



Foto: Alessandro Wärzner

Martina Hartner-Tiefenthaler

Für manche ein Segen, für andere ein Fluch

Die Chancen und Risiken der Flexibilisierung der Arbeit

Die zunehmende Flexibilisierung der Arbeit bringt wesentliche Veränderungen für die Arbeitswelt. Neben flexibleren Arbeitsverhältnissen für Beschäftigte, wird auch das tägliche Arbeiten flexibler. In den Medien spiegelt sich diese Veränderung der Arbeit durch Begriffe wie „New ways of working“, „New World of Work“, „Das Neue Arbeiten“, „mobile working“ und „nomad working“ wieder. Im Wesentlichen verbirgt sich hinter diesen Begriffen die Möglichkeiten der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer – mittels moderner Informations- und Kommunikationstechnologien – selbst entscheiden zu können wann und wo sie arbeiten (Demerouti, Derks, ten Brummelhuis & Bakker, 2014). Wie verbreitet diese neue Arbeitsform tatsächlich ist, ist jedoch schwer zu sagen. Einer deutschen Studie zufolge arbeiten bereits 31% der Berufstätigen mehrere Tage pro Woche zu Hause (Bitkom, 2013). Arbeit findet aber auch im Zug, Auto, Hotel, Flugzeug, im Café oder Restaurant statt. Aktuelle und repräsentative Zahlen für Österreich fehlen noch. Eine aktuelle Studie (ww3.unipark.de/uc/nww) ist dabei, repräsentative Daten auch für den österreichischen Raum zu sammeln. Um die Potentiale des flexiblen Arbeitens wirklich gut ausschöpfen zu können, bedarf es allerdings sowohl auf Arbeitgeberseite als auch auf Seiten der Beschäftigten grundlegender Anpassungen. Führungskultur, Teamklima und Technologienutzung müssen den geänderten Kommunikationsanforderungen gerecht werden.

Die Veränderung der Kommunikation

Durch die Flexibilisierung verändert sich die Kommunikation zwischen Kolleginnen und Kollegen, aber auch mit den Vorgesetzten wesentlich, da nicht mehr von einem regelmäßigen persönlichen Kontakt im Büro ausgegangen werden kann. Wenn zum Beispiel ein Mitarbeiter montags und dienstags und seine Kollegin donnerstags und freitags im Homeoffice ist, kann es sein, dass sich der direkte Kontakt die-

ser beiden auf maximal einen Tag pro Woche beschränkt. Bedenkt man nun, dass dieser eine Tag häufig mit Besprechungen verplant ist, ist es naheliegend, dass sich mit einer Transformation in Richtung flexibleres Arbeiten auch das Kommunikationsverhalten zwischen Kollegen und Kolleginnen verändert. Elektronische Kommunikation wird essentiell und damit zum wesentlichen Erfolgsfaktor.

Der Umgang mit Videokonferenzsystemen und anderen gängigen Werkzeugen sollte zur Selbstverständlichkeit

werden. MitarbeiterInnen müssen die Vorzüge und auch Nachteile der verschiedenen Kommunikationsmedien kennen, um diese optimal nutzen zu können. Beispielsweise kann ein Chat sehr effizient für kurze dringende Anfragen verwendet werden. In einer unserer Studien zur Evaluationsmessung formulierte es ein Mitarbeiter einer IT-Firma im Interview folgendermaßen: *„Ich verwende den Chat wenn ich eine dringende Information eines Kollegen benötige. Chat ist der... nein, der schnellste Weg ist es natürlich nicht, aber, wissen Sie,*

manchmal kann man sehen wer verfügbar ist und wer nicht.“ [Übersetzung der Autorin aus dem Englischen]. Dabei wird ein wesentlicher Vorteil des Chats im Vergleich zum Telefon angesprochen: Die Verfügbarkeit ist durch den Online-Status sichtbar. Außerdem ist die schriftliche Anfrage weniger invasiv, da eine kurze Nachricht, wann man antworten wird, gegeben werden kann. Damit ein Chat effektiv genutzt werden kann, müssen sich allerdings alle im Team konsequent elektronisch anmelden und rasch auf Anfragen reagieren. Zur Klärung komplizierter Sachverhalte ist ein Chat hingegen weniger geeignet.

