

Atelier 1

Flexibilisierung – Arbeitszeitmodelle und Auszeiten

Moderation:

Prof. Dr. Gudela Grote

Departement Management, Technologie und Ökonomie

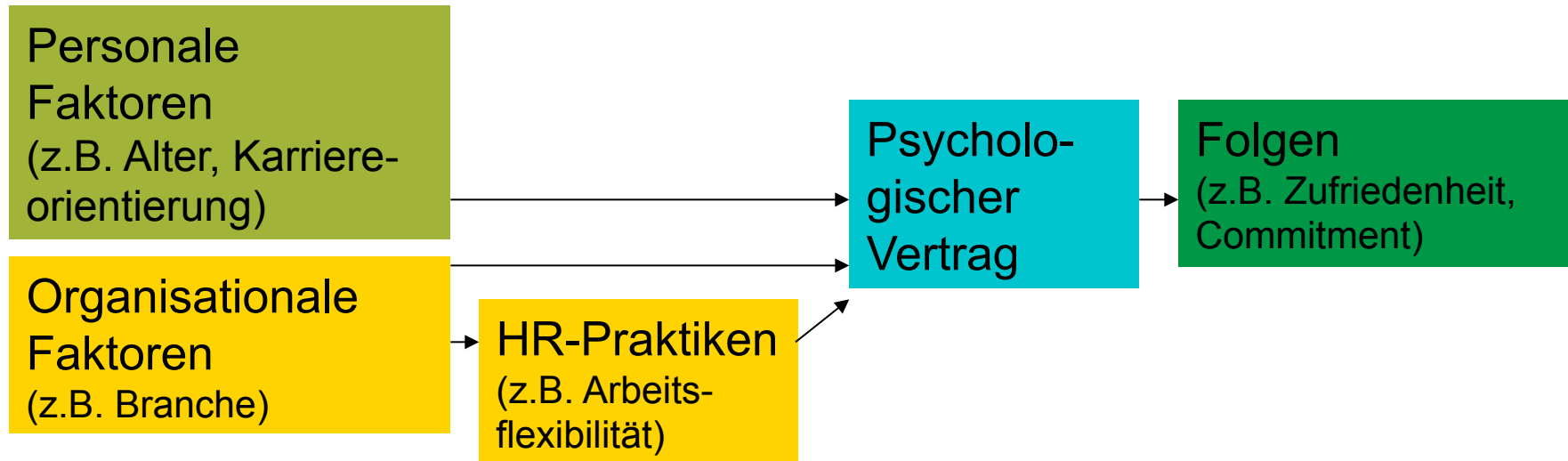
ETH Zürich

ggrote@ethz.ch

Einleitung

Einige Daten aus dem Schweizer HR-Barometer

- Der Schweizer HR-Barometer basiert auf regelmässigen Repräsentativbefragungen zur Arbeitssituation von Beschäftigten in der Schweiz.
- Gemeinsames Projekt zwischen ETH Zürich und Universität Zürich finanziert durch den Schweizerischen Nationalfonds



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.
 - Dies ist umso wichtiger, je grösser Gestaltungsspielräume und damit auch Unsicherheiten sind (z.B. durch Arbeitsflexibilisierung).



