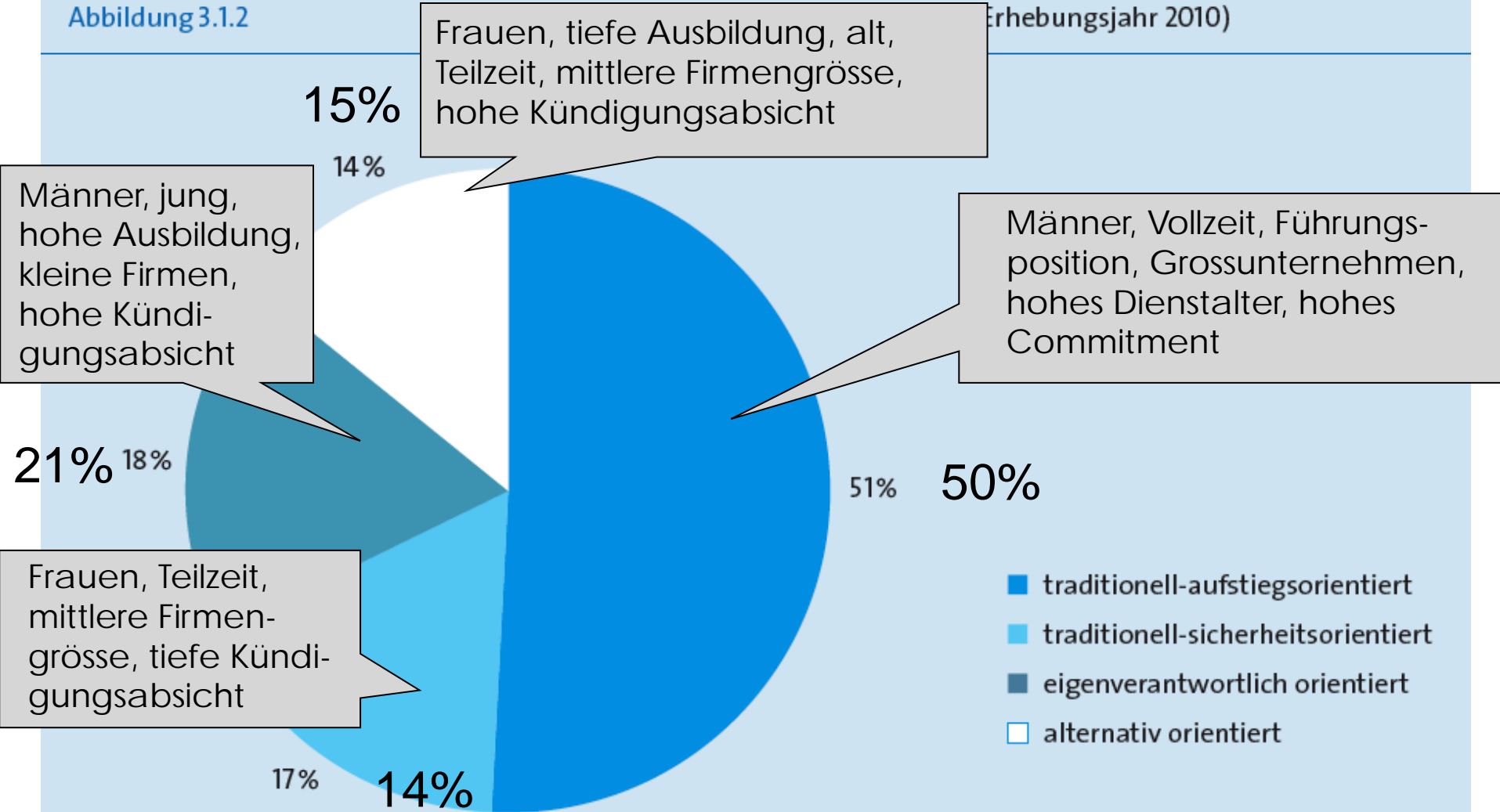


Schweizer HR-Barometer 2011 / 2012

Karriereorientierungen in der Schweiz

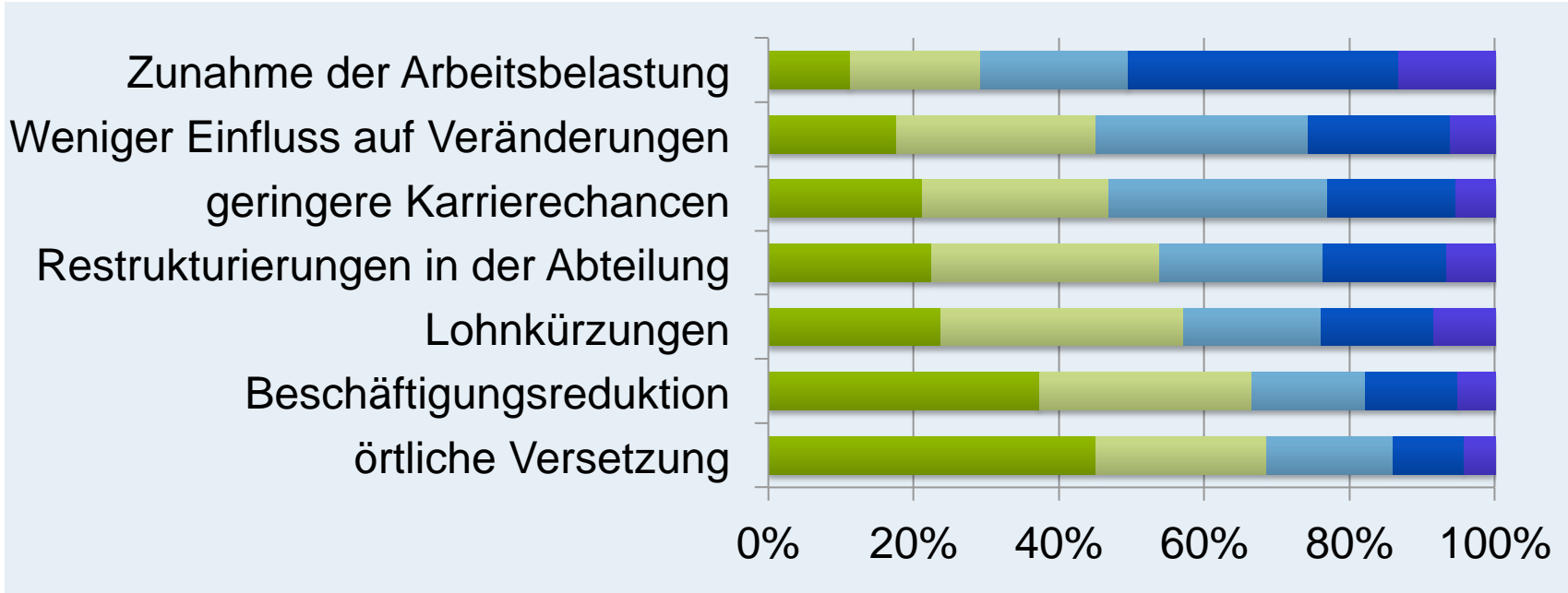
Abbildung 3.1.2

(Erhebungsjahr 2010)