Eine Schattenseite der vermehrten elektronischen Kommunikation ist die Beeinträchtigung der spontanen, informellen Kommunikation. Ein kurzes Plaudern bei der Kaffeemaschine über aktuelle Problemstellungen im Job kommt nun nicht mehr zufällig zustande. Diese direkte, persönliche Kommunikation ist allerdings gerade für den Vertrauensaufbau und die Innovationsfähigkeit von MitarbeiterInnen wesentlich. Außerdem können Missverständnisse und Unstimmigkeiten durch direkte Kommunikation einfacher geklärt werden wie auch ein Mitarbeiter einer IT-Firma in unserer Studie betont: „Der große Nachteil dieses neuen Konzepts ist, dass wir uns nicht täglich treffen, sodass die Konflikte nicht mehr so einfach wie vorher gelöst werden können.“ [Übersetzung der Autorin aus dem Englischen].

Oft verändert sich mit der reduzierten Anwesenheit der MitarbeiterInnen auch die Bürolandschaft, da Schreibtische nun weniger intensiv verwendet werden und ungenutzte Büroflächen entstehen. Es werden sogenannte flexible Bürokonzepte (auch bekannt als „flexible office concepts“ oder „nicht-territoriale Arbeitswelten“) eingerichtet. Das bedeutet, dass innerhalb eines Büros verschiedene Arbeitsumgebungen zur Verfügung gestellt werden, welche unterschiedliche Arbeitstätigkeiten, wie beispielsweise Informationsaustausch oder Konzentration, optimal unterstützen sollen. Je nach Bedarf und Tätigkeit können die MitarbeiterInnen frei wählen welchen Arbeitsplatz sie verwenden („hot-desking“). Dadurch verlieren sie jedoch einen ihnen zugewiesenen persönlichen Arbeitsplatz.

Das hat Vor- und Nachteile: Im Vergleich zu herkömmlichen Großraumbüros bergen die neuen Konzepte die Möglichkeit bei Bedarf ruhige Plätze für konzentrierte Arbeit aufzusuchen. Im Vergleich zu kleineren Büros verbessert sich die Kommunikation (vor allem außerhalb des Kernteams), da es weniger räumliche Barrieren zwischen MitarbeiterInnen gibt.

Eine großangelegte Londoner Studie von Millward, Haslam und Postmes (2007) bestätigt, dass jene MitarbeiterInnen, die keinen zugewiesenen Arbeitsplatz hatten, im Vergleich zu MitarbeiterInnen mit zugewiesenem Arbeitsplatz mehr Wert auf elektronische Kommunikation legten. Außerdem identifizierten sich die MitarbeiterInnen ohne zugewiesenen Arbeitsplatz stärker mit der Organisation als mit dem Team während sich die MitarbeiterInnen mit zugewiesenem Arbeitsplatz stärker mit dem Team als mit der Organisation identifizierten. Wenn MitarbeiterInnen vermehrt mit anderen KollegInnen (als ihren TeamkollegInnen) kommunizieren, sind diese präsenter und somit tritt die Teamzugehörigkeit in den Hintergrund.

Wesentlich für den Erfolg dieser neuen Bürokonzepte ist allerdings die optimale Nutzung. Durch die Veränderung des Bürokonzepts werden MitarbeiterInnen vor neue Herausforderungen gestellt, da sich ihre über die Jahre etablierten Strukturen und Routinen am Arbeitsplatz verändern sollen. Erste Studien zeigen, dass MitarbeiterInnen eher nach persönlichen Präferenzen agieren, wodurch die flexiblen Bürokonzepte oft kritisch beurteilt werden (Appel-Meulenbroek, Groenen & Janssen, 2011). Gerade deshalb ist es umso wichtiger, dass die Veränderung nicht einfach top-down erfolgt, sondern im Einklang mit den organisationalen Vorbedingungen partizipativ erarbeitet werden. Um möglichst effektiv und effizient zusammenarbeiten zu können, müssen Regeln vereinbart und auch eingehalten werden.

