



WORKING PAPER SERIES

Edited by the Chair of Organization,
Human Resource & General Management

Brandenburg University of Technology Cottbus

Working Paper N° 3

Flexibilisierung der Arbeit und deren Einfluss auf die Persönlichkeit des Arbeitnehmers: Eine konzeptionelle Analyse

Doreen Schwarz, Juni 2007

In 2007, the Chair of Organization, Human Resource & General Management launched a series of working papers. The series is intended to provide the research results of our work in progress and to stimulate discussion and critical comments. The research described in these papers is preliminary and has not gone through a review process comparable to reviews for publications in ranked journals. The working papers do not limit publication in any other venue. Copyright remains with the author(s). All working papers are available as Adobe PDF files free of charge. We welcome any and all feedback, and encourage readers to convey their comments directly to the author(s).

Copyright for this issue:

© Dipl.-Kffr. Doreen Schwarz, E-Mail: doreen.schwarz@tu-cottbus.de

Chair of Organization, Human Resource Management & General Management
Faculty 3 – Mechanical, Electrical and Industrial Engineering
Brandenburg University of Technology Cottbus

Postal Address: P.O. Box 10 13 44
03013 Cottbus
Germany

Location: Erich-Weinert-Str. 1
Lehrgebäude 10
Räume 408-411

E-Mail: ls_personal@tu-cottbus.de
URL: www.tu-cottbus.de/personalmanagement

***Flexibilisierung der Arbeit und deren Einfluss auf die
Persönlichkeit des Arbeitnehmers:
Eine konzeptionelle Analyse***

Kurzfassung

Das Ziel dieses Beitrags ist es, die Auswirkungen der Charakteristika flexibler Arbeitsformen auf die Persönlichkeit der Mitarbeiter theoretisch zu analysieren und für eine empirische Überprüfung vorzubereiten. Die Arbeitsformen werden entsprechend des neuen Arbeitsparadigmas charakterisiert, das heißt unterschieden in den Flexibilisierungstrend des Personaleinsatzes und der Vertragsgestaltung. Es zeichnen sich in der einschlägigen Literatur die räumliche Flexibilität, die zeitliche Flexibilität und die finanzielle Flexibilität als besonders relevant ab. Die Persönlichkeitsmerkmale bilden das Untersuchungspendant.

Auf der Grundlage theoretischer und empirischer Erkenntnisse sowie konzeptioneller Überlegungen ergeben sich Schlussfolgerungen, dass räumliche, zeitliche und finanzielle Flexibilisierungsmaßnahmen die Bedürfnisse, die Einstellungen und die fluide Intelligenz beeinflussen können, während dessen das Temperament aufgrund der Stabilität nicht beeinflussbar scheint. Die Ergebnisse werden in einem Wechselwirkungsmodell dargestellt sowie herangezogen, um Handlungsempfehlungen für das Personalmanagement zu formulieren.

Schlüsselwörter

Flexibilisierung, Arbeitsformen, Persönlichkeit, Mitarbeiter, Personalstrategien

**Flexibilisierung der Arbeit und deren Einfluss auf die
Persönlichkeit des Arbeitnehmers:
Eine konzeptionelle Analyse**

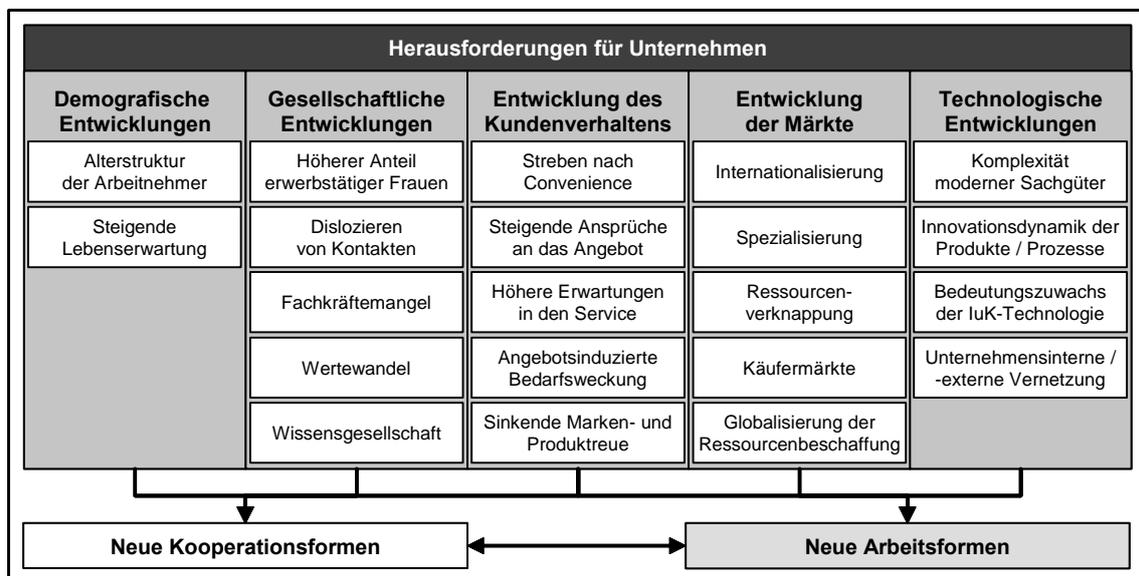
| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Einleitung | 1 |
| 1.1 | Relevanz des Themas und Zielstellung des Beitrags | 1 |
| 1.2 | Aufbau des Beitrags..... | 4 |
| 2 | Neues Paradigma der Arbeit | 6 |
| 2.1 | Begriffserklärungen..... | 6 |
| 2.1.1 | Flexibilität | 6 |
| 2.1.2 | Arbeitsformen..... | 8 |
| 2.2 | Flexibilität durch variablen Personaleinsatz..... | 11 |
| 2.2.1 | Funktionale Flexibilität..... | 11 |
| 2.2.2 | Numerische Flexibilität..... | 12 |
| 2.3 | Flexibilität durch individuelle Vertragsgestaltung | 14 |
| 2.3.1 | Räumliche Flexibilität | 14 |
| 2.3.2 | Zeitliche Flexibilität..... | 17 |
| 2.3.3 | Finanzielle Flexibilität..... | 18 |
| 2.4 | Analyseschwerpunkte der Arbeitsformen im Überblick..... | 20 |
| 3 | Persönlichkeit im Rahmen der Persönlichkeitsforschung | 21 |
| 3.1 | Aktualität des Persönlichkeitsbegriffes | 21 |
| 3.2 | Auswahl eines Persönlichkeitsmodells | 22 |
| 3.2.1 | Psychodynamische Theorien | 23 |
| 3.2.2 | Konstitutionstypologische Theorien | 24 |
| 3.2.3 | Philosophisch-phänomenologische Theorien | 25 |
| 3.2.4 | Humanistisch-psychologische Theorien..... | 25 |
| 3.2.5 | Kognitive Theorien | 26 |
| 3.2.6 | Interaktionistische Theorien | 26 |
| 3.2.7 | Faktorenanalytische Theorien..... | 27 |
| 3.2.8 | Zwischenfazit | 28 |
| 3.3 | Guilfords Traitmodell der Persönlichkeit | 29 |
| 3.3.1 | Somatische Wesenszüge..... | 30 |
| 3.3.2 | Motivationale Wesenszüge | 31 |
| 3.3.2.1 | <i>Bedürfnisse</i> | 31 |
| 3.3.2.2 | <i>Einstellungen</i> | 33 |
| 3.3.2.3 | <i>Interessen</i> | 35 |
| 3.3.3 | Temperament als Wesenszug | 36 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 3.3.4 | Eignung als Wesenszug..... | 37 |
| 3.3.4.1 | <i>Wahrnehmung</i> | 37 |
| 3.3.4.2 | <i>Psychomotorik</i> | 38 |
| 3.3.4.3 | <i>Intelligenz</i> | 38 |
| 3.4 | Analyseschwerpunkte der Persönlichkeit im Überblick..... | 40 |
| 4 | Analyse des Einflusses der Arbeitsformcharakteristika auf die Persönlichkeitsmerkmale | 42 |
| 4.1 | Untersuchungsmatrix | 42 |
| 4.2 | Räumliche Flexibilität als Charakteristikum | 43 |
| 4.2.1 | Effekte auf das Leistungsbedürfnis | 43 |
| 4.2.2 | Effekte auf das Machtbedürfnis..... | 43 |
| 4.2.3 | Effekte auf das Zugehörigkeitsbedürfnis..... | 44 |
| 4.2.4 | Effekte auf die Einstellungen..... | 45 |
| 4.3 | Zeitliche Flexibilität als Charakteristikum | 47 |
| 4.3.1 | Effekte auf das Leistungsbedürfnis | 47 |
| 4.3.2 | Effekte auf das Machtbedürfnis..... | 48 |
| 4.3.3 | Effekte auf das Zugehörigkeitsbedürfnis..... | 49 |
| 4.3.4 | Effekte auf die Einstellungen..... | 50 |
| 4.4 | Finanzielle Flexibilität als Charakteristikum | 51 |
| 4.4.1 | Effekte auf das Leistungsbedürfnis | 52 |
| 4.4.2 | Effekte auf das Machtbedürfnis..... | 53 |
| 4.4.3 | Effekte auf das Zugehörigkeitsbedürfnis..... | 54 |
| 4.4.4 | Effekte auf die Einstellungen..... | 55 |
| 4.5 | Flexibilität und Effekte auf das Temperament..... | 56 |
| 4.6 | Flexibilität und Effekte auf die Intelligenz..... | 57 |
| 4.7 | Zwischenfazit | 58 |
| 5 | Resümee | 61 |
| 5.1 | Implikationen für das Unternehmen | 61 |
| 5.1.1 | Bindung des Mitarbeiters | 61 |
| 5.1.2 | Stärkung der Teambeziehungen..... | 62 |
| 5.1.3 | Förderung der Mitarbeiterpersönlichkeit | 62 |
| 5.1.4 | Richtige Personalauswahl..... | 63 |
| 5.1.5 | Faire Besoldung..... | 64 |
| 5.1.6 | Zielvereinbarungen | 65 |
| 5.2 | Zusammenfassung und Ausblick | 65 |
| 6 | Literaturverzeichnis..... | 68 |