Steigende Arbeitsflexibilität – wachsende Unsicherheit

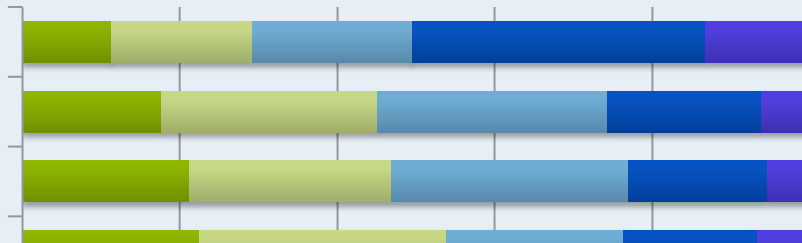
Schweizer HR-Barometer
2011-2012



Steigende Arbeitsflexibilität – wachsende Unsicherheit

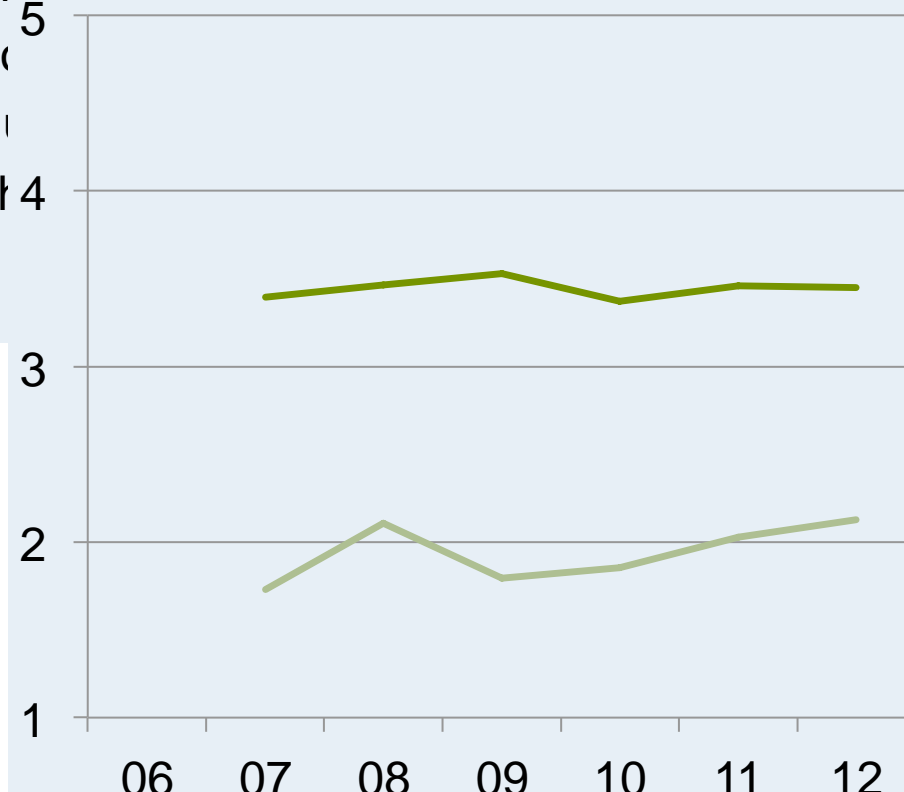
Schweizer HR-Barometer
2011-2012

Zunahme der Arbeitsbelastung
Weniger Einfluss auf Veränderungen
geringere Karrierechancen
Restrukturierungen in