Die Herausforderungen an die Führung

Bei der Einführung von flexiblen Arbeitsformen sind jedoch nicht nur die MitarbeiterInnen gefordert. Beson-

ders Führungskräfte müssen sich an die neuen Gegebenheiten gewöhnen. Denn ist es nicht mehr möglich, die eigenen MitarbeiterInnen im persönlichen Gespräch anzuleiten und einen Überblick über die jeweilige Arbeitsbelastung zu haben. Führungskräfte sind herausgefordert, sicherzustellen, dass die Produktivität der MitarbeiterInnen durch die gewonnene Autonomie nicht leidet, ohne an die persönlichen Grenzen gehen zu müssen.

Oft befürchten Führungskräfte, dass ihre MitarbeiterInnen ohne direkte Kontrolle ihre Leistungen reduzieren könnten. Ein Weg, diese Unsicherheit zu reduzieren, ist elektronische Beobachtung. Für WissensarbeiterInnen wird dazu häufig – implizit oder explizit – der Anmeldestatus bei Instant Messaging Systemen verwendet. VertriebsmitarbeiterInnen oder ServicetechnikerInnen mit KundInnenkontakt können durch GPS-Signale verfolgt werden oder müssen ihre erledigten Aufträge nach Beendigung sofort elektronisch übermitteln. Dies ist eine Möglichkeit der Sicherstellung der Produktivität, die aber eine klare Vorstellung über das gewünschte Verhalten voraussetzt, und nicht unbedingt auf Vertrauen in die MitarbeiterInnen beruht. Interpretieren MitarbeiterInnen diese Maßnahmen als Zeichen des Misstrauens, reduzieren sie ihr Engagement und finden Wege, der Kontrolle zu entgehen.

Eine andere Möglichkeit der Steuerung ist eine gemeinsame Zielvereinbarung. Wenn Vorgesetzte mit ihren MitarbeiterInnen Ziele über das gewünschte Ergebnis vereinbaren, schafft dies die Möglichkeit, Leistung über Ergebnisse festzustellen. Eine Kontrolle der investierten Zeit oder eine Kontrolle der Anwesenheit wird überflüssig. Die gewünschten Ergebnisse müssen dabei jedoch definierbar und messbar sein. Dass damit auch die Führungsarbeit verändert wird, fasst eine Interviewpartnerin einer halböffentlichen Organisation folgendermaßen zusammen: „Es werden auch die Führungskräfte vor andere Aufgaben gestellt. Sie werden gezwungen, den Mitarbeitern mehr zu vertrauen. Sie müssen aber, glaub ich, auch die Arbeitspakete anders verteilen.“

Die Führungskräfte sind also gefordert, sich an die neuen Gegebenheiten

anzupassen, und ihre Art der Führung zu überdenken.

Auswirkungen von flexiblen Arbeiten

Die Vor- und Nachteile für flexibles Arbeiten sind vielfältig – es birgt Chancen und Risiken. Die direkt messbaren Auswirkungen für den Arbeitgeber betreffen die Kostenersparnisse für die Infrastruktur (z.B. Raum-, Energie- und Reinigungskosten) aufgrund der geringeren Anzahl an anwesenden MitarbeiterInnen. Für die ArbeitnehmerInnen stehen die Ersparnisse an Zeit und Geld für das Pendeln im Vordergrund, was sich unter anderem positiv auf die Umwelt auswirkt.

Neben diesen harten Fakten, gibt es Studien zum Einfluss der Flexibilisierung auf die Produktivität der MitarbeiterInnen, die jedoch zu unterschiedlichen Ergebnissen kommen. Fasst man diese Studien in einer Meta-Studie zusammen, so zeigt sich insgesamt eine leichte Tendenz zu Leistungssteigerungen und einer erhöhten Bindung zum Unternehmen (Martin & MacDonnell, 2012). Dieser Effekt wird durch die soziale Austauschtheorie (Blau, 1964) erklärt. MitarbeiterInnen erleben die gewonnene Selbstbestimmung in ihrer Arbeit positiv und investieren in Folge mehr Zeit und Energie in ihre Arbeit, was sich positiv auf ihre Leistung auswirkt. So meint zum Beispiel ein Interviewpartner, dass er abends noch öfters in seinen E-Mailaccount schaut, um zu sehen, ob etwas Wichtiges gekommen sei, weil „wenn ich zu Hause arbeite, muss ich natürlich auch was bringen“.

