

# Virtualisierung und Flexibilisierung der Arbeitswelt – Strategien für den Umgang mit zunehmender Unsicherheit

Prof. Dr. Gudela Grote

Departement Management, Technologie und Ökonomie

ETH Zürich

[ggrote@ethz.ch](mailto:ggrote@ethz.ch)

# Überblick

- Wachsende Unsicherheit in der Arbeitswelt
  - Unsicherheiten durch Arbeitsflexibilität
  - Unsicherheiten in der Führung
- Wirkungsvolle individuelle Strategien
  - Job crafting
  - Speaking up
  - Psychologische Verträge
- Einige Schlussfolgerungen

# Wachsende Unsicherheit in der Arbeitswelt

- Fortlaufende und schnelle Veränderungen in ökonomischen und politischen Rahmenbedingungen
- Steigende Häufigkeit von Umstrukturierungen, Entlassungswellen und Eigentümerwechseln in Unternehmen
- Gesellschaftlicher Wandel hinsichtlich Altersstruktur, individuellen Werten und Lebensformen
- Rasante technische Entwicklungen, die neue Arbeitsformen ermöglichen
- Steigende Komplexität von Arbeitsprozessen

# Unsicherheiten durch Arbeitsflexibilität

- Vorteile
  - Arbeitszeit und -ort wählbar
  - Flexibilität für Familienaufgaben
  - Reduzierte Kosten für Büroraum und Pendeln
  - Orts- und zeitübergreifende Kooperation
- Problembereiche
  - Vereinbarkeit von individuellen und Organisationsinteressen
  - Grenzziehung zwischen Erwerbsarbeit und anderen Lebensbereichen
  - Rechtliche Fragen (z.B. Arbeitszeitkontrolle, Versicherung)
  - Zusammenarbeit und Führung in verteilten Teams



# Veränderungen seit Einführung von "home office & desk sharing" in einer IT-Firma

Themenbereich	Veränderung
Zufriedenheit mit Arbeitsumfeld	Gestiegen
Unterstützende Führung	Keine Veränderung
Effizienz in der Teamzusammenarbeit	Keine Veränderung
Arbeitsbelastung	Gestiegen
Work-Life Balance	Gesunken

# Welche Faktoren bestimmen die Work-Life Balance? Resultate in einer IT-Firma

Faktor	Relevanz
Geschlecht	Nein
Führungsposition ja/nein	Nein
Arbeitsbelastung	Ja
Persönliche Grenzziehung Arbeit und Privatleben	Ja
Selbstwirksamkeit im Umgang mit Flexibilität	Ja

# Beispiele für wirkungsvolle Strategien bei flexiblem Arbeiten

- Grenzziehung Privatleben – Arbeit
  - Während der Arbeitszeit (zuhause oder im Unternehmen) gänzlich auf die Arbeit konzentriert sein
  - Keine privaten Aktivitäten während der Arbeitszeit
  - Keine privaten Kontakte während der Arbeitszeit
  - Wenig Gedanken über Persönliches während der Arbeit
- Selbstwirksamkeit im Bezug auf Nutzung von Flexibilität
  - Minimierung von Arbeitswegen
  - Vorausschauende Arbeitsplanung bzgl. Effektivität und passender Arbeitsumgebung
  - Eigenständiges Setzen täglicher persönlicher Ziele
  - Bewusstes Planen von sozialen Kontakten bei Arbeit zuhause
  - Bewusstes Planen von Erholungszeiten während der Arbeit im Unternehmen und zuhause
  - Gezieltes Setzen von Freiraum für Privates

# Führung verteilter Teams

- Aus der Option "Anytime – anyplace" darf kein Diktat des "Always and everywhere" werden.
- Misstrauen gegenüber eigenverantwortlichem Handeln der Mitarbeitenden kann durch häufigere persönliche Rückmeldung und Standortbestimmungen abgebaut werden.
- Substitute von Führung sollten gezielt eingesetzt werden, z.B. gemeinsam entwickelte Regeln und klar definierte individuelle Kompetenzen.
- Verteiltheit kostet – vor allem Koordinationsaufwand; dies muss bei Arbeitsplanung und Führung ausreichend berücksichtigt werden.