=
=
=
▲

5
L
Beschäftigt
örtlich 4

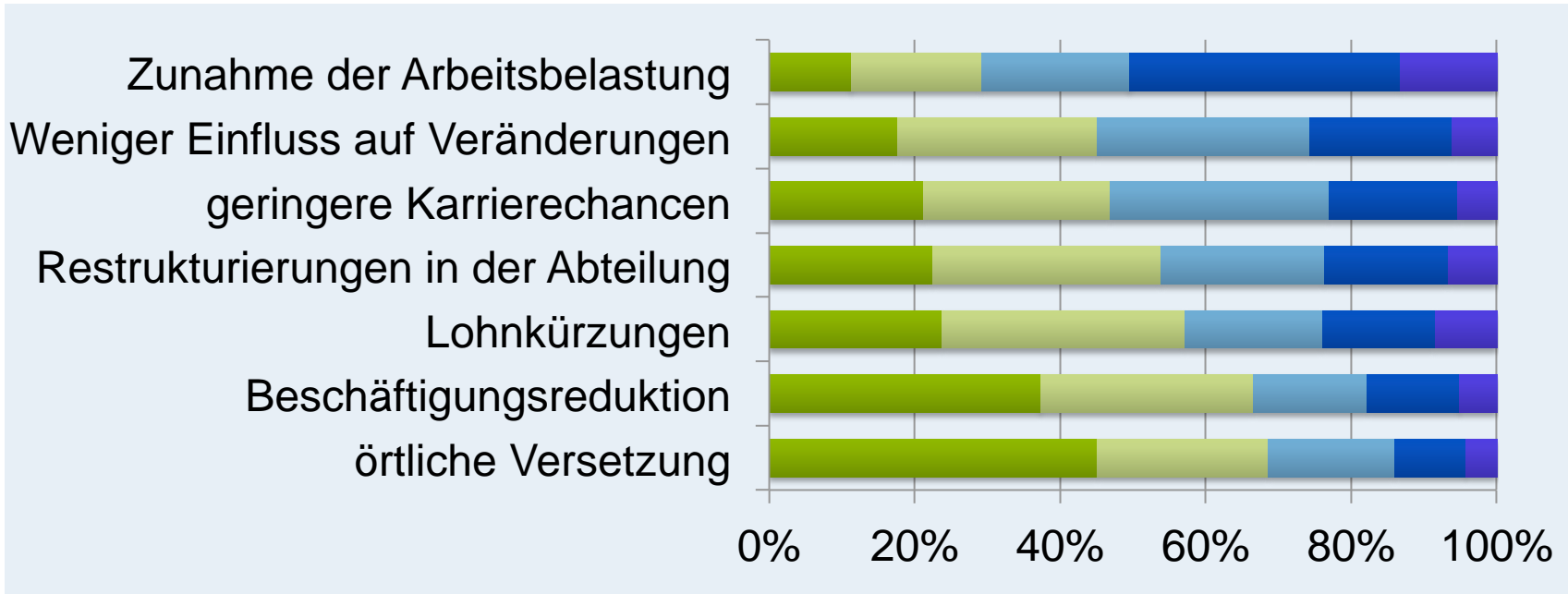


— Arbeitsmarkt-
fähigkeit

— globale
Arbeitsplatz-
unsicherheit

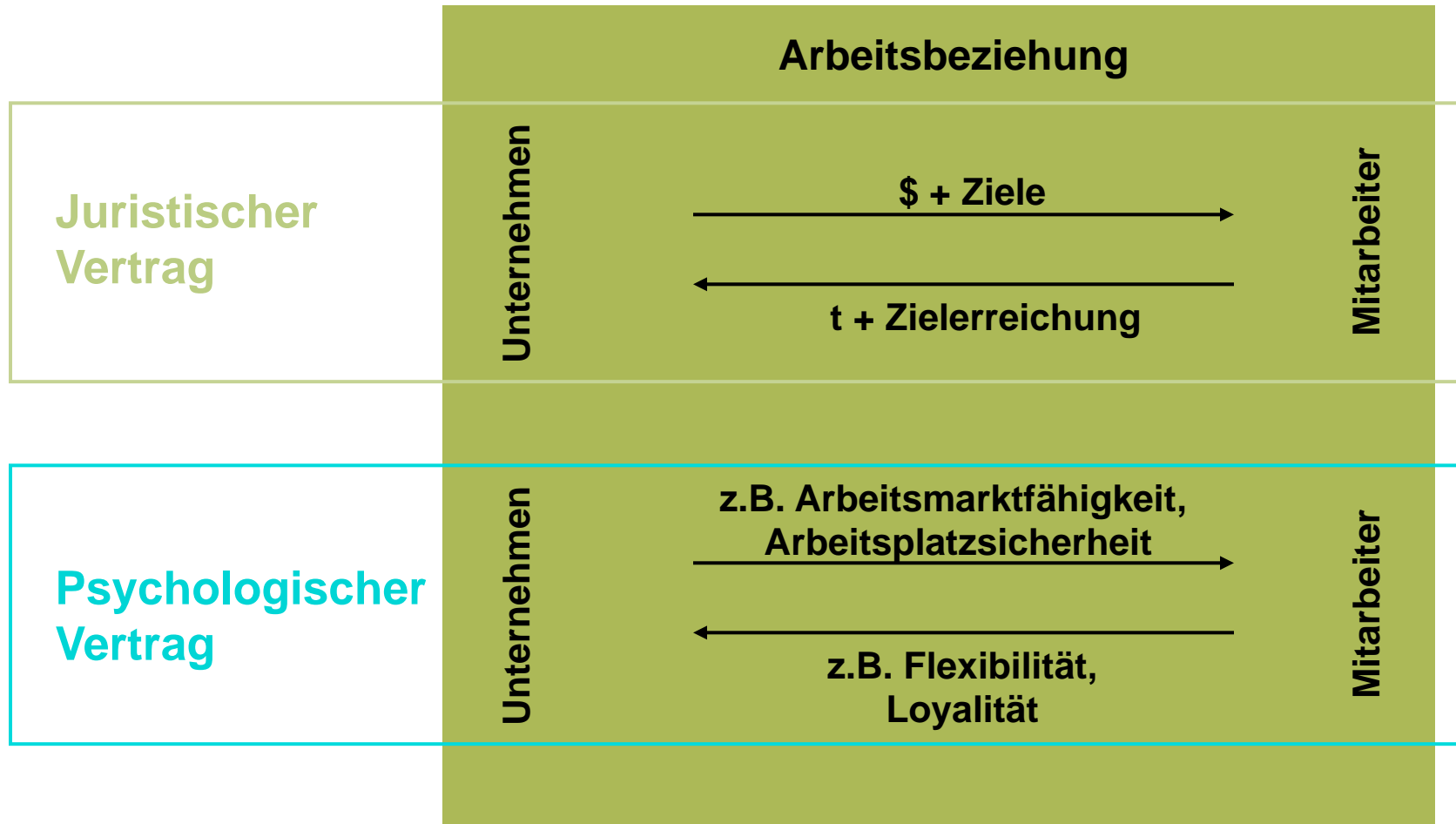
Steigende Arbeitsflexibilität – wachsende Unsicherheit

Schweizer HR-Barometer
2011-2012



Mit der Flexibilisierung formaler Arbeitsverträge wächst die Bedeutung psychologischer Verträge, um mit den neuen Unsicherheiten umzugehen.

Juristische und psychologische Verträge: Gegenseitige Angebote und Erwartungen



Psychologischer Vertrag als Führungsinstrument

Psychologische Verträge ...

- ... ergänzen und überlagern formale, juristische Arbeitsverträge.
- ... formulieren wechselseitige, nicht notwendigerweise übereinstimmende Erwartungen zwischen Arbeitnehmenden und -gebern.
- ... können sich auf mündliche Vereinbarungen beziehen und/oder aus dem Verhalten der Vertragspartner und anderer Organisationsmitglieder abgeleitet werden.

- ➔ Übereinstimmende und
- ➔ explizite Vereinbarungen
- ➔ fördern tragfähige psychologische Verträge.

Wandel psychologischer Verträge ?

(Raeder & Grote, 2001)

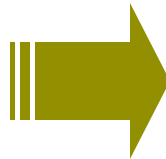
Traditioneller Vertrag

Arbeitsplatzsicherheit /
lebenslange Beschäftigung

Interner Aufstieg

Spezialisierung

Gegenseitige Loyalität/
Identifikation



Neuer Vertrag

Eigenverantwortung für Beschäftigung

Interne Entwicklungsmöglichkeiten

Ziel-/ Leistungsorientierung

Eigenverantwortung für Arbeitsmarkt-
fähigkeit / Orientierung an eigenen
Fähigkeiten

Flexibilität / Akzeptanz von Unsicherheit

Flexiblere Verträge für flexiblere Menschen ...