1 Einleitung

1.1 Relevanz des Themas und Zielstellung des Beitrags

Die Forderung nach mehr Flexibilität, Anpassungsbereitschaft und –fähigkeit wird seit einigen Jahren besonders im Dienstleistungsbereich stetig lauter. Die Unternehmen müssen den unbeständigen Rahmenbedingungen aktiv begegnen, um langfristig ihre Existenz zu sichern. Dabei treten die deutschen Unternehmen dem zweifellos gewachsenen Veränderungsdruck statt mit einer „Hire-and-fire-Politik“, wie sie beispielsweise in den USA praktiziert wird, überwiegend mit internen Flexibilisierungsstrategien zugunsten des Arbeitsplatzerhaltes entgegen.¹ Dies resultiert nicht zuletzt auch aus der starken Reglementierung durch das deutsche Arbeitsrecht. Darin wird der Arbeitnehmer besonders geschützt. Gleichzeitig sichert es jedoch auch die Unternehmen vor kurzfristigen Rationalitätsfallen.



Darstellung 1: Herausforderungen für Unternehmen

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Picot et al. (2003) S. 3; Meffert/ Bruhn (2003) S. 6.

Die Gründe für den Wandel werden in der Literatur oft mit den Schlagwörtern Globalisierung, Technologisierung und Wettbewerbsintensivierung begründet. Die Komplexität der Ursachen wird dabei allerdings nicht deutlich. Die Darstellung 1 gibt einen Überblick über Veränderungen, die Unternehmen zu Umstrukturierungen und neuen Zielformulierungen veranlassen. Die Dynamik zwischen den einzelnen Veränderungen ist dabei unbeachtet.

¹ Vgl. Erlinghagen/ Knuth (2003), S. 180.

Die sich schnell ändernden Rahmenbedingungen haben einen erheblichen Einfluss auf die Organisationsgestaltung im Unternehmen und führen zu neuen Kooperations- und Arbeitsformen. Beispielsweise steigt die Zahl der Frauen, die Beruf und Familie vereinbaren wollen,² so dass verschiedene Arbeitszeit- und Arbeitsortmodelle konzipiert werden. Zusätzlich ist ein Wandel der Werte und Ansprüche an die Erwerbsarbeit zu verzeichnen. Während Individualität und Selbstverwirklichung erstrebenswerte Ziele sind, werden Unterordnung und die Leistungserstellung ohne Handlungsspielraum zunehmend abgelehnt. Aus dieser Entwicklung resultieren beispielsweise die Dezentralisierung der Entscheidungen und die Enthierarchisierung der Unternehmensstrukturen. Ein weiterer Aspekt ist die allgemeine Bevölkerungsentwicklung in Deutschland, die auch die Unternehmen direkt betrifft. Da sich die Zahl der 20- bis 65-jährigen Erwerbsfähigen bis zum Jahr 2040 aufgrund der zu geringen Geburtenrate seit vielen Jahren um ca. 35 % reduzieren wird,³ ist in den Unternehmen eine Verschiebung zur (Weiter-) Beschäftigung älterer Arbeitnehmer zwingend notwendig, um die erforderliche Mitarbeiterzahl für die Leistungserstellung langfristig gewährleisten zu können.⁴ Damit wird das steigende Durchschnittsalter in den Unternehmen veränderte Arbeitsmodelle bedingen.

Des Weiteren entstehen durch Internationalisierung und die damit einhergehende Verteilung geschäftlicher und auch privater Kontakte neue Kooperationsformen. Der Wettbewerb wird zum einen durch die EU-Erweiterung zusätzlich verstärkt und zum anderen durch neue Dienstleistungsanbieter beeinflusst, die in etablierte oder ehemals verschlossene Märkte eintreten.⁵ Ermöglicht durch die Fortschritte der Informations- und Kommunikations-Technologien sowie die Auflösung der räumlichen und zeitlichen Restriktionen,⁶ nutzen die Unternehmen die gewonnene Flexibilität für ganze Standortverlagerungen, die Verteilung einzelner Organisationseinheiten oder einzelner Arbeitsplätze. Die Technologien nehmen in der heutigen und zukünftigen Arbeitswelt eine sehr bedeutende Rolle ein. Sie werden deshalb auch als Schlüssel bezeichnet,

² Vgl. Sennett (1999), S. 72.

³ Anmerkung: Nach Modellberechnungen des Deutschen Zentrums für Altersfragen zur Bevölkerungsentwicklung in der BRD sinkt die absolute Zahl der 20- bis 65-jährigen Personen von 51,2 Mio. (2000) auf 33,2 Mio. (2040). Vgl. Deutsches Zentrum für Altersfragen (1996). Da die Geburtenrate für Deutschland schon seit vielen Jahren unter der bestandserhaltenden Zahl von 2,1 Kindern liegt, wird das Arbeitskräfteangebot (Erwerbsfähige) zunehmend sinken.

⁴ Siehe dazu auch: Schwarz (2006); Schwarz/ Kunz (2005).

⁵ Vgl. Picot/ Reichwald/ Wigand (2003), Teil 1.1.1.

⁶ Vgl. Birkinshaw/ Hagström (2000), S. 2.

„um Wissen und Innovation zur Steigerung von Wachstum, Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung im Zeitalter einer vernetzten Welt zu nutzen.“⁷

Darüber hinaus spielt das Käuferverhalten eine große Rolle. Insbesondere durch wachsende Ansprüche an die Schnelligkeit, Qualität und Neuartigkeit der Dienstleistung kommt der Flexibilität eine wettbewerbsstrategische Bedeutung zu, schnell und kostengünstig auf die Kundennachfrage eingehen zu können.