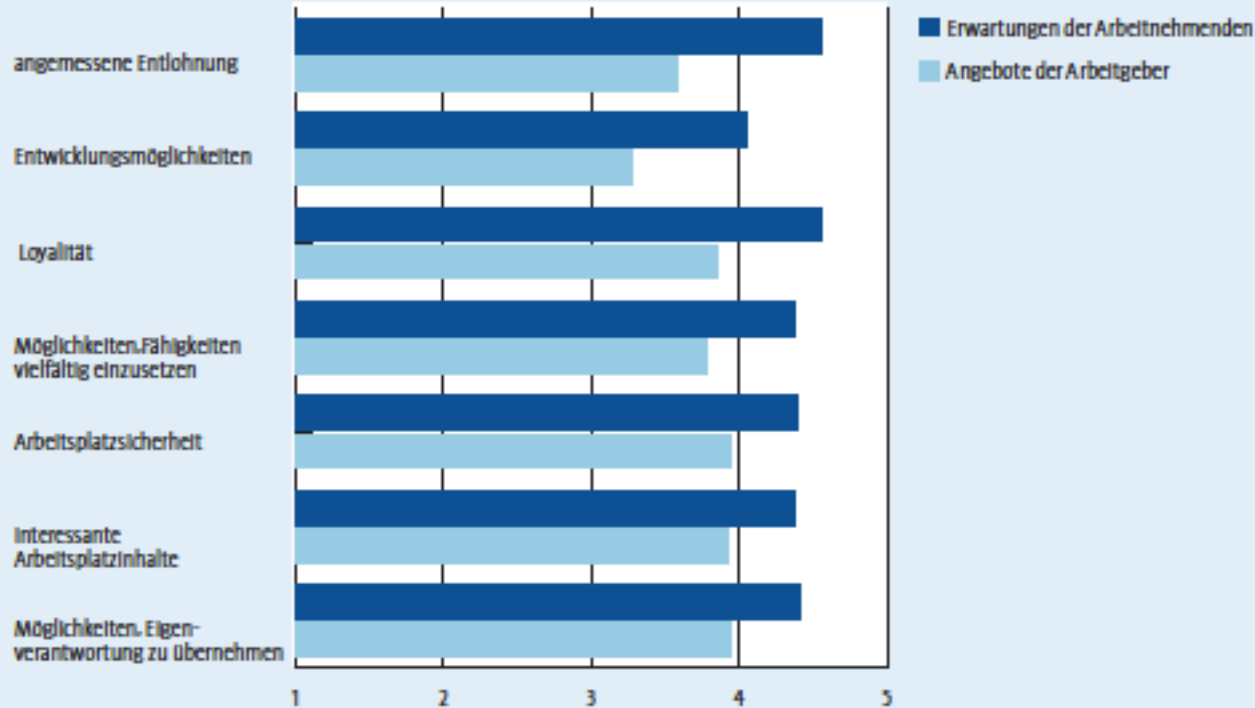
Psychologische Verträge in der Schweiz

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

Verschiebung
zu ökonomisch
orientiertem
Vertrag ?

Abbildung 3.3.2

Gegenüberstellung von Erwartungen der Beschäftigten und den
wahrgenommenen Angeboten der Arbeitgebe



Psychologische Verträge in der Schweiz

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

Verschiebung
zu ökonomisch
orientiertem
Vertrag ?

Abbildung 3.3.2

Gegenüberstellung von Erwartungen der Beschäftigten und den wahrgenommenen Angeboten der Arbeitgeber