Ein weiterer Vorteil der Selbstbestimmung ist die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Die Arbeit kann dadurch einfacher auf private Bedürfnisse abgestimmt werden und Betreuungspflichten kann besser nachgegangen werden. Dies führt allerdings auch dazu, dass die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben zunehmend verschwimmen, wodurch Konflikte innerhalb der Familie begünstigt werden. Außerdem entsteht oft eine Mentalität, rund um die Uhr verfügbar zu sein und innerhalb kürzester Zeit auf E-Mails zu antworten. Das kann letztlich zu einer Überforderung, Stress und Burnout führen. Daher sind das „psychologische Abschalten“ und die

Erholung wesentlich und erfordern besondere Beachtung.

Fazit: Flexibles Arbeiten ist nicht für jeden etwas und verändert das Teamklima

Insgesamt kann gesagt werden, dass die Flexibilisierung und damit die zunehmende Autonomie für die Beschäftigten durchaus Vorteile bringen können. Allerdings ist das flexible Arbeiten nicht für jeden gleich gut geeignet. Wesentlich ist, dass die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen im Einklang mit den organisationalen Erfordernissen stehen müssen. Denn es bedarf sowohl organisationaler Voraussetzungen (z.B. technisches Equipment, Teamklima und Organisationskultur) als auch selbstregulativer Kompetenzen von MitarbeiterInnen, deren Beachtung nicht vernachlässigt werden dürfen. Daher ist es besonders wichtig, vor der Transformation zu überlegen, ob die Voraussetzungen gegeben sind.

Außerdem wäre es wichtig, sich die Auswirkungen der Veränderung kontinuierlich anzusehen, um gegebenenfalls steuernd einzugreifen. Dazu bietet sich beispielsweise der Teamklimafragebogen für neues Arbeiten der TU Wien an.

Darüber hinaus haben wir für Sie eine Checkliste erstellt, die Ihnen bei der Transformation zu flexiblen Arbeitsformen helfen kann:

Überlegungen vor der Einführung

■ Wer soll flexibel arbeiten?

- Welche Tätigkeiten sind für flexibles Arbeiten geeignet?
- Welche Personen können flexibel arbeiten?
- Gibt es Zielvereinbarungen für diese ArbeitnehmerInnen?

■ Womit soll gearbeitet werden?

- Ist die vorhandene Infrastruktur und technische Ausrüstung ausreichend und passend?
- Ist die Datensicherheit gewährleistet?
- Welchen Mindeststandard wollen wir?
- Verwenden MitarbeiterInnen eigene private Geräte für ihre Arbeit?
- Beteiligen wir uns an den zusätzlichen Kosten, die den MitarbeiterInnen für das Arbeiten zu Hause entstehen?

■ Wie wird das Büro angepasst?

- Welche Arbeiten führen welche MitarbeiterInnen aus?
- Welche Arbeitszonen brauchen wir?
- Wie viele MitarbeiterInnen werden voraussichtlich gleichzeitig im Büro arbeiten?
- Wie viel Platz für Arbeitsplätze / Stauraum / Besprechungen wird benötigt?
- Wie können wir die vorhandenen Dokumente digitalisieren?

■ Wie werden wir zusammenarbeiten?

- Welche Tools verwenden wir?
- Wie schnell muss auf Anfragen per Mail / Chat geantwortet werden?
- Gibt es eine Mindestanwesenheit? Wenn ja, wie viele Tage / Stunden?
- Wie signalisieren wir Anwesenheit und Verfügbarkeit?
- Wie erfolgt die Zeitaufzeichnung?
- Wie können wir auch die Führungskräfte auf ihre neue Aufgabe vorbereiten und unterstützen?