Diese beispielhaften Entwicklungen und der daraus resultierende immanente Veränderungsdruck stellen nicht nur für den Arbeitgeber sondern auch für den Arbeitnehmer neue Herausforderungen dar und zwar insbesondere im Dienstleistungsbereich. Dieser so genannte tertiäre Sektor⁸ nimmt eine immer wichtiger werdende Rolle ein. Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes prägen immer mehr neue Dienstleistungszweige die Struktur und Entwicklung der Wirtschaft, da hier Leistungen für alle Wirtschaftsbereiche zur Sicherung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und Einrichtungen bereitgestellt werden.⁹ Mit dem Wandel von der Industrie- zur Wissensgesellschaft¹⁰ stellen das Wissen und damit verbunden die Humanressourcen für die Unternehmen unverzichtbarere Faktoren dar, langfristige Wettbewerbsvorteile zu generieren.¹¹ Da Wissensarbeit beziehungsweise Dienstleistungen immateriell und unabhängig von immobilien Produktionsmitteln sind, ermöglichen sie grundsätzlich eine Vielzahl von Flexibilisierungsmaßnahmen und bilden somit die Grundlage für die Ausführungen in diesem Beitrag.

Aus dem Zusammenspiel von unternehmensinternen Flexibilisierungsmaßnahmen einerseits und Mitarbeiter- und Wissensbindung andererseits ergibt sich eine interessante und neue Perspektive. Es gibt bereits zahlreiche Untersuchungen, die sich mit dem Thema ‚Arbeit und Persönlichkeit der Mitarbeiter‘ beschäftigen und eine Wechselbeziehung zwischen beiden Bereichen konzeptualisieren. Bisher wurden allerdings die Auswirkungen der Arbeitstätigkeiten vor allem auf die Arbeitszufriedenheit, die Motivation oder die Belastungs- und Beanspruchungsstruktur

⁷ Bundesministerium für Bildung und Forschung (2003), S. 2

⁸ Anmerkung: Die in Deutschland bedeutendsten Dienstleistungsbereiche gemessen an der Bruttowertschöpfung des tertiären Sektors sind Grundstückswesen/ Vermietung/ Unternehmensdienstleister (37 %), Staat/ Private Haushalte/ Private Organisationen ohne Erwerbszweck (24 %), Handel/ Reparatur von Kfz und Gebrauchsgütern (15 %), Verkehr/ Nachrichtenübermittlung (8 %), Kredit-/ Versicherungsgewerbe (7 %), sonstige Dienstleistungen wie Erziehung/ Unterricht und das Gesundheits-/ Veterinär- und Sozialwesen (7 %) sowie das Gastgewerbe (2 %). Vgl. Meffert/ Bruhn (2003), S. 12.

⁹ Vgl. Statistisches Bundesamt Deutschland (2003).

¹⁰ Vgl. Wieland (2000), S. 17.

¹¹ Vgl. Birkinshaw/ Hagström (2000), S. 177.

behandelt.¹² Doch ob es auch übergeordnete Zusammenhänge zwischen Kriterien moderner, flexibler Arbeitsformen und der arbeitsbezogenen Persönlichkeit als Arrangement verschiedenster psychologischer Konstrukte gibt, scheint ein überlegenswerter Ansatz zu sein, der das Forschungsgebiet möglicherweise mit neuen Anregungen bereichern kann.

Mit diesem Beitrag wird das Ziel verfolgt, die Beziehungen zwischen flexibler Arbeit und der Persönlichkeit konzeptionell zu analysieren und einen möglichst breit gefächerten Ideenkatalog über mögliche Zusammenhänge zu erarbeiten. Damit werden die zwei Bereiche Organisationsforschung und Persönlichkeitspsychologie miteinander verknüpft. Die Aktualität moderner, flexibler Arbeitsformen wurde bereits erläutert. Doch auch die Persönlichkeit wird wieder verstärkt beachtet. So formuliert beispielsweise Goldberg: „*Once upon a time, we had no personalities. Is it not exciting to see their return?*“¹³ Weitere Ausführungen diesbezüglich ergeben sich bei der Beschreibung des Persönlichkeitskonstrukts.

Es werden generelle Charakteristika der Arbeitsformen sowie Persönlichkeitsmerkmale für die Analyse herangezogen, um einen möglichst breiten Querschnitt von Ergebnissen zu erzielen. Dritte Einflussfaktoren bleiben in der Untersuchung unberücksichtigt. Die zu ziehenden Schlussfolgerungen sollen eine Orientierungshilfe für empirische Überprüfungen der Beziehungen darstellen und wichtige Implikationen für das zukünftige Wirken der Unternehmen aufzeigen.

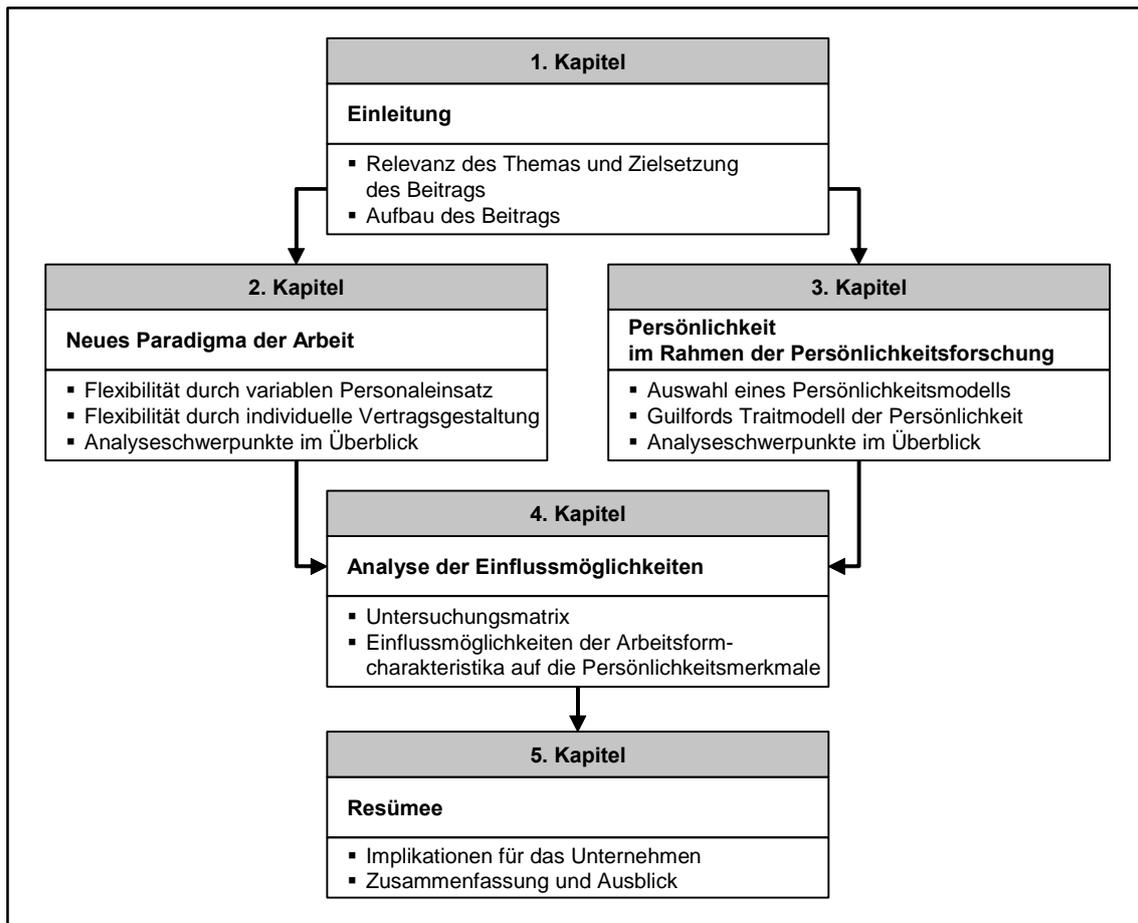
1.2 Aufbau des Beitrags

Der vorliegende Aufsatz wird in fünf Kapitel eingeteilt. Die Gliederungsübersicht in der Darstellung 2 zeigt den schematischen Aufbau.

Nachdem sich das erste Kapitel mit relevanten Aspekten als Einstieg in das Thema beschäftigte, stehen in den Kapiteln 2 und 3 die theoretischen Grundlagen für die spätere Analyse im Mittelpunkt der Betrachtung.