angemessene Entlohnung

Entwicklungsmöglichkeiten

Loyalität

Möglichkeiten, Fähigkeiten vielfältig einzusetzen

Arbeitsplatzsicherheit

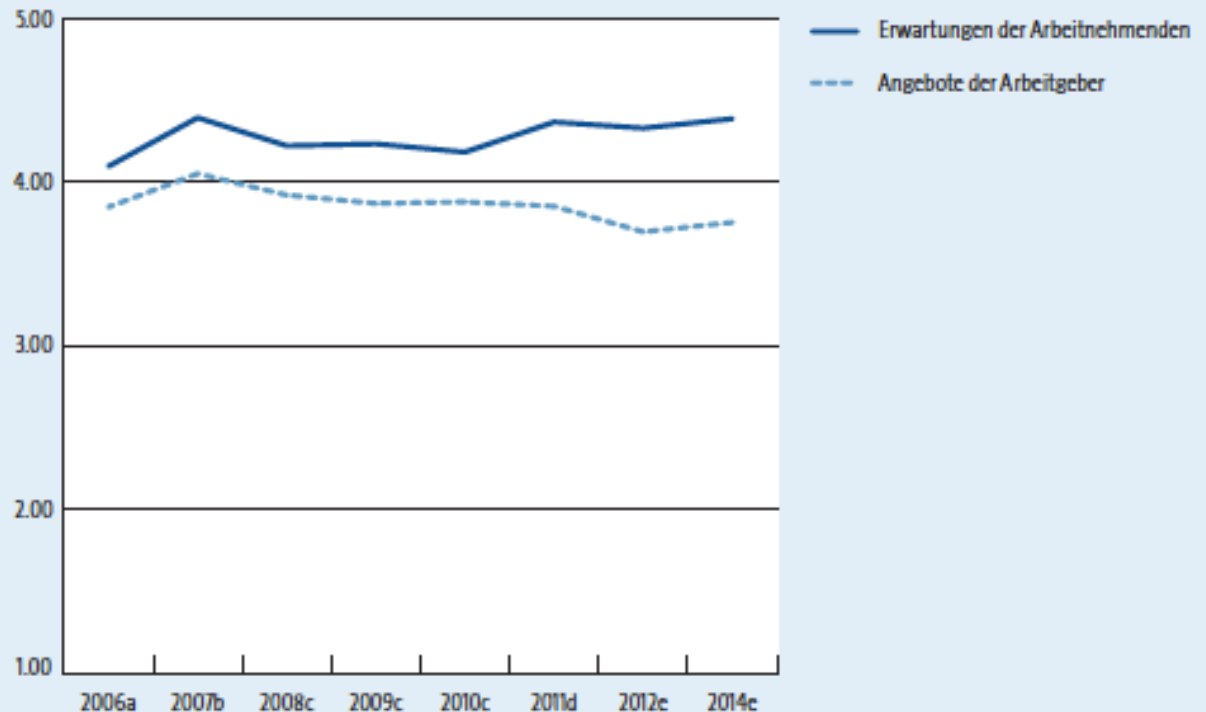
Interessante Arbeitsplatzinhalte

Möglichkeiten, Eigenverantwortung zu übernehmen

1

Abbildung 3.3.3

Trend: Erwartungen der Arbeitnehmenden und Angebote der Arbeitgeber



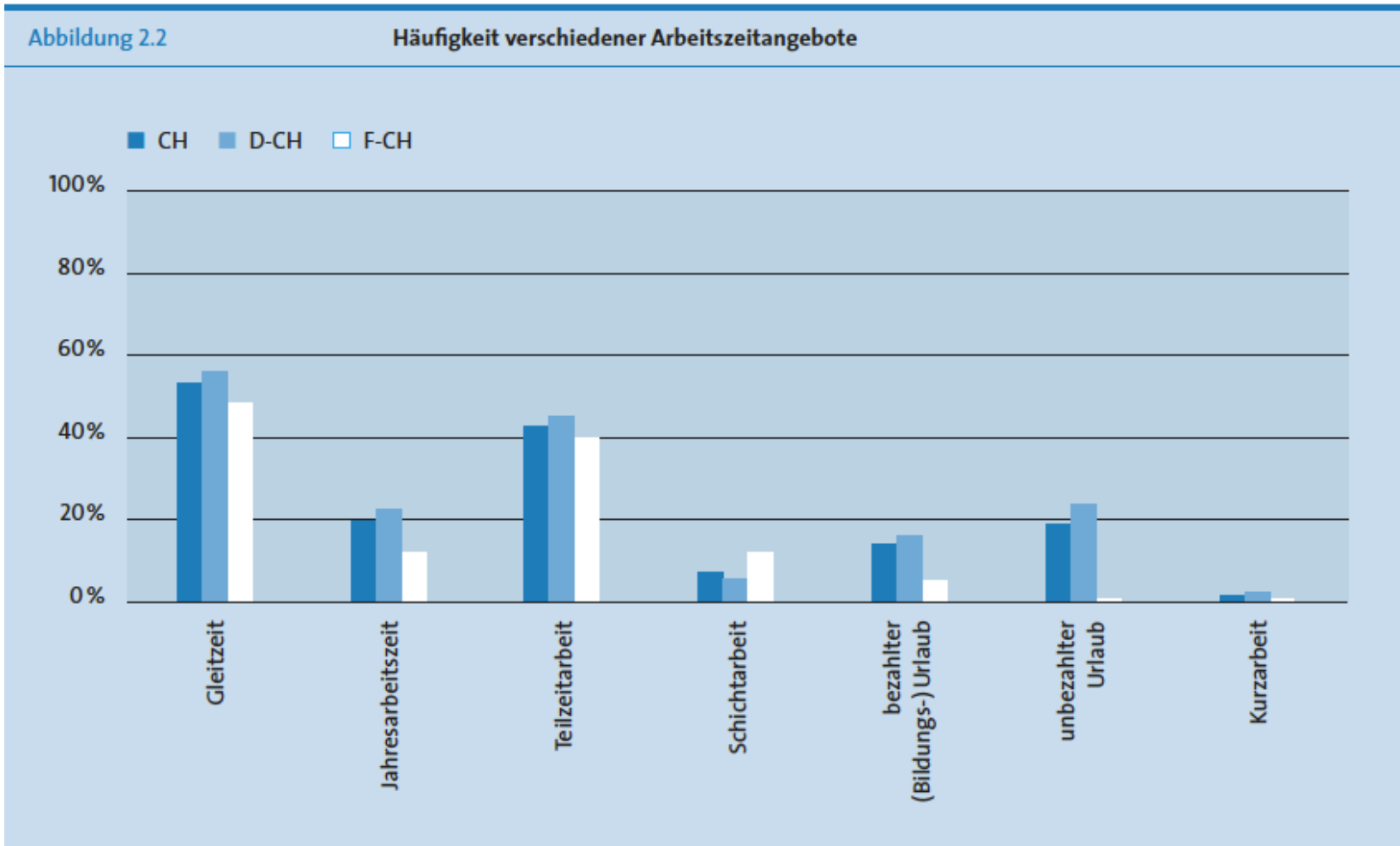