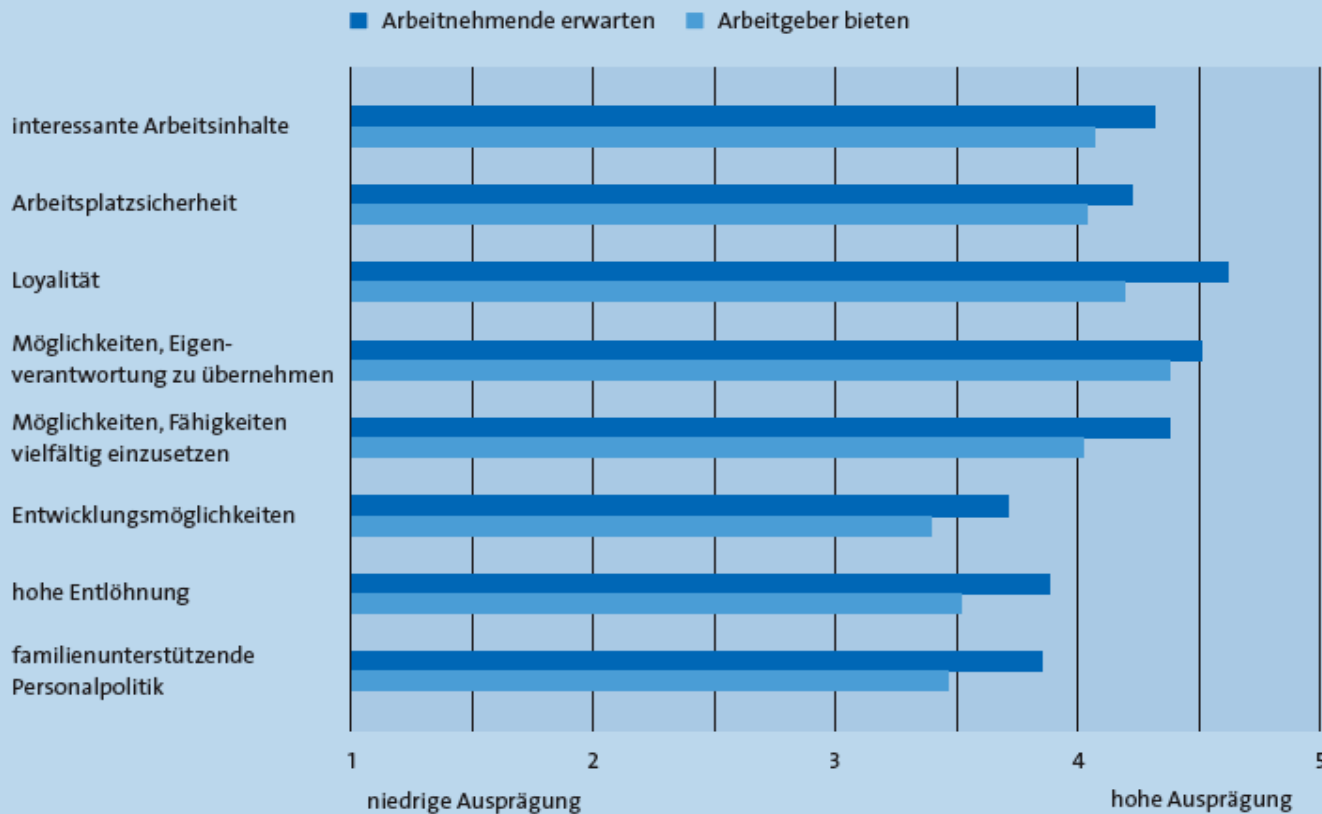


Schweizer HR-Barometer

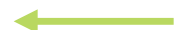
Psychologischer Vertrag 2006-2010

Abbildung 4.2.3

Gegenüberstellung von mitarbeiterseitigen Erwartungen und organisationsseitigen Angeboten
(Erhebungsjahr 2009)



Mix von
"altem" and
"neuem"
Vertrag

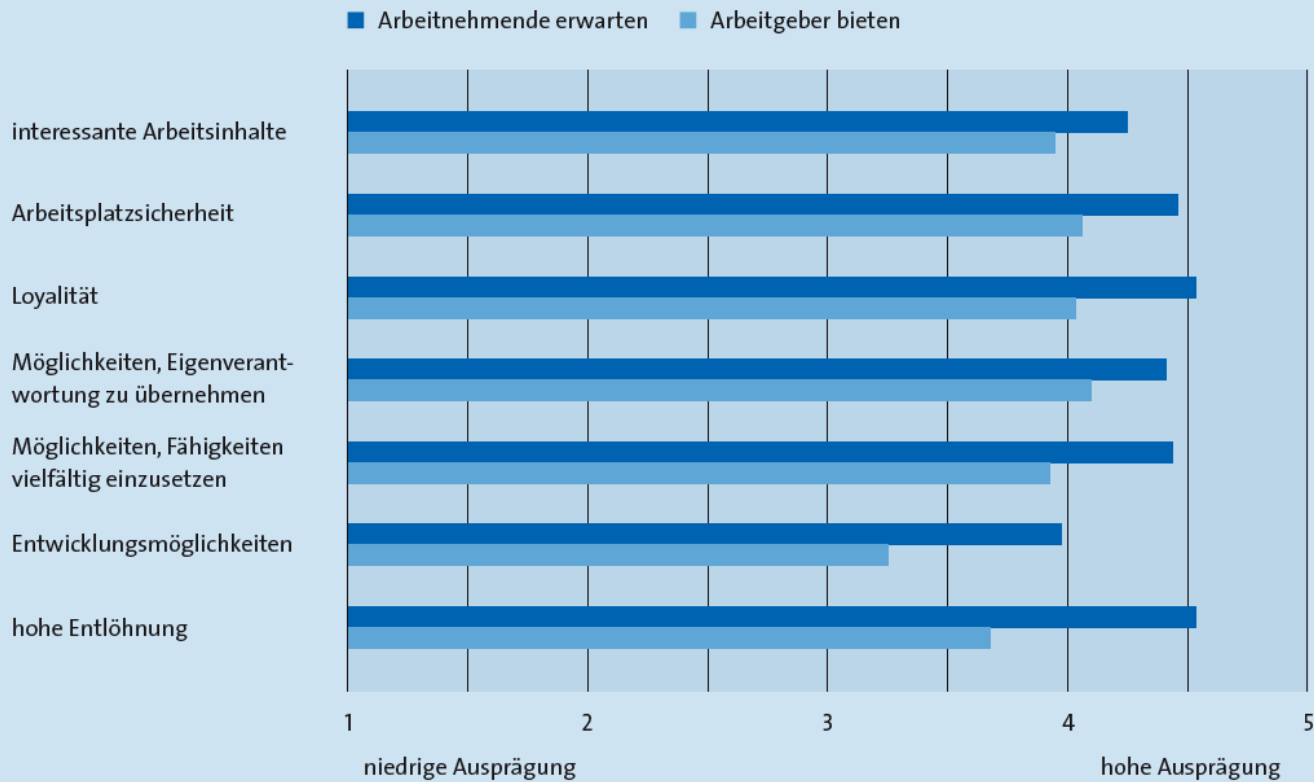


Schweizer HR-Barometer

Psychologischer Vertrag 2011 (und 2012)

Abbildung 3.3.3

Gegenüberstellung von mitarbeiterseitigen Erwartungen und organisationsseitigen Angeboten
(Erhebungsjahr 2010)



Verschiebung
zu "neuem"
Vertrag ?