¹² Anmerkung: Einen Überblick dazu bietet Baitsch, C. (1998): Lernen im Prozeß der Arbeit - zum Stand der internationalen Forschung. In Arbeitsgemeinschaft QUEM Berlin (Hrsg.): Kompetenzentwicklung '98. Münster, S. 269-337. Siehe dazu auch Hackman, J.R./ Oldham, G.R. (1976): Motivation through the design of work: test of a theory. In: Organizational Behavior and Human Performance, 16, 250-279; Bruggemann, A. (1979): Erfahrungen mit wichtigen Variablen und einigen Effekten neuer Arbeitsstrukturen im Betrieb. Die Gestaltung von bildungsförderlichen Arbeitsbedingungen. In: Grosskurth, P. (Hrsg.): Arbeit und Persönlichkeit. Berufliche Sozialisation in der arbeitsteiligen Gesellschaft. Reinbeck, S. 146-174; Hacker, W. (1998): Arbeitspsychologie. Bern.

¹³ Vgl. Goldberg (1993), S. 32.



Darstellung 2: Gliederungsdesign

Quelle: Eigene Darstellung.

Das zweite Kapitel bezieht sich auf die Charakteristika flexibler Arbeitsformen. Im Abschnitt 2.1 werden relevante Aspekte zu den Begriffen Flexibilität und Arbeitsformen erläutert. Es wird nach objektiven Arbeitsmerkmalen gesucht, da die in vielen Studien genutzten subjektiven Wahrnehmungen der Arbeitssituation bereits durch Persönlichkeitsaspekte verzerrt sein könnten.¹⁴ Die in der einschlägigen Literatur verwendeten Arbeitsformcharakteristika beziehungsweise Flexibilitätsdimensionen lassen sich auf zwei verschiedenen, aber nicht völlig unabhängigen unternehmensstrategischen Ebenen abbilden. Entsprechend werden die funktionale und die numerische Flexibilität im Abschnitt 2.2 der Personaleinsatzplanung zugeordnet und die räumliche, zeitliche und finanzielle Flexibilität im Abschnitt 2.3 unter die Vertragsgestaltung subsumiert. Die einzelnen Flexibilitätsdimensionen werden kurz vorgestellt und im Hinblick auf die weitere Relevanz besprochen.

Das dritte Kapitel behandelt das Konstrukt der Persönlichkeit. Da auf diesem Gebiet der Persönlichkeitstheorie eine sehr lange Forschungstradition besteht, gibt es eine

¹⁴ Vgl. Hoff (1998), S. 428.

babylonische Vielfalt von Erklärungsansätzen, Definitionen und ein sehr differierendes Verständnis von der Persönlichkeitsstruktur. Aus diesem Grund werden nach einer kurzen Einführung in das Thema im Abschnitt 3.2 die Hauptströmungen der persönlichkeits-theoretischen Forschung kurz dargestellt und bewertet, mit dem Ziel ein nachvollziehbares und möglichst umfassendes Persönlichkeitsmodell für die Analyse zu extrahieren. Guilford hat ein deskriptives Modell aufgestellt, welches für die weitere Arbeit als relevant erachtet wird. Dessen Merkmalsbereiche werden im Abschnitt 3.3 näher beleuchtet.

In dem folgenden vierten Kapitel, dem Analyseteil, werden die herausgearbeiteten Merkmale flexibler Arbeitsformen und die der Persönlichkeit gegenüber gestellt und auf Einflussmöglichkeiten untersucht. Die Untersuchungsmatrix im Abschnitt 4.1 stellt diesen Zusammenhang im Überblick dar. Die Abschnitte 4.2 und 4.3 behandeln anschließend die einzelnen, relevanten Matrixfelder. Ziel ist es, in den jeweiligen Unterpunkten Schlussfolgerungen mit Hilfe theoretischer Konzepte und zum Teil empirischer Befunde herzuleiten. Das Zwischenfazit fasst die Ergebnisse zusammen. Resümierend wird im ersten Abschnitt des fünften Kapitels kurz auf die Bedeutung der Ergebnisse für das Unternehmen eingegangen. Abschnitt 5.2 schließt die vorliegende Arbeit mit einer Zusammenfassung und einem Ausblick ab.

2 Neues Paradigma der Arbeit

2.1 Begriffserklärungen

2.1.1 Flexibilität

Flexibilität scheint in der modernen Arbeitswelt ein stark frequentierter, vager Begriff zu sein. Dabei werden Pro und Contra immer wieder diskutiert. Befürworter sehen in der Flexibilisierung der Arbeitswelt die Chance, den wirtschaftlichen Aufschwung zu unterstützen und im nationalen und internationalen Wettbewerb erfolgreich zu sein.¹⁵ Der Ruf nach mehr Flexibilität erzeugt in den Unternehmen eine Aufbruchstimmung, sich zu mobilisieren und aktiv die Anpassungsfähigkeit an neue Rahmenbedingungen zu verbessern. Die Kritiker stehen dieser Flexibilisierungswelle innerhalb des Unternehmens eher skeptisch gegenüber, wie folgendes Zitat zeigen soll: *„Durch die Auflösung von Arbeitszeit, Arbeitsort und Arbeitsvertrag wird in einem laufenden Realexperiment die Flexibilität der Arbeit bis an ihre Grenzen und darüber hinaus vorangetrieben und ausgetestet. Nicht, daß die Gesellschaft in Gewinner und Verlierer*

¹⁵ Vgl. Tietmeyer (2003).

*aufgespalten wird, ist das Besondere des Risikoregimes. ... Entscheidend ist vielmehr, daß selbst die Regeln, wie man gewinnt und verliert, für die arbeitenden Individuen unscharf und unfaßbar werden.*¹⁶ Das bedeutet, dass sich nicht nur die Unternehmen den veränderten Marktbedingungen anpassen müssen, um ihre Existenz zu sichern, sondern sich auch die Mitarbeiter auf Veränderungen im Arbeitsleben – beispielsweise im Umgang mit der Beschäftigungsunsicherheit oder dem zunehmenden Leistungsdruck – einzustellen haben. Von ihnen wird erwartet, den arbeitsimmanenten Wandel aktiv zu unterstützen und mit zu gestalten.

Flexibilität im Unternehmen wird in der Literatur oft in Verbindung gebracht mit Umstrukturierungen, Optimierung der Arbeitsorganisation und des Personaleinsatzes sowie vertraglichen Veränderungen. So können zum Beispiel mit flacheren Organisationshierarchien lange Entscheidungswege verkürzt und mit der Tendenz zur Konzentration auf Kernbelegschaften¹⁷ der Spezialisierungsgrad und die Effizienz erhöht werden. Des Weiteren sind mit neuen Arbeitsmodellen Mitarbeiterwünsche beispielsweise nach mehr Autonomie erfüllbar. Der Wandel in der Arbeitswelt ist offensichtlich notwendig, denn in einem sich ändernden Umfeld können sich starre Strukturen und Passivität zu Lasten der Wettbewerbsfähigkeit auswirken. So formuliert Kruse, dass Stabilität in diesen Zeiten ein größeres Risiko darstellt als Instabilität.¹⁸ Eigenschaften wie Dezentralität, Schnelligkeit und Sensibilität im Umgang mit Ressourcen steigen in ihrer Wichtigkeit.¹⁹ Dabei kommt es schließlich auch auf die Flexibilität der Mitarbeiter an, auf die sich Reorganisationen oft unmittelbar auswirken können. Nicht zuletzt deswegen werden flexible, anpassungsbereite und lernfähige Mitarbeiter gesucht. Zusammenfassend kann Flexibilität für die vorliegende Arbeit wie folgt verstanden werden:

¹⁶ Beck (1999), S. 87.

¹⁷ Vgl. Birkinshaw/ Hagström (2000), S. 1.

¹⁸ Vgl. Kruse (2004), S. 38.

¹⁹ Vgl. Weinert (1998), S. 11.

Definition D1: Flexibilität ist die Fähigkeit des Unternehmens, sich einfach und schnell auf Veränderungen der Rahmenbedingungen einzustellen. Sie bietet die Möglichkeit, arbeitsorganisatorische Regelungen sowohl an die Vielfalt der Interessen der Arbeitgeber als auch der Arbeitnehmer anzupassen.²⁰

2.1.2 Arbeitsformen

In der relevanten Literatur wird der Begriff ‚Arbeitsform‘ in den unterschiedlichsten Kontexten verwendet. Da die Begriffsbestimmungen sehr unspezifisch sind, wird für diese Arbeit folgende Definition vorgeschlagen.