# Situative Führung: No one best way

- Direktiv: Ziele vorgeben, Kontrolle über Arbeitsausführung, etc.
    - Geeignet z.B. in Krisensituationen, bei Mitarbeitenden mit wenig Wissen und Erfahrung, bei persönlicher Positions- oder Expertenmacht
  - "Empowering": unabhängiges Denken und Handeln unterstützen
    - Geeignet z.B. bei komplexen und motivierenden Aufgabe, bei erfahrenen Mitarbeitenden, bei gutem Teamklima
  - Transformational: Motivieren durch Visionen und Inspiration
    - Geeignet z.B. bei umfassenden Veränderungen, bei schwierigen/ unbeliebten Aufgaben, bei Konflikten, bei persönlichem Charisma
  - Transaktional: Motivieren durch (im)materielle Belohnung
    - Geeignet z.B. bei Routineaufgaben, bei hoher Standardisierung, bei häufig wechselnden Mitarbeitenden, bei persönlicher Sanktionsmacht
- Situative Führung kann auch heissen, temporär Führung an andere zu delegieren und gezielt Führung durch "Substitute" (Regeln, Erfahrung, Routine, etc.) zu nutzen.

# Geteilte Führung in Anästhesieteams

(Künzle et al., 2010)

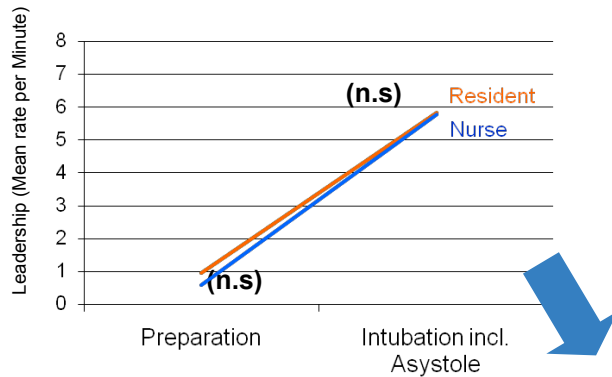
- Setting: Simulierter Herzstillstand während Intubation in der Narkoseeinleitung
- Stichprobe: 12 Zweipersonen-Teams (Assistenzarzt & Pflegefachkraft)
- Führungsverhalten
  - Strukturierende Führung (z.B. Rollenzuweisung)
  - Inhaltliche Führung (z.B. Problemlösen)
- Teamleistung: Zeit von Beginn Herzstillstand bis Wiederherstellung Sinusrhythmus



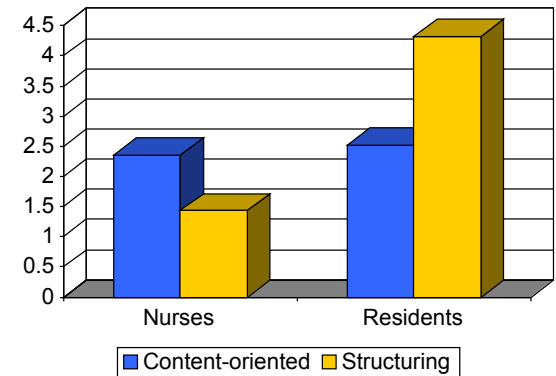
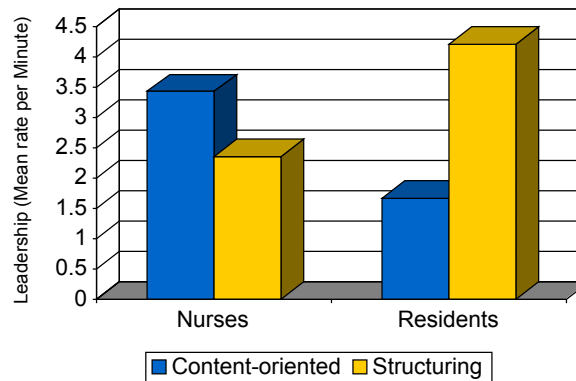
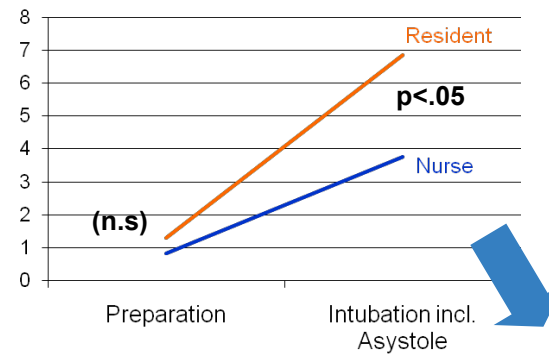
# Geteilte Führung in Anästhesieteams