■ Wie informieren wir?

- Wie können die MitarbeiterInnen bei den Entscheidungen eingebunden werden?
- Wie können die MitarbeiterInnen ausreichend und frühzeitig über die geplanten Veränderungen informiert werden?
- Wer ist für die interne (und externe) Kommunikation zuständig?
- Wie erlernen unsere MitarbeiterInnen die Funktionen und Regeln zu den Arbeitszonen?

Überlegungen, deren Passung kontinuierlich evaluiert werden sollte

- Ist die Führungs- und Organisationskultur für new ways of working geeignet?
- Wie passend sind die vereinbarten Regeln? Brauchen wir Adaptionen?
- Werden die Arbeitszonen ihrem ursprünglichen Zweck entsprechend genutzt? Wenn nein, was sind die Ursachen dafür?
- Wie stellen wir sicher, dass die spontane, informelle Kommunikation aufrecht erhalten bleibt?
- Wie stellen wir sicher, dass die MitarbeiterInnen zwar konsequent arbeiten, aber sich auf der anderen Seite nicht selbst ausbeuten?

Autorin:

Martina Hartner-Tiefenthaler ist Universitätsassistentin und Habilitandin am Institut für Managementwissenschaft, Arbeitswissenschaft und Organisation. Sie studierte Management, Business und Administration am New College Durham (UK) sowie Psychologie an der Universität Wien, wo sie 2010 promovierte. Von 2012 bis 2013 war sie als Gastprofessorin für Lehre und Diplomarbeitsbetreuung an der Universität Wien im Bereich Wirt-

schaftspsychologie tätig. In ihrer aktuellen Forschung beschäftigt sie sich sowohl mit den psychologischen als auch den organisationalen Einflussfaktoren des flexiblen Arbeitens und entwickelte einen Teamklimafragebogen für flexibles Arbeiten.



**Mag.rer.nat. Dr.phil.
Martina Hartner-
Tiefenthaler, BA**

**Universitätsassistentin
Inst. f. Management-
wissenschaften, Ar-
beitswissenschaft und
Organisation, TU Wien**

Schwerpunkt-Themen WINGbusiness 2015

Heft 03/2015: „Innovation Strategy“

Heft 04/2015: „Recht am Bau“

Call for Papers

Themenschwerpunkt: Recht am Bau

in WINGbusiness 04/2015

Beschreibung

Für die Dezember-Ausgabe laden wir Sie herzlich ein, Beiträge zum Themenschwerpunkt „Recht am Bau“ einzureichen.

Von Interesse sind Artikel zu Projekten und Forschungstätigkeiten, die sich mit rechtlichen Aspekten im Zusammenhang mit der Abwicklung von Bauprojekten ergeben. Fokus des Themenschwerpunktes sind sowohl die Ausschreibung und das Vergaberecht, als auch bauvertragliche und bauwirtschaftliche Fragestellungen (Mangel und Gewährleistungsrecht,

Übergabe der Leistung, nachträgliche Änderungen, Leistungsanordnungsrecht des Auftraggebers, Risikoordnung, etc.), ebenso Themen wie Haftung, Patentrecht, Unternehmensrecht, Arbeits- und Sozialrecht.

Es können zwei unterschiedliche Beitragsarten übermittelt werden:

- Die Verfassung eines Textes als Bericht aus der Praxis.
- Die Einreichung eines wissenschaftlichen Beitrages in Form eines wissenschaftlichen Papers (WINGPaper mit Reviewverfahren; die Ergebnisse des Reviewverfahrens erhalten Sie

4-8 Wochen nach der Einreichfrist).

Hinweise für AutorInnen:

Vorlagen zur Erstellung eines WING-Papers und konkrete Layout-Richtlinien sind als Download unter <http://www.wing-online.at/de/wing-business/medienfolder-anzeigenpreise/> oder unter der e-mail office@wing-online.at verfügbar. Bitte senden Sie Ihre Beiträge als PDF an office@wing-online.at.

Annahmeschluss: 27.10.2015