Definition D2: Arbeitsformen sind von der Organisation genutzte Einsatzmöglichkeiten der Mitarbeiter zur optimalen Leistungserstellung. Die vertragliche Ausgestaltung der Arbeitsformen kann im Rahmen der gesetzlichen Regelungen von Unternehmen zu Unternehmen variieren.

Da flexible Arbeitsformen im Mittelpunkt der Betrachtung stehen, ist zunächst zu klären, wie sie inflexiblen Arbeitsformen gegenüber abzugrenzen sind. Es lassen sich für diesen Zusammenhang zwei Hauptströmungen erkennen, die in der einschlägigen Literatur als Normalarbeitsverhältnisse und atypische Beschäftigungsformen²¹ bezeichnet werden.

Das Normalarbeitsverhältnis, auch als altes Paradigma der Arbeit umschrieben, hat in den letzten Jahrzehnten an Bedeutung verloren und wurde im Dienstleistungssektor zunehmend von atypischen beziehungsweise flexiblen Beschäftigungsformen ersetzt.²²

Das Normalarbeitsverhältnis ist in der Regel charakterisiert durch:²³

- unbefristete, abhängige Vollzeitbeschäftigung,
- werktags und tagsüber stattfindende Leistungserbringung,
- in der Organisation entfernt von der Wohnung erbrachte Leistung,
- ein notwendiges Maß an Weiterbildungen,
- fixe Stellenbeschreibungen,
- fixe Gehälter und Löhne,
- persönliche und direkte Kontrolle sowie
- Lebensarbeitszeit und zum Großteil ungeteilte Erwerbsbiographien.

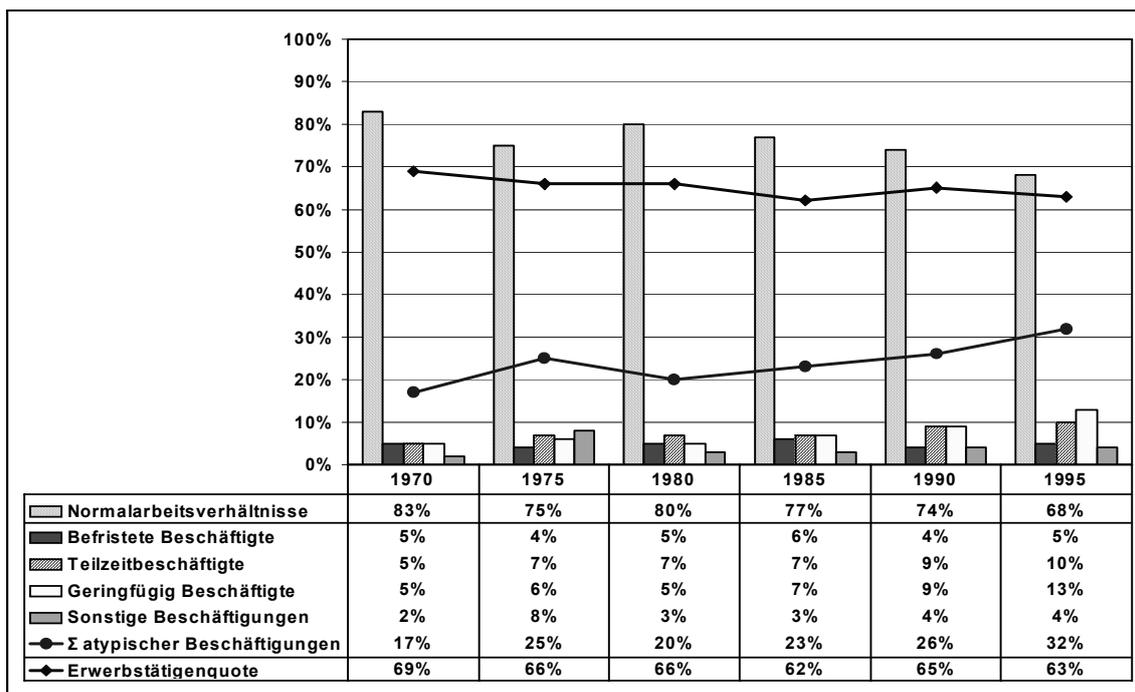
²⁰ Vgl. Staehle (1994), S. 789.

²¹ Anmerkung: Atypische Beschäftigungsformen und flexible Arbeitsformen werden synonym verwendet.

²² Vgl. Gerlmaier (2002), S. 48.

²³ Vgl. Dostal (1999), S. 80; vgl. Huws (1998), S. 85 f.; vgl. Willke (1998), S. 147.

Das Normalarbeitsverhältnis scheint in Anbetracht der veränderten Rahmenbedingungen immer weniger angebracht zu sein, um den notwendigen Veränderungsdruck zu bewältigen. Es determiniert sowohl für den Arbeitgeber als auch für den Arbeitnehmer eine langfristige Bindung mit festen Regelungen, wodurch für keine Vertragspartei Flexibilität und schnelle Reaktionsfähigkeit möglich wird. Dies erklärt, weswegen der Anteil von Erwerbsformen, die vom Normalarbeitsverhältnis abweichen, empirisch enorm zugenommen hat.²⁴



Darstellung 3: Entwicklung von Beschäftigungsverhältnissen

Quelle: Eigene Darstellung; Daten: Kommission für Zukunftsfragen der Freistaaten Bayern und Sachsen (1996) S. 61 ff.

Die moderne Arbeitswelt ist durch flexiblere Einsatzmöglichkeiten der abhängig Beschäftigten gekennzeichnet.²⁵ Wie in der Darstellung 3 erkennbar, zählen dazu insbesondere das befristete Beschäftigungsverhältnis, die Teilzeitbeschäftigung und die geringfügige Beschäftigung. Die sonstigen Beschäftigungsverhältnisse umfassen die Beschäftigung in Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen, die Kurz- und Saisonarbeit, die Heimarbeit nach dem Heimarbeitergesetz,²⁶ die abhängige Selbständigkeit sowie die Leiharbeit. Besonders die letzten zwei genannten Beschäftigungsformen haben einen

²⁴ Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung (1999), S. 15.

²⁵ Vgl. Wilke (1998), S. 147.

²⁶ Vgl. §1 Heimarbeitsgesetz: In Heimarbeit Beschäftigte sind a) Heimarbeiter und b) Hausgewerbe-treibende.
Anmerkung: Teleheimarbeiter können u. a. nach dem Heimarbeitsgesetz beschäftigt werden.

Bedeutungszuwachs zu verzeichnen. Insgesamt ist ihr prozentualer Anteil²⁷ an der abhängigen Beschäftigung im Betrachtungszeitraum 1970-1995 jedoch so gering, dass sie einschließlich der genannten Formen unter ‚Sonstige Beschäftigungen‘ zusammengefasst sind.

Wie in der Grafik erkennbar ist, sank der Anteil abhängig Beschäftigter in Normalarbeitsverhältnissen von 1980 bis 1995 von 80 % auf etwa 68 %. Unter Berücksichtigung der relativ konstanten Erwerbstätigenquote stieg die Anzahl abhängig Beschäftigter in atypischen Arbeitsformen in demselben Zeitraum von 20 % auf 32 %. Daraus kann geschlussfolgert werden, dass flexible Arbeitsformen nicht zusätzlich entstanden sind, sondern diese die Normalarbeitsverhältnisse ersetzen. Das Verhältnis von Normalarbeitsverhältnissen zu atypischen Beschäftigungsformen ergab dem entsprechend Anfang der 1970er Jahre noch ein Verhältnis von fünf zu eins, während bereits Mitte der 1990er Jahre das Verhältnis bei zwei zu eins lag. Die Tendenz ist steigend.