(Künzle et al., 2010)

### High performing teams (n=6)



### Low performing teams (n=6)

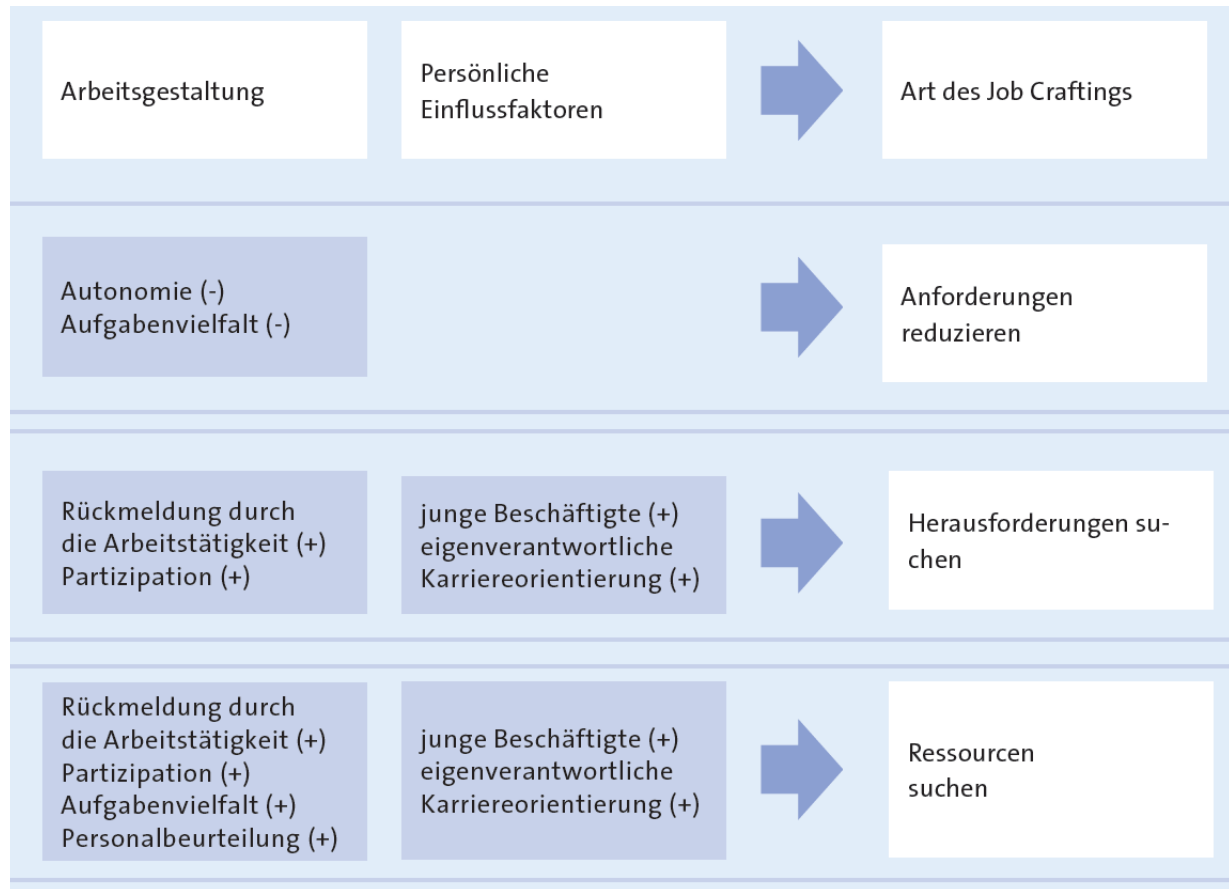


# Standardisierung reduziert Bedeutung persönlicher Führung im Cockpit (Grote et al., 2010)

	Flugphase		
	1 Take-off	2 Preparation Clean approach	3 Approach and Landing
Durchschnittliche Dauer (min.)	3	10	3
Arbeitsbelastung	Niedrig	Niedrig	Hoch
Standardisierung	<b>Hoch</b>	<b>Niedrig</b>	<b>Hoch</b>
Koordinationseinheiten (KE) insgesamt	840	3514	1429
KE standardisierte Kommunikation	52%	9%	28%
KE explizit	66%	81%	60%
KE implizit	34%	19%	40%
KE Führung	<b>2%</b>	<b>14%</b>	<b>3%</b>
KE Heedful interrelating	2%	18%	19%