Arbeitsflexibilität

- 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



Formen flexibler Arbeitszeit in der Schweiz

(Schweizer HR-Barometer, Grote & Staffelbach, 2010)



Zufriedenheit mit zeitlicher Flexibilität in der Schweiz

(Schweizer HR-Barometer, Grote & Staffelbach, 2010)

Flexible Arbeitszeiten

Personale und organisationale Merkmale

Bedürfnisse befriedigt:

- Männer
- ältere Arbeitnehmende
- lange Betriebszugehörigkeit
- Arbeitnehmende mit Vorgesetztenfunktion
- aufstiegsorientierte Karrieretypen
- sicherheitsorientierte Karrieretypen

Bedürfnisse unbefriedigt:

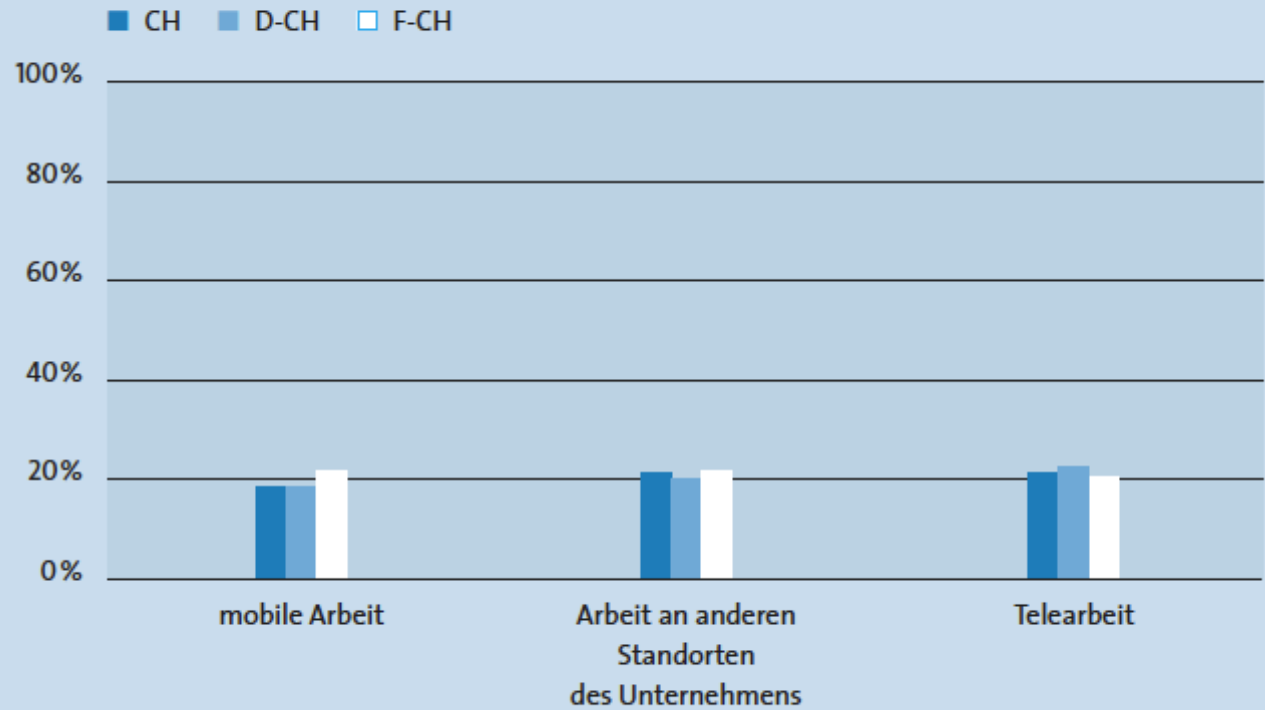
- Frauen
- jüngere Arbeitnehmende
- kurze Betriebszugehörigkeit
- Arbeitnehmende ohne Vorgesetztenfunktion
- alternativ orientierte Karrieretypen