Die flexiblen Arbeitsformen spielen deshalb in Theorie und Praxis eine immer wichtigere Rolle. Es wird das Bild eines neuen Paradigmas der Arbeit gezeichnet, welches sich in allen Merkmalen von dem alten Paradigma unterscheidet. Es ist charakterisiert durch:²⁸

- variable Dauer der Beschäftigung,
- multiple Kenntnisse und fließende Aufgabenbereiche,
- zeitflexible Arbeitseinteilung,
- ortsunabhängige Arbeit mit einhergehender Kontrolle aus der Ferne,
- ergebnisorientierte Entlohnung,
- informelle, sich schnell verändernde Vereinbarungen sowie
- Patch-Work-Biographien der Arbeitnehmer.

Die ersten fünf Merkmale lassen sich verschiedenen Flexibilitätsdimensionen zuordnen: der numerischen, der funktionalen, der zeitlichen, der räumlichen sowie der finanziellen Flexibilität. Diese Klassifizierung deutet besonders gut auf die Bedeutung flexibler Arbeitsformen hin. Sie werden als allgemeine und objektive Charakteristika flexibler Arbeitsformen zwei unternehmensstrategischen Ebenen zugeordnet. Die funktionale und die numerische Flexibilität werden unter die Personaleinsatzplanung, die räumliche, zeitliche und finanzielle Flexibilität unter die Vertragsgestaltung

²⁷ Anmerkung: Der prozentuale Anteil der Leiharbeit betrug 1995 0,6 % und der abhängigen Selbständigkeit ca. 2 % der abhängigen Beschäftigungsverhältnisse in Westdeutschland. Vgl. Kommission für Zukunftsfragen der Freistaaten Bayern und Sachsen (1996), S. 64.

²⁸ Vgl. Dostal (1999), S. 81; vgl. Huws (1998), S. 85 f.; vgl. Jähnichen (2000), S. 52.

subsumiert. Die folgenden zwei Abschnitte beschäftigen sich mit den jeweiligen Erklärungen.

2.2 Flexibilität durch variablen Personaleinsatz

Die Personaleinsatzplanung besitzt in zweierlei Hinsicht unternehmerische Bedeutung.²⁹ Zum einen ist sie im Zusammenhang mit der funktionalen Personalbedarfsdeckung relevant. Dies kann geplante Umsetzungen und präventive qualifizierende Maßnahmen ebenso betreffen, wie die Anpassung von Anforderungen bestehender Arbeitsplätze an die Qualifikationen und Fähigkeiten der Arbeitnehmer. Diese funktionale Flexibilität wird nachfolgend kurz erläutert. Zum anderen wird auf das Instrument der Personaleinsatzplanung dann zurückgegriffen, wenn quantitative Personalengpässe bestehen und externe Fachkräfte zur Entlastung und Unterstützung des vorhandenen Personals eingesetzt werden. Auf diese numerische Flexibilität wird im zweiten Unterabschnitt genauer eingegangen.

Der funktionale als auch der numerische Bedarf kann kurz-, mittel- bis langfristig entstehen. Die dafür erforderliche Personaleinsatzplanung basiert so weit es möglich ist auf der Grundlage tatsächlicher beziehungsweise prognostischer Daten, um die Arbeitsstellen optimal zu besetzen. Dies ist für Unternehmen insofern strategisch bedeutsam, als dass diese Bedarfsdeckungen zur Verwirklichung der Unternehmensziele beitragen können. Wesentliche Motive des unternehmerischen Planens spiegeln sich unter anderem wider in der Steigerung der Mitarbeiterleistung, der Erhöhung der Prognosewahrscheinlichkeit für verschiedene Personaleinsatzszenarien, der Verbesserung der Wirtschaftlichkeit sowie der Sicherung und Vergrößerung des Marktanteils.

2.2.1 Funktionale Flexibilität

Hierbei besteht das Flexibilitätspotential darin, Mitarbeiter für unterschiedliche Tätigkeiten beziehungsweise zur gleichzeitigen Abdeckung mehrerer Arbeitsstellen variabel einzusetzen.³⁰ Reilly nennt folgende Aspekte, wodurch funktionale Flexibilität im Unternehmen entstehen kann:³¹

Sie kann aus einer besseren Personalbedarfsplanung resultieren. Diese schließt sowohl eine interne Umsetzung von Arbeitskräften auf andere Arbeitsstellen³² ein, als

²⁹ Vgl. im Folgenden Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft e. V. (1990), S. 47, 54, 344.

³⁰ Vgl. Zeppa/ Emer (2003), S. 6.

³¹ Vgl. Reilly (1998), S. 10.

³² Vgl. Erlinghagen/ Knuth (2003), S. 180.

auch den Einsatz externer Fachkräfte, die ihre Kompetenzen ins Unternehmen einfließen lassen. Letztere erbringen in der Regel den Großteil ihrer Leistung vor Ort im Unternehmen, müssen jedoch formal-rechtlich nicht der Organisation angehören.³³ In diesem Fall beeinflussen sich offensichtlich funktionale und numerische Flexibilität.

Sie kann zum einen in der größeren Freiheit des Managements begründet sein, Stellenbeschreibungen zu erweitern beziehungsweise von vornherein die Aufgaben breiter und integrativer zu definieren. Zum anderen kann sie mit technologischem Fortschritt einhergehen, der eine Neuverteilung der Arbeit erfordert.

Nicht zuletzt kann funktionale Flexibilität aus Weiterbildungen und Trainings folgen, die Mitarbeiter befähigen, eine Vielfalt von Aufgaben, auch neuartiger, umgehend zu übernehmen. Staehle vermutet in diesem Zusammenhang einen Rückgang der Nachfrage nach Spezialisten; Mehrfachqualifikationen würden dagegen vor allem hinsichtlich der Karrierechancen im Management zunehmend wichtiger werden.³⁴

Verschiedene Einsatzmöglichkeiten können diese Aspekte unterstützen. Dazu gehören beispielsweise der Einsatz in (verschiedenen) Projekten, Teamarbeit, sowie die verschiedenen Konzepte³⁵ Job-Rotation, Job-Enrichment, Job-Enlargement und Job-Sharing. Das letzte Modell wird sehr häufig in Verbindung mit zeitlicher Flexibilität eingesetzt.

Funktionale Flexibilität ist aus Unternehmenssicht die Fähigkeit, die Produktivität, Qualität etc. zu erhöhen; aus Mitarbeitersicht ist sie Voraussetzung, um Bedürfnisse nach mehr Verantwortung, verbesserten Arbeitsinhalten etc. zu befriedigen.³⁶ So sind sich viele Autoren einig, dass die modernen, flexiblen Arbeitsformen durch multiple Kenntnisse der Arbeitnehmer gekennzeichnet sind.

2.2.2 Numerische Flexibilität

Die numerische Flexibilität beschreibt die quantitative Anpassung externer Arbeitskräfte an den Personalbedarf im Unternehmen. Die Belegschaftsstärke unterliegt damit einer gewissen Flexibilität und Variation.³⁷ Als externes Potential werden diejenigen Personen bezeichnet, die außerhalb des Unternehmens als bereits Beschäftigte beziehungsweise potentiell Erwerbstätige für die interne

³³ Vgl. Kaiser/ Ringlstetter (2002), S. 4.

³⁴ Vgl. Staehle (1994), S. 789.

³⁵ Anmerkung: Job-Rotation bezeichnet den planmäßiger Stellenwechsel, Job-Enrichment die qualitative Arbeitsbereicherung, Job-Enlargement die quantitative Aufgabenvergrößerung und Job-Sharing die Aufteilung einer Arbeitsstelle oder einer Arbeitswoche auf zwei oder mehrere Personen.

³⁶ Vgl. Goudswaard/ de Nanteuil (2000), S. 8.

³⁷ Vgl. Büssing/ Glaser (1998), S. 587.

Leistungserstellung rekrutierbar sind.³⁸ Zu den bereits Beschäftigten zählen beispielsweise die Leiharbeiter, die temporär durch Arbeitnehmerüberlassungsverträge von selbständigen Zeitarbeitsfirmen entliehen werden. Diese formal-rechtlich nicht dem Unternehmen angehörigen Fachkräfte werden vor allem aus folgenden Gründen zur Leistungserbringung engagiert:³⁹

- zur Beseitigung von Personalbedarfs-Deckungslücken über kurze Fristen aufgrund von saisonalen Auftragsspitzen, Krankheit, Urlaub, etc.,
- zur Ergänzung des eigenen Personals mit externen Spezialisten; beispielsweise wird während einer Produkteinführung ein zusätzlicher Marketing-Spezialist eingesetzt,⁴⁰
- möglicherweise aufgrund von Kostenvorteilen, wobei den zu entrichtenden Gebühren an die Zeitarbeitsfirma die Personalbeschaffungs-, Personaleinstellungs-, Personalverwaltungs-, Lohn- und Sozialleistungskosten gegenüber gestellt werden müssten.