# Job Crafting: Bedingungen

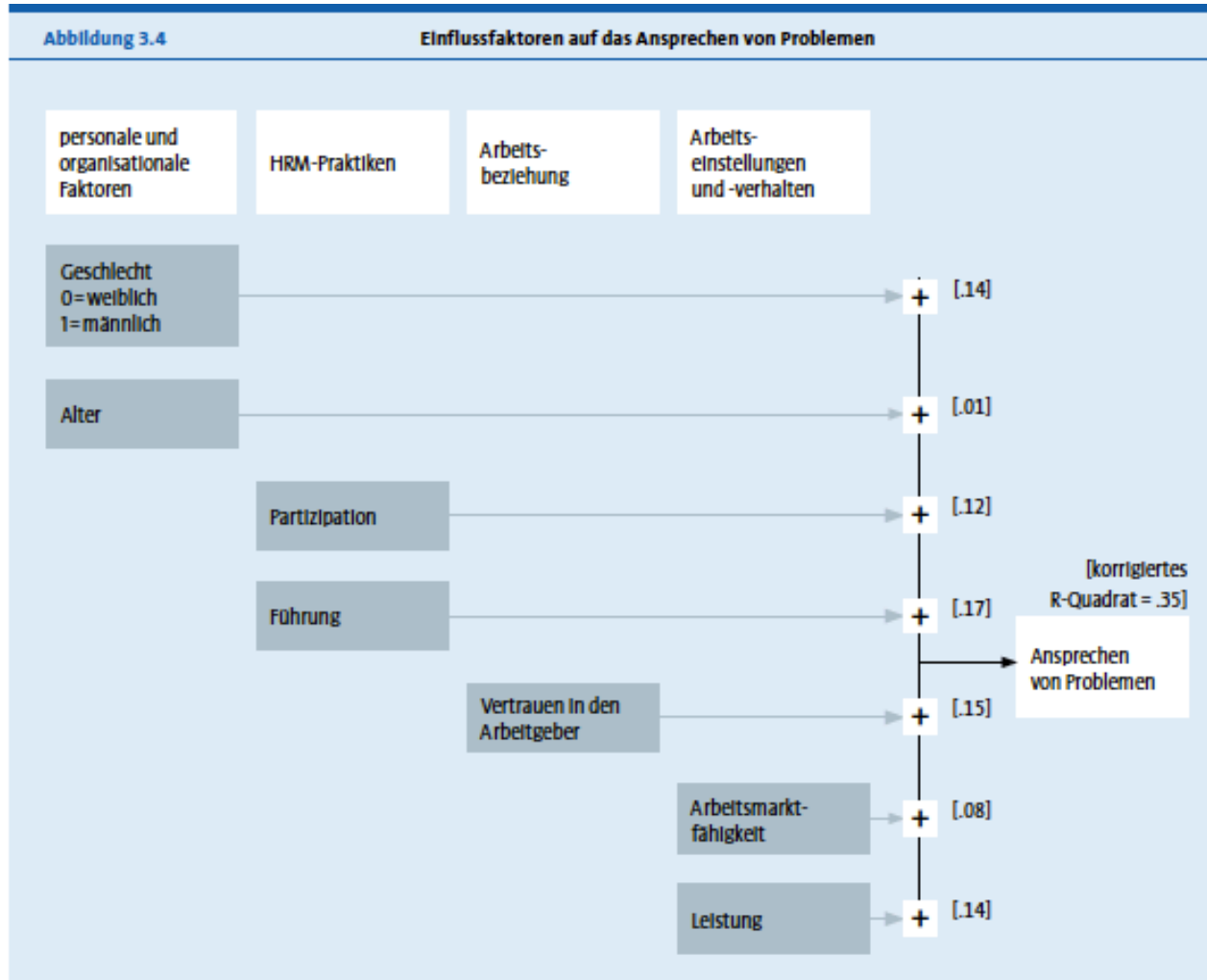
(Schweizer HR-Barometer, Grote & Staffelbach, 2014)



Job Crafting und betriebliche Arbeitsgestaltung ergänzen einander und können positive, aber auch negative Rückkopplung erzeugen.