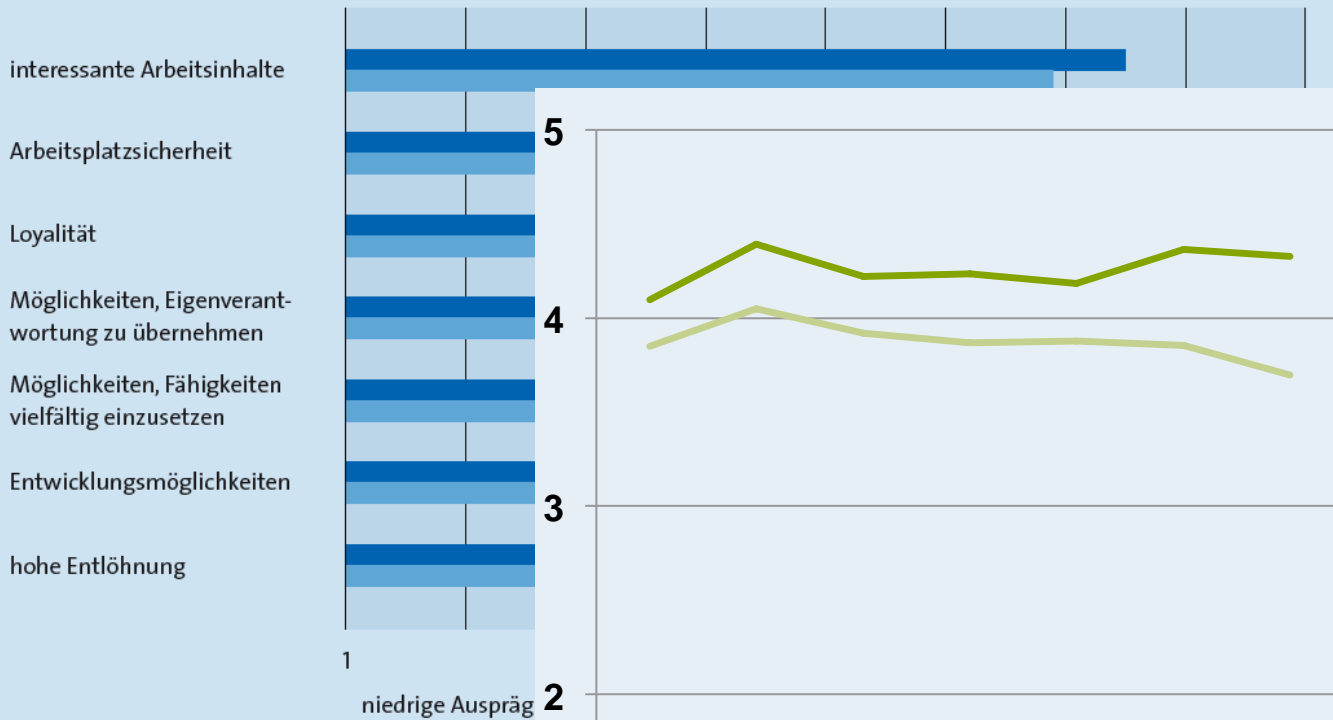
Schweizer HR-Barometer

Psychologischer Vertrag 2011 (und 2012)

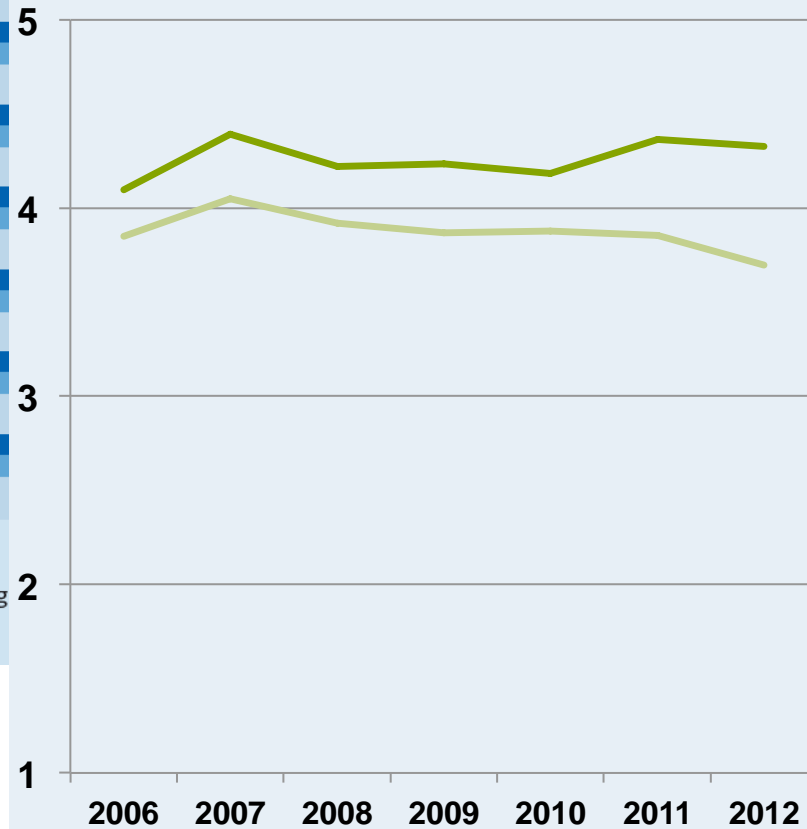
Abbildung 3.3.3

Gegenüberstellung von mitarbeiterseitigen Erwartungen und organisationsseitigen Angeboten
(Erhebungsjahr 2010)