Formen örtlicher Flexibilität in der Schweiz

(Schweizer HR-Barometer, Grote & Staffelbach, 2010)

Abbildung 2.4

Häufigkeit verschiedener Arbeitsortangebote



Zufriedenheit mit örtlicher Flexibilität in der Schweiz

(Schweizer HR-Barometer, Grote & Staffelbach, 2010)

Flexible Arbeitsorte

Personale und organisationale Merkmale

Bedürfnis befriedigt:

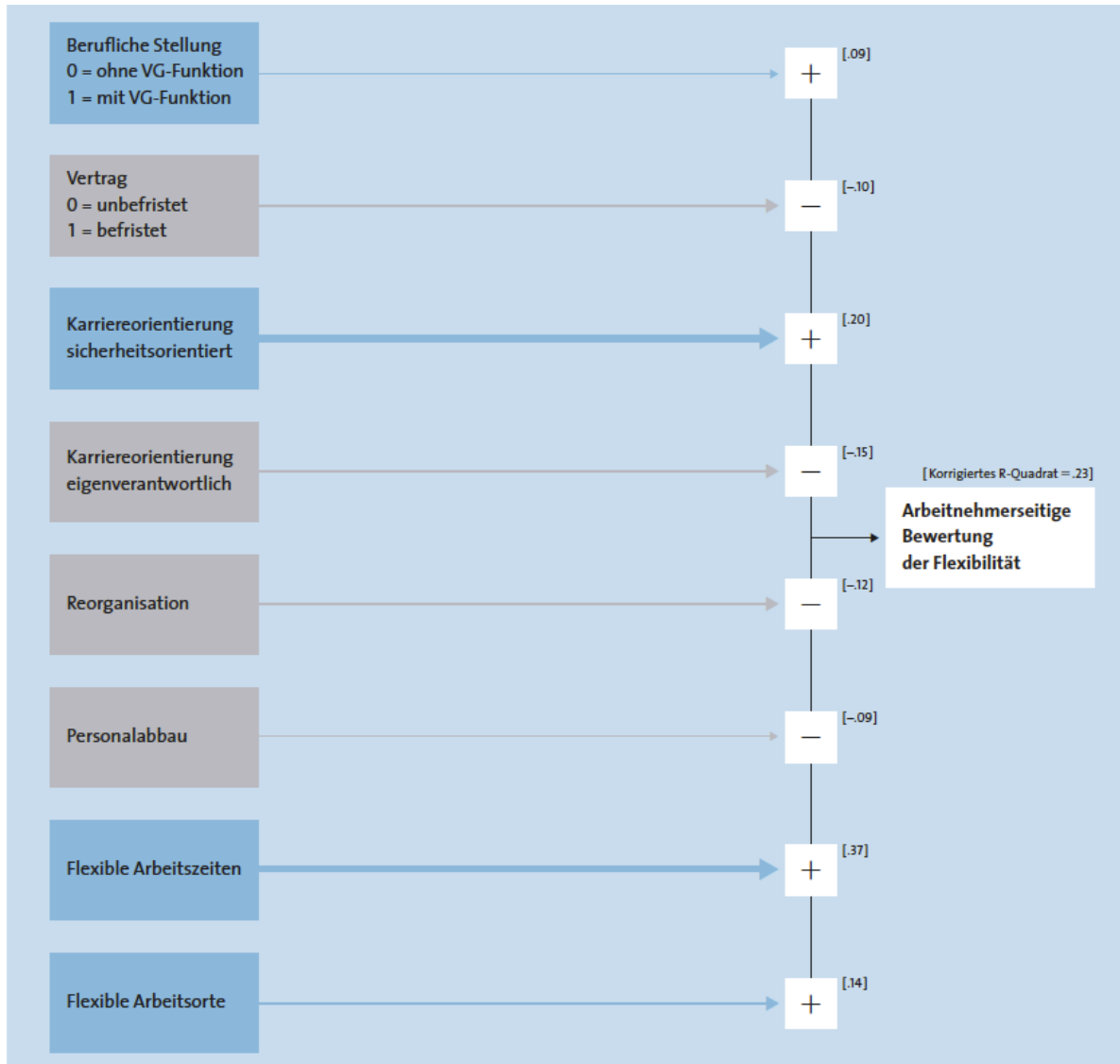
- ältere Arbeitnehmende
- lange Betriebszugehörigkeit
- Arbeitnehmende in kleinen Unternehmen
- Arbeitnehmende mit Vorgesetztenfunktion