Die Gruppe der potentiell Erwerbstätigen lässt sich beispielsweise teilen in Arbeitssuchende, Absolventen und Ausbildungsabgänger oder auch Pensionäre. Dabei stehen unter anderem Vertragsmöglichkeiten in Form von befristeten und unbefristeten Arbeitsverhältnissen, geringfügiger Beschäftigung oder Arbeit auf Abruf zur Verfügung. Insgesamt lässt sich festhalten, dass ein zeitweiliger Einsatz externer Arbeitskräfte dann für ein Unternehmen relevant wird, *„wenn der jährliche Gesamtbedarf an personellen Kapazitäten für eine bestimmte Aufgabe das Eingehen eines Normalarbeitsverhältnisses nicht rechtfertigen.“*⁴¹ Die Bedingung dafür ist allerdings, dass die anfallenden Aufgaben nicht von bestehenden Mitarbeitern zusätzlich übernommen werden können. Dieser Aspekt ist wiederum ein Hinweis auf die funktionale Flexibilität.

Diese Möglichkeiten, den Personalbestand je nach wirtschaftlichen Erfordernissen zu erhöhen oder zu senken, verstärken die Tendenz der Konzentration auf Kernbelegschaften. Das Outsourcing von Unternehmensbereichen, die nicht die Kernkompetenz betreffen, kann auf diese Art möglicherweise nicht zu unterschätzende Kosten- und Spezialisierungsvorteile schaffen. Die dann folgende Quasi-Internalisierung von externer Problemlösungskompetenz ist besonders in dynamischen Branchen, beispielsweise der informationstechnologischen Branche, anzutreffen.⁴²

³⁸ Vgl. Berthel (1989), S. 150.

³⁹ Vgl. Berthel (1989), S. 153.

⁴⁰ Vgl. Mason (1996), S. 34.

⁴¹ Kaiser/ Ringlstetter (2002), S. 8.

⁴² Vgl. Matusik/ Hill (1998), S. 689.

2.3 Flexibilität durch individuelle Vertragsgestaltung

Die Vertragsgestaltung ist unternehmensstrategisch wichtig, um Arbeitnehmerverträge auszuhandeln und so möglicherweise eine Passung zwischen unternehmerischen Zielen und Mitarbeiterwünschen zu finden. Dabei ist eine deutliche Tendenz zu individualisierten Verträgen oder zumindest Firmentarifverträgen erkennbar, denn ein „für alle Unternehmen einer Branche einheitliches Tarifsysteem erscheint unter den Bedingungen des internationalen Wettbewerbs nicht mehr zeitgemäß.“⁴³ Die erforderlichen Anpassungen unter anderem der Arbeitszeiten, der Entlohnung etc. sind offenbar nicht mit starren und uniformen Tarifschemata kompatibel.⁴⁴

Besteht die Möglichkeit einer individuellen bzw. firmentariflichen Vertragsgestaltung, können vor allem räumliche, zeitliche und finanzielle Regelungen den Erforderlichkeiten angepasst werden. Diese Regelungen sind oft nicht isoliert voneinander bestimmbar, sondern treten tendenziell gleichzeitig auf, integrieren sich einander und stärken sich gegenseitig.⁴⁵

2.3.1 Räumliche Flexibilität

Fortschritte bei den Informations- und Kommunikations-Technologien ermöglichen eine zunehmende Aufhebung lokaler Barrieren und hierarchischer Strukturen, durch die die räumliche Flexibilität des Unternehmens steigen kann.⁴⁶ Feste Arbeitsstationen sind großteils nicht mehr nötig, weil die Technik transportabel und zunehmend kabellos ist und dennoch immer leistungsfähiger wird. In Kombination mit der effizienten Nutzung der menschlichen Intelligenz und des Wissens, was den künftigen Wertschöpfungsprozess auszeichnet, spielt der Ort der Leistungserstellung durch den Wissensarbeiter nur noch eine untergeordnete Rolle.⁴⁷

Die Auflösung räumlicher Restriktionen äußert sich zum Beispiel in der für diese Arbeit wichtigen Dezentralisierung einzelner Arbeitsplätze. Dabei kann der Ort der Leistungserbringung außerhalb des Unternehmens fix sein, oder durch Kombination von unternehmensinternen und –externen Arbeitsorten variieren. Besteht dabei zum

⁴³ Forschungsinstitut für Ordnungspolitik (1998), S. 1.

⁴⁴ Anmerkung: Veränderungsmöglichkeiten, Bewertungen etc. von Tarifverträgen werden in dieser Arbeit nicht näher betrachtet. Für weitere Erklärungen und Gestaltungswege siehe zum Beispiel Lehmann, F.-W. (Hrsg.) (2002): Krise des Flächentarifvertrages? Unternehmens- und betriebsnahe Module und alternative Gestaltungsformen des Flächentarifvertrages. Schriftenreihe Wirtschaftskolloquium, Bd. 1, München/ Mering.

⁴⁵ Vgl. Zeppa/ Emer (2003), S. 6.

⁴⁶ Vgl. Birkinshaw/ Hagström (2000), S. 2.

⁴⁷ Vgl. Willke (1998), S. 134.

Unternehmen eine elektronische Verbindung, wird in der Literatur von Telearbeit⁴⁸ gesprochen. Zu diesem Thema gibt es inzwischen unzählige Forschungsarbeiten und diverse Erweiterungen des ursprünglichen Verständnisses. Denn neben der Teleheimarbeit wird heute unterschieden zwischen:⁴⁹

- Center-basierter Telearbeit, das heißt Telearbeitsplätzen in Nachbarschafts- oder Satellitenbüros,
- On-Site-Telearbeit, das heißt Telearbeit am Ort des Wertschöpfungsprozesses oder des -partners mit stationären Arbeitsplätzen und
- mobiler Telearbeit, das heißt ortsunabhängiger Arbeit mit mobiler Informations- und Kommunikations-Technik.

Darüber hinaus hat sich in der Praxis der Begriff ‚alternierende Telearbeit‘ durchgesetzt, der den Wechsel zwischen verschiedenen Arbeitsplätzen beschreibt. Dazu gehören der Wechsel zwischen Büro- und Heimarbeitsplatz ebenso wie der Wechsel zwischen dem Büroarbeitsplatz und der mobilen, der Center-basierten beziehungsweise der On-Site Telearbeit.⁵⁰ Im Rahmen dieser lokalen Ungebundenheit und der damit sehr häufig einhergehenden Verwaisung der Büroarbeitsplätze ist das Konzept des Desk-Sharing entstanden. Desk-Sharing bedeutet, dass sich