■ Arbeitnehmende erwarten ■ Arbeitgeber bieten



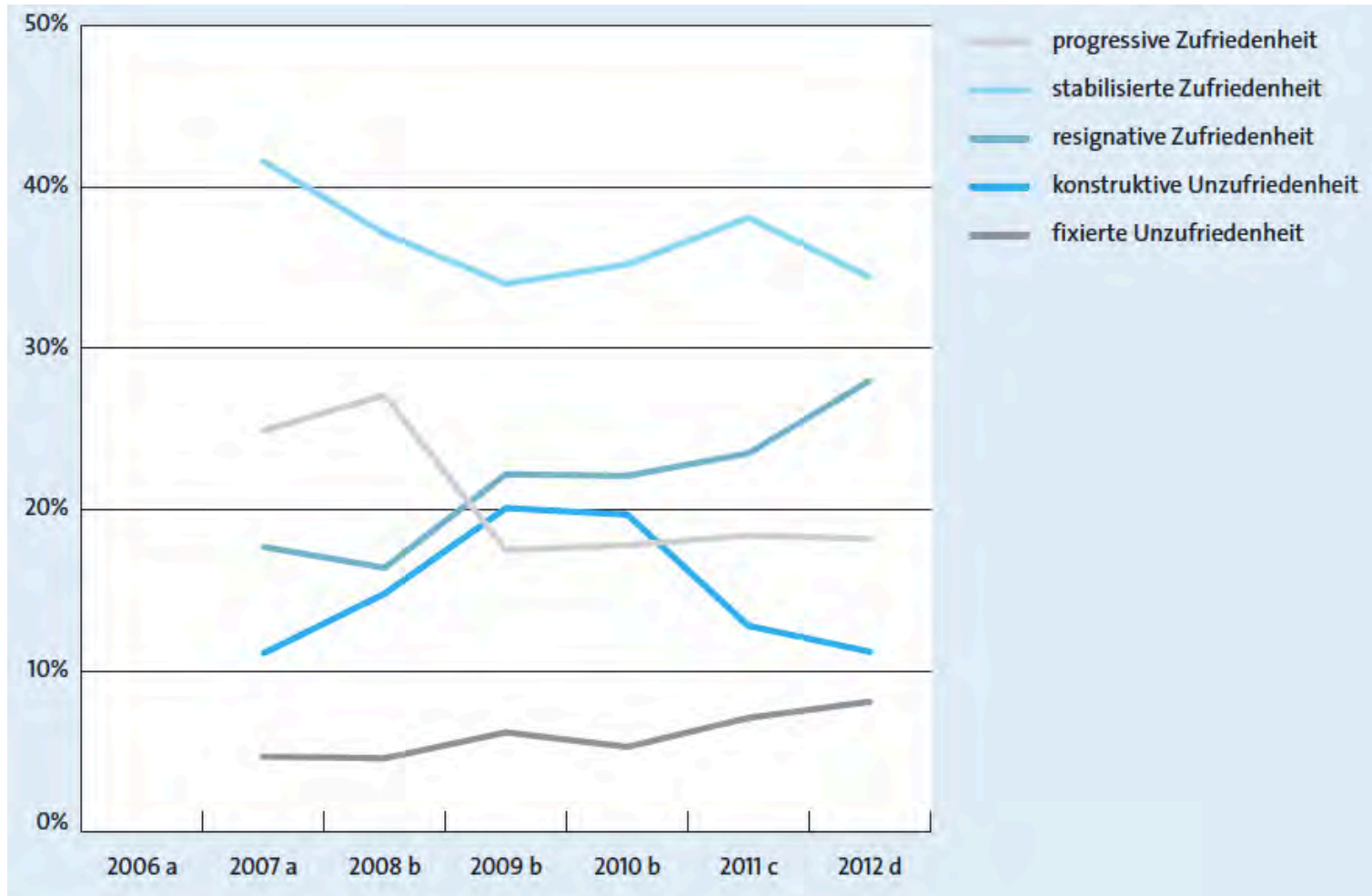
Verschiebung zu "neuem" Vertrag ?