Bedürfnis unbefriedigt:

- jüngere Arbeitnehmende
 - kurze Betriebszugehörigkeit
 - Arbeitnehmende in grossen Unternehmen
 - Arbeitnehmende ohne Vorgesetztenfunktion
-

Bedingungen für die Zufriedenheit mit Arbeitsflexibilität

(Schweizer HR-Barometer, Grote & Staffelbach, 2010)



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

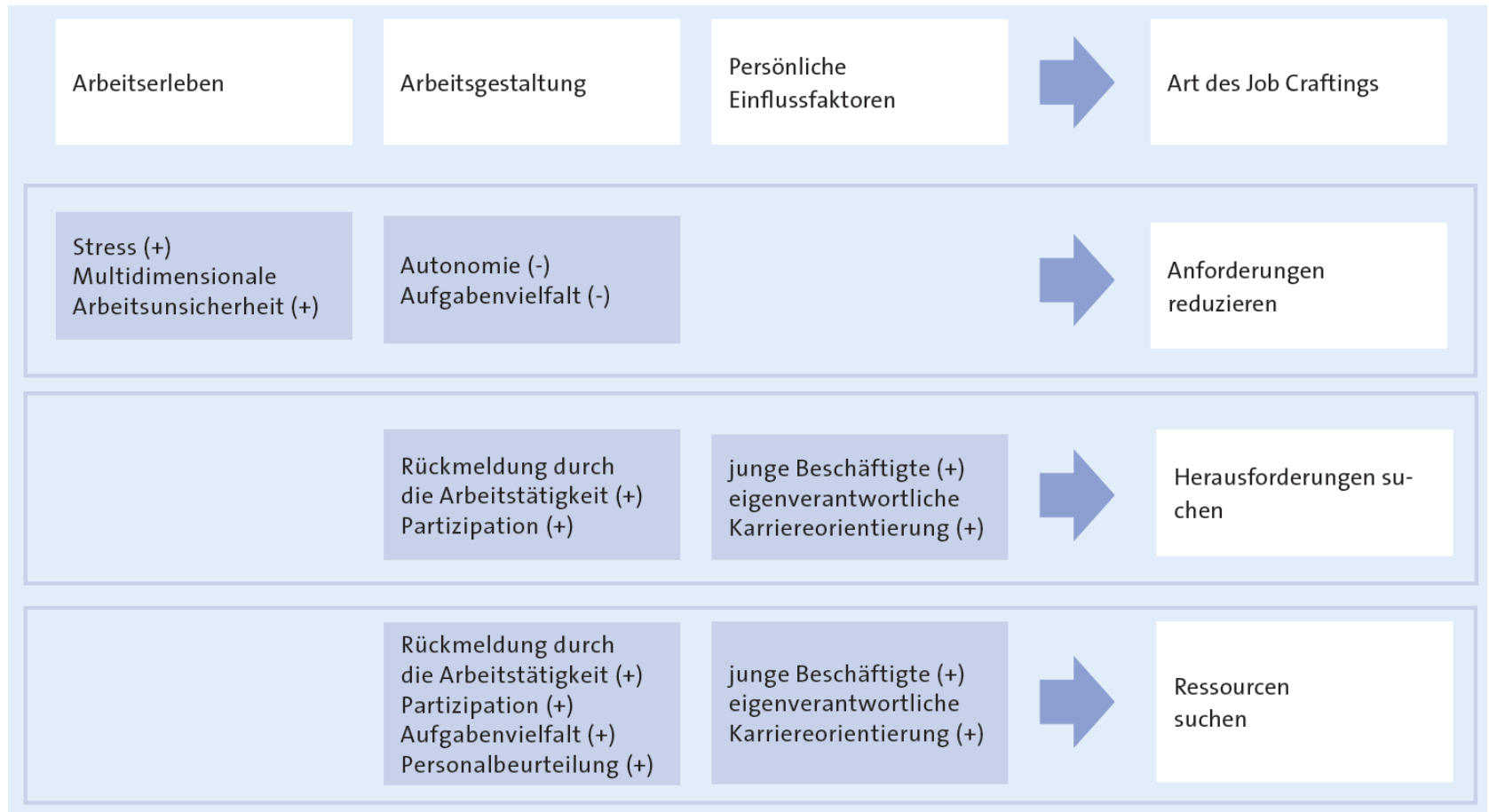
Themenbereich	Veränderung
Zufriedenheit mit Arbeitsumfeld	Gestiegen
Unterstützende Führung	Keine Veränderung
Effizienz in der Teamzusammenarbeit	Keine Veränderung
Arbeitsbelastung	Gestiegen
Work-Life Balance	Gesunken

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
Möglichkeit/Nutzung Integration Privatleben in Arbeit	Ja
Unterstützende Führung	Ja, wenn Möglichkeit zu Integration von Privatleben in Arbeit gegeben

Job Crafting: Bedingungen

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



Wechselspiel von Job Crafting und betrieblicher Arbeitsgestaltung

- Job Crafting hat weniger Einfluss auf Arbeitszufriedenheit, Stress und Langeweile als betriebliche Arbeitsbedingungen.
- Job Crafting verstärkt positive und negative Ausgangsbedingungen.
 - ✓ Herausforderungen und Ressourcen werden gesucht, wenn bereits die betriebliche Arbeitsgestaltung gut ist.
 - ✓ Herausforderungen und Ressourcen werden von jungen und eigenverantwortlichen Beschäftigten gesucht.
 - ✗ Herausforderungen werden reduziert bei Stress und Unsicherheit und schlechter betrieblicher Arbeitsgestaltung.
 - ✗ Schlechte Arbeitsbedingungen werden nicht durch Job Crafting verbessert, sondern Job Crafting dient dazu, mehr Distanz zu diesen Bedingungen zu schaffen.

Zusammenfassung

- Psychologische Verträge sind besonders wichtig im Umgang mit Angeboten und Erwartungen bei höheren Gestaltungsspielräumen (z.B. durch Arbeitsflexibilisierung).
- Selbstbestimmte Arbeitsflexibilisierung bzgl. Zeit und Ort ist sehr gewünscht, bedingt aber auch neue (individuelle und organisationale) Grenzziehungen.
- Job Crafting kann betriebliche Arbeitsgestaltung sinnvoll ergänzen, aber nicht ersetzen.