# Wichtige Faktoren für das Ansprechen von Problemen in Unternehmen

(Quelle: Schweizer HR-Barometer, 2012)



# Gründe für Schweigen sind status- und rollenabhängig (Bienefeld & Grote, 2012)

Table 3. Contingency table of reasons for crew members' silence and chi-square tests

Reasons for silence	Frequencies (percentage) of reasons per occupational group				$\chi^2$ (df = 3)
	Captain n = 261	First officer n = 334	Purser n = 307	Flight attendant n = 849	
1. Status differences	0 (0%)	36 (11%)	63 (20%)	343 (40%)	232.15*
2. Fear of damaging relationships	137 <b>(53%)</b>	143 <b>(43%)</b>	45 (15%)	357 <b>(42%)</b>	101.84*
3. Feelings of futility	0 (0%)	111 <b>(33%)</b>	72 (23%)	436 <b>(51%)</b>	257.53*
4. Lack of experience in current job position or on aircraft type	36 (14%)	44 (13%)	10 (3%)	0 (0%)	122.46*
5. Negative impact on others	63 <b>(24%)</b>	80 (24%)	49 (16%)	307 <b>(36%)</b>	53.96*
6. Poor relationship with supervisor	0 (0%)	67 (20%)	79 (26%)	299 (35%)	137.05*
7. Fear of punishment	0 (0%)	76 (23%)	206 <b>(67%)</b>	690 <b>(81%)</b>	715.62*
8. Fear of negative label	8 (3%)	97 <b>(29%)</b>	65 (21%)	55 (6%)	150.28*
9. Perceived conflict efficiency versus safety	55 <b>(21%)</b>	46 (14%)	215 <b>(70%)</b>	249 (29%)	270.93*
10. Perceived time pressure	53 (20%)	37 (11%)	126 <b>(41%)</b>	110 (13%)	132.87*

Notes. Percentages of reasons given add up to more than 100%, as most participants indicated more than one reason for their silence. Figures in **bold** represent the three most frequently chosen reasons per occupational group.

\* $p < .001$ .

# Psychologischer Vertrag

- Was erwarte ich von meinem Arbeitgeber?
  - Was erwartet mein Arbeitgeber von mir?
  - Was erhalte ich von meinem Arbeitgeber?
  - Was gebe ich meinem Arbeitgeber?
- Wenn Angebote und Erwartungen übereinstimmen bzw. wenn Diskrepanzen transparent und nachvollziehbar sind, dann entstehen tragfähige psychologische Verträge.





# Angemessene Erwartungen durch bewusste Gestaltung psychologischer Verträge

- Psychologische Verträge
  - ergänzen und überlagern formale, juristische Arbeitsverträge.
  - formulieren wechselseitige, nicht notwendigerweise übereinstimmende Erwartungen zwischen Arbeitnehmenden und -gebern.
  - entstehen aus mündlichen Vereinbarungen und dem Verhalten der Vertragspartner.
- Kohärente Kommunikation unternehmensseitiger Angebote und Erwartungen
  - im Einstellungsprozess
  - in Dokumenten
  - bei Informationsanlässen
  - in der alltäglichen Führung
- Regelmässige Erfassung von gegenseitigen Angeboten und Erwartungen in Mitarbeitergesprächen

# Einige Schlussfolgerungen

- Arbeitsflexibilität schafft neue Freiheiten, braucht aber auch neue Grenzsetzungen.
- Aufgrund wachsender Komplexität von Arbeitsprozessen muss Führung mit einem Portfolio von "Stilen" erfolgen.
- Eigeninitiative (z.B. job crafting, speaking up) wird immer wichtiger, um Unsicherheit in der Arbeitsbeziehung zu bewältigen.
- Eine bewusste Gestaltung des psychologischen Vertrags vermeidet beidseitig unangemessene Erwartungen.
- Die Forderung nach Eigeninitiative wird nicht zur Überforderung, wenn zwischenzeitlich genügend Distanz zur Arbeit geschaffen werden kann.  
→ Erholungskompetenz

Herzlichen Dank!

Kontakt: [ggrote@ethz.ch](mailto:ggrote@ethz.ch)