— Erwartungen der Arbeitnehmenden
— Angebote der Arbeitgebenden

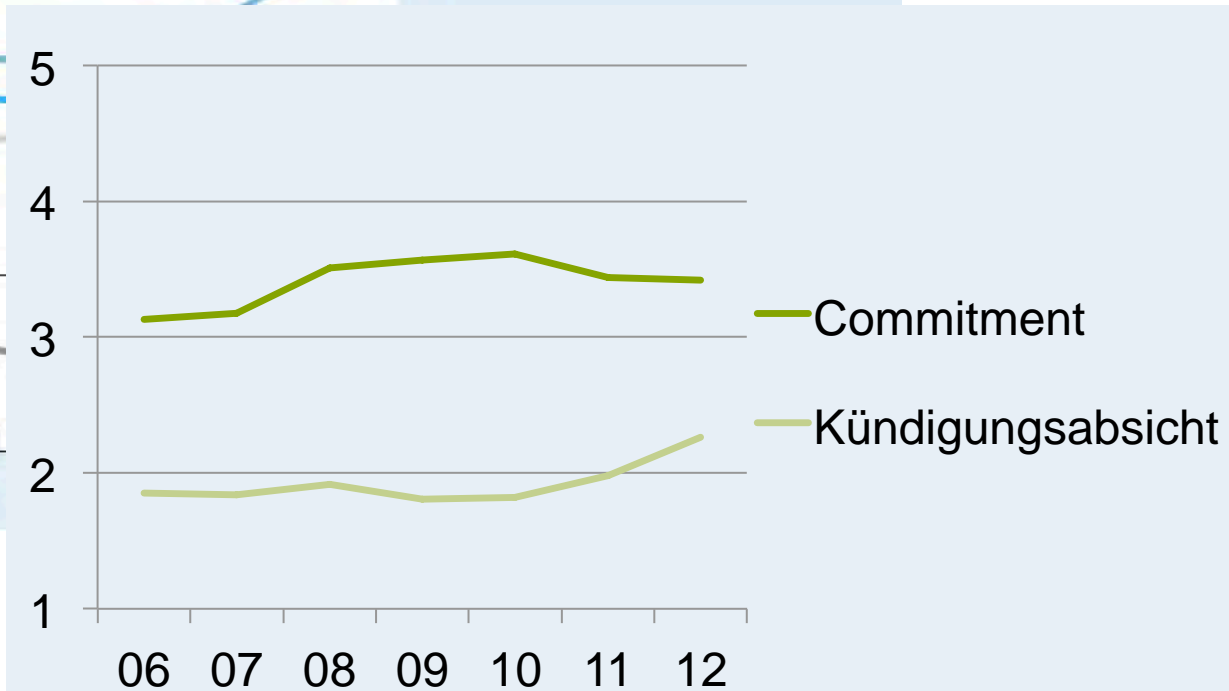
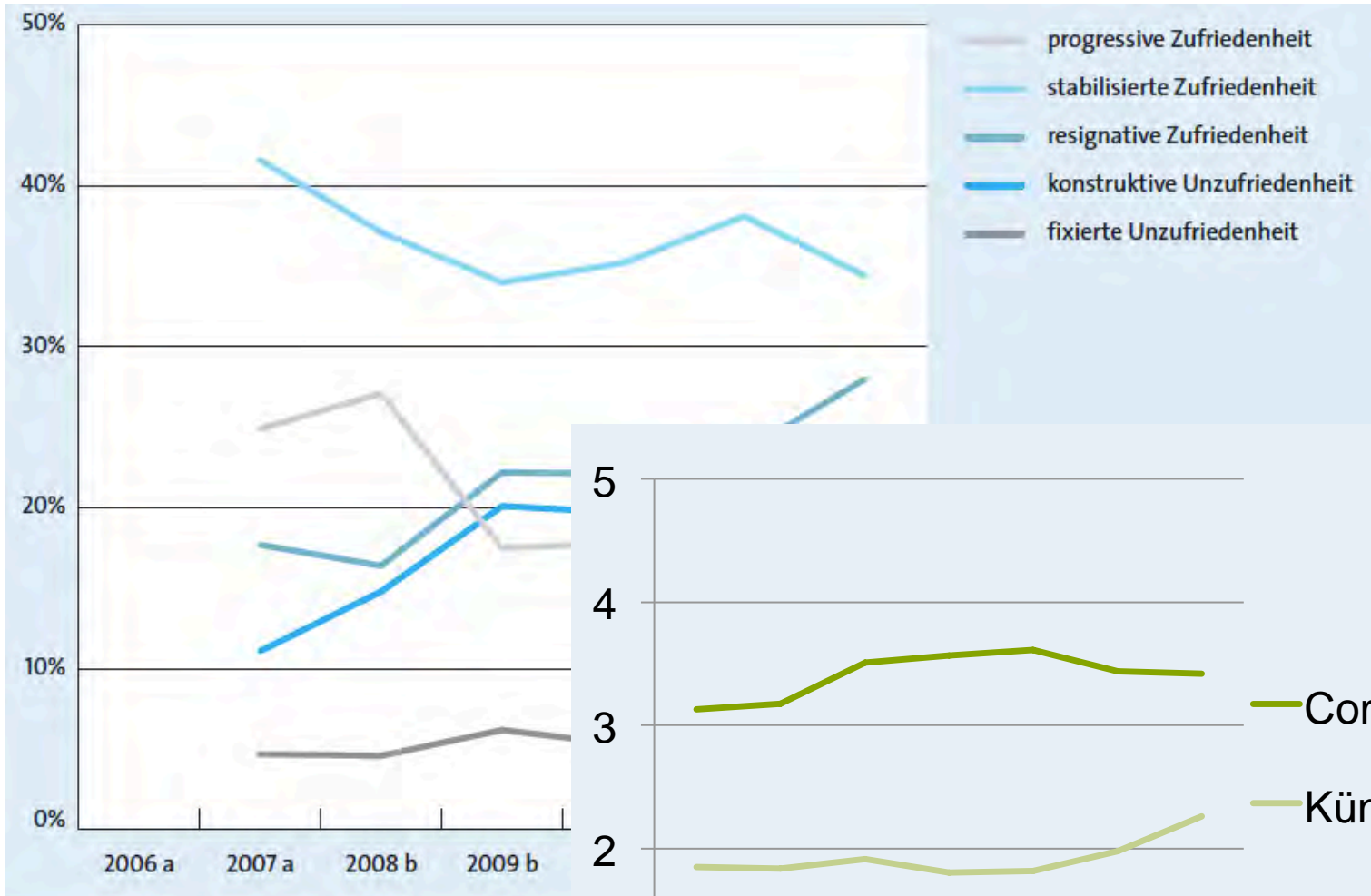
Arbeitseinstellungen in der Schweiz

(Schweizer HR-Barometer 2006-2012)



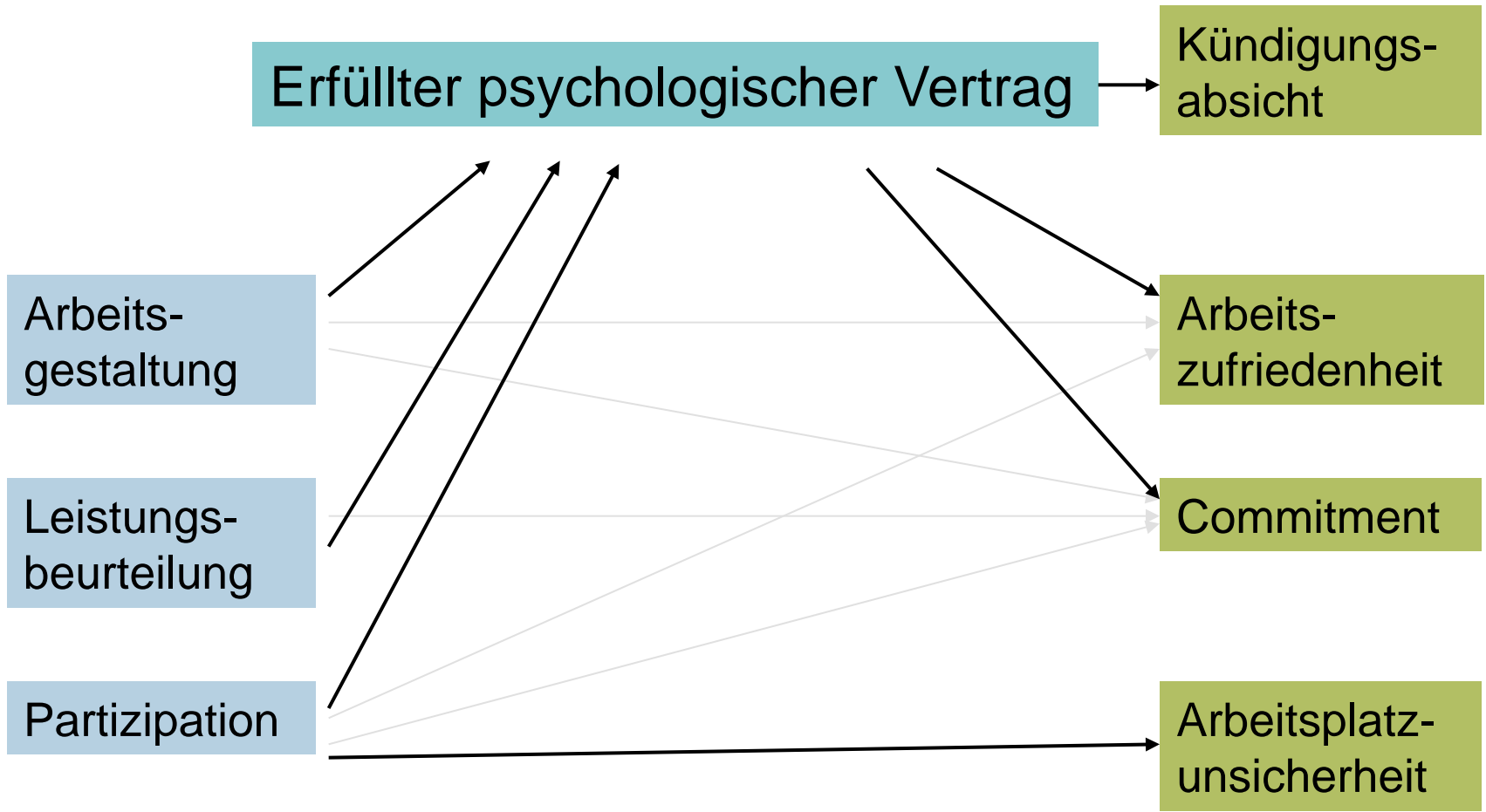
Arbeitseinstellungen in der Schweiz

(Schweizer HR-Barometer 2006-2012)



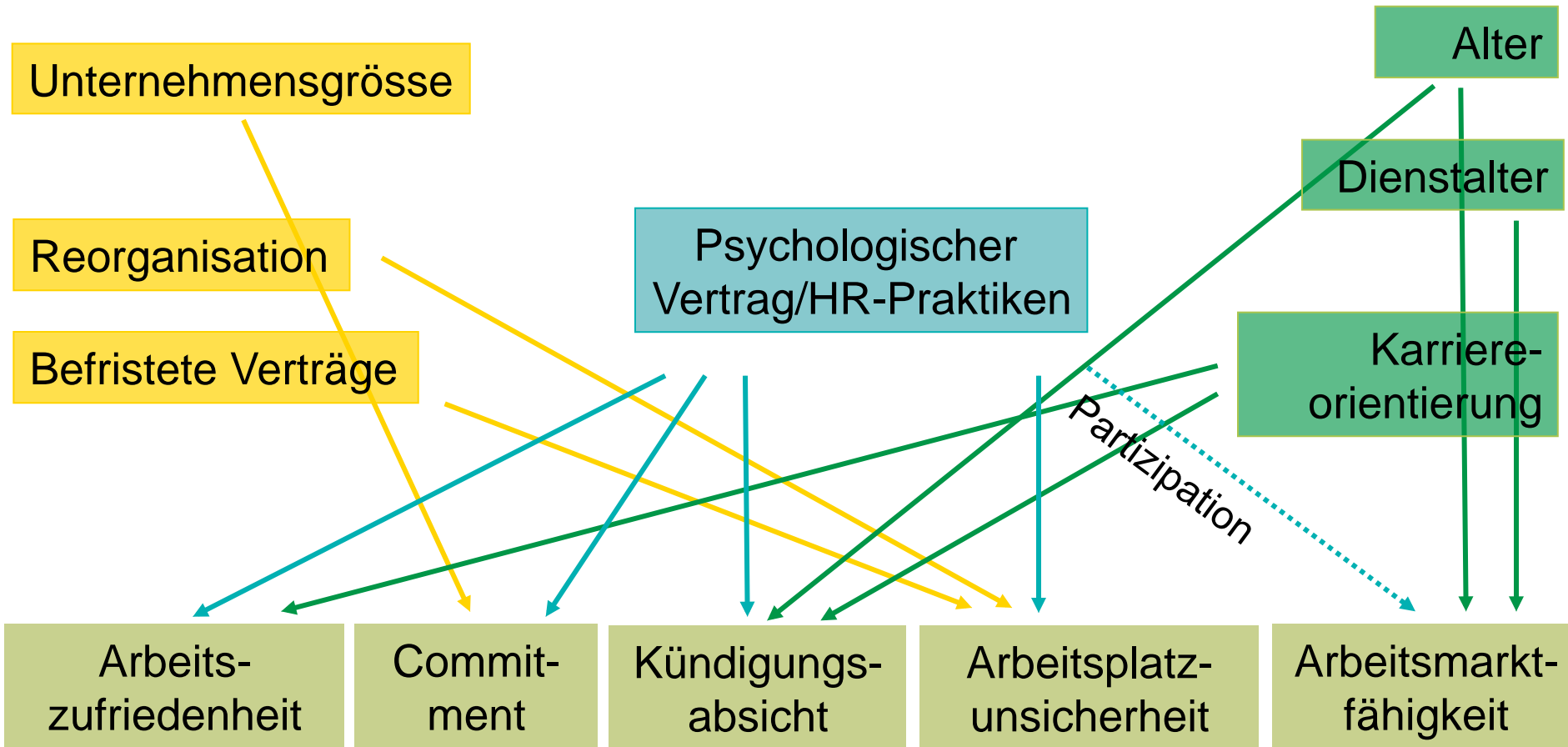
Bedeutung des psychologischen Vertrags – Übersicht über Zusammenhänge

(Schweizer HR-Barometer 2006-2011)



Möglichkeiten und Grenzen des HRM – Übersicht über Zusammenhänge

(Schweizer HR-Barometer 2006-2011)



Schlussfolgerungen

Fördern persönlicher Ressourcen im Umgang mit Unsicherheit

- Betriebliche Massnahmen: Flexibilität fordern und fördern
 - Konstruktive Rückmeldung über individuelle Potentiale und Grenzen
 - Erhöhung der funktionalen Flexibilität durch Aufgabenerweiterung und internen Stellenwechsel
 - Systematische Laufbahnplanung, auch über Unternehmensgrenzen hinweg
 - Kontinuierliche Abstimmung gegenseitiger Erwartungen im psychologischen Vertrag
 - Diversity Management (z.B. bzgl. Alter) ernst nehmen
- Bildungs-/Integrationsmassnahmen, die Ressourcen für Unsicherheitsbewältigung erhalten bzw. steigern
- Übergeordnetes Ziel: Risiken gerecht – d.h. gemäss Bewältigungsmöglichkeiten – verteilen