⁴⁸ Anmerkung: Obwohl Telearbeit ein wesentlicher Bestandteil der modernen, flexiblen Arbeitsformen ist, stellt sie in ihrer Vielfalt nicht den Schwerpunkt dieser Arbeit dar. Interessant ist jedoch, dass Telearbeit bereits in den 1970er Jahren in den USA als Lösung für die steigenden Energieprobleme und für den wachsenden Pendelverkehr eingeführt wurde. Seit den 1980er Jahren verbreitete sich das Konzept der Telearbeit schließlich in Deutschland, wenn zu Beginn auch nur sehr zögerlich. Die Einführungsgründe waren in der Belegung peripherer Regionen zu suchen, als auch in der Harmonisierung des Privat- und Berufslebens. Gewerkschaften leisteten bis dato Widerstand gegen die Telearbeit, unter anderem aufgrund ihrer Befürchtungen, die Mitarbeiter seien der Isolation und Selbstausschöpfung ausgesetzt. Mitte der 1990er Jahre kam der Telearbeit strategische Bedeutung zu bezüglich der Flexibilisierung der Arbeit, Kundennähe, Mitarbeiterorientierung, Kostenreduktion, Bekämpfung der Arbeitslosigkeit, etc. (Vgl. Treier (2001), S. 14 f.; Buser/Poschet (2002), S. 80.); Inzwischen gibt es unzählige Forschungsarbeiten zu diesem Thema, die auch statistisch feststellbare, gesamteuropäische Telearbeitsformen innerhalb der abhängigen Beschäftigung identifizieren: Heimbasierte Telearbeit, Mobile Telearbeit, On-Site-Telearbeit und Center-basierte Telearbeit. (Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung/ Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie/ Bundesministerium für Bildung und Forschung (2001), S. 10.); Allerdings können diese Telearbeitsformen von Land zu Land variieren. Sie sind unter anderem abhängig von gesetzlichen Rahmenbedingungen, dem Wirtschaftsklima, dem Sektor, der Unternehmenskultur, der Unternehmensgröße, den Kosten und der Verfügbarkeit einer Infrastruktur sowie von geeigneter Hard- und Software. (Vgl. Huws (1998), S. 82.); „Im März 2000 erklärten die EU-Staats- und Regierungschefs an ihrem Gipfeltreffen in Lissabon, die Telearbeit werde entscheidend dazu beitragen, aus Europa den wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt zu machen. ...“ (Hug, (o. J.), S. 1.) Telearbeit ist damit nach wie vor ein aktuelles Thema in Theorie und Praxis.

⁴⁹ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung/ Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie/ Bundesministerium für Bildung und Forschung (2001), S. 10 ff.

⁵⁰ Vgl. Reichwald et al. (2000), S. 85.

alternierende Telearbeiter und auch Teilzeitkräfte die auf ein Mindestmaß reduzierte Anzahl von Schreibtischen teilen. Primäres Ziel der Einführung ist es, zum einen ungenutzte Büroflächen und damit die Mietkosten zu senken, zum anderen flexible Raumstrukturen und eine Vielzahl von Arbeitsszenarien zu kreieren.⁵¹

Desk-Sharing ist in den unterschiedlichsten Organisationseinheiten und für die unterschiedlichsten Aufgaben anwendbar. Bei IBM Österreich beispielsweise teilen sich hauptsächlich die Mitarbeiter aus den Bereichen Kundenbetreuung, Systembetreuung, Projektmanagement und Consulting die Schreibtische.⁵² Weitere Beispiele für Firmen, die ihre Bürofläche flexibel nutzen, sind IBM Deutschland, der Landwirtschaftliche Versicherungsverein Münster, Compaq Schweiz in Dübendorf und Arthur Anderson Consulting Zürich.⁵³ Aufgrund der verschiedenartigen Aufgabenprobleme und Leistungserstellungsprozesse sollten unterschiedliche Arbeitsplatz-Typen zur Verfügung stehen, zum Beispiel abgeschirmte Einzelarbeitsplätze, Teamarbeits-Bereiche oder auch Begegnungsräume für informelle und formelle Kommunikation.⁵⁴ Für die persönlichen Unterlagen sowie die mobile, technische Ausstattung stehen den arbeitsplatzteilenden Mitarbeitern Rollcontainer zur Verfügung, die sie an die freien beziehungsweise zugewiesenen Schreibtische mitnehmen.

Diesen Telearbeitsformen ist die Ungebundenheit an den festen Arbeitsplatz im Unternehmen gemeinsam. Zu unterscheiden sind sie jedoch hinsichtlich des Grades der Flexibilität, die vom Mitarbeiter gefordert wird. Er ergibt sich aus der erforderlichen Mobilität des Telearbeiters. Je variabler seine Leistungserstellungsorte sind, desto höher ist der Grad der Flexibilität. Beispielsweise ist der permanente Teleheimarbeiter zwar dezentral, aber bezüglich seines fixen Heimarbeitsplatzes inflexibel. Mobile Telearbeiter haben hingegen den in dieser Klassifizierung erkennbar höchsten Grad der Flexibilität.

Insbesondere mit der Einführung von räumlicher Flexibilität in einem Unternehmen gehen führungsbezogene Veränderungen einher. Aufgrund der unregelmäßigen Anwesenheit der Telearbeiter im Büro, sind die direkte Mitarbeiterkontrolle und damit verhaltensorientierte Führungsansätze nicht mehr möglich.⁵⁵ Relativ eindeutig wird deshalb in der Literatur das ‚Management by Objectives‘, das ergebnisorientierte

⁵¹ Vgl. Schwarb/ Vollmer (2002), S. 56; vgl. TA Telearbeit GmbH (o. J.), S. 3 f.

⁵² Vgl. TA Telearbeit GmbH (o. J.), S. 9.

⁵³ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung/ Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie/ Bundesministerium für Bildung und Forschung (2001), S. 12; vgl. Schwarb/ Vollmer (2002), S. 60 ff.

⁵⁴ Vgl. Schwarb/ Vollmer (2002), S. 57.

⁵⁵ Vgl. Reichwald et al. (2000), S. 142.

Führungskonzept bestimmt. Hierbei werden zum einen Leistungsziele zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern vereinbart, um zum Teil die nicht mehr mögliche direkte Kontrolle über die Mitarbeiter kompensieren zu können. Zum anderen sind motivationale Potentiale durch mehr Eigenverantwortung und Selbstkontrolle der Mitarbeiter aktivierbar.⁵⁶

2.3.2 Zeitliche Flexibilität

Hierbei liegt das Flexibilitätspotential in den verschiedenen Arbeitszeitmodellen und der damit einhergehenden Entkopplung von Betriebs- und Arbeitszeiten begründet. Die Arbeitszeitflexibilisierung zielt darauf ab:⁵⁷

die Arbeitszeit der Beschäftigten den unternehmensinternen, technisch-organisatorischen Erfordernissen anzupassen, kurzzeitige Auftragsschwankungen optimal auszugleichen und in bestimmten Dienstleistungen eine 24-Stunden-Ansprechbarkeit für Kunden zu gewährleisten, einerseits die Unternehmensproduktivität zu steigern und andererseits Kostensenkungen zu realisieren, da zuschlagspflichtige Überstunden entfallen sowie den Mitarbeiterereinsatz sozialen Anforderungen entsprechend zu gestalten.

Eine bedeutungsvolle Innovation war Anfang der 1970er Jahre die gleitende Arbeitszeit, die durch Entzerrung der Anfangs- und Endzeiten einerseits zur Verkehrsberuhigung führte, andererseits zur Stressreduktion sowie erhöhter Anwesenheitszeit und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter.⁵⁸ Die Arbeitszeit ist nunmehr sowohl nach ihrer⁵⁹

- Lage, zum Beispiel mit Gleitzeit oder Schichtmodellen,
- Dauer, zum Beispiel mit Teilzeitmodelle oder Job-Sharing oder Mehrarbeit und
- Verteilung, zum Beispiel mit Arbeitszeitkonten⁶⁰ oder Jahresarbeitszeitvereinbarungen flexibilisierbar.

Neben Arbeitszeitmodellen, die die Lage der Arbeitszeit flexibilisieren, rücken in wirtschaftlich rezessiven Zeiten Modelle in den Vordergrund, mit denen die Dauer der

⁵⁶ Vgl. Staehle (1994), S. 805 ff.

⁵⁷ Vgl. Schusser (1986), S. 302; vgl. Hielscher/ Hildebrandt (1999), S. 22; vgl. Richter/ Feldkamp (2002), S. 8 ff.

⁵⁸ Vgl. Staehle (1994), S. 784.

⁵⁹ Vgl. Klimecki/ Probst/ Gmür (1993), S. 62; vgl. Staehle (1994), S. 787; vgl. Stengel (1997), S. 270 f.

⁶⁰ Anmerkung: Die Unterschiede zwischen vertraglich vereinbarter Sollarbeitszeit und der absolvierten Istarbeitszeit werden entweder als Zeit-Guthaben oder als Zeit-Schulden auf einem Zeitkonto verbucht. (Vgl. Richter/ Feldkamp (2002), S. 8 ff.) Als Beispiele für Arbeitszeitkonten seien Jahresarbeitszeitkonten, Langzeitkonten oder auch Zeitwertkonten genannt.

Arbeitszeit gestaltbar ist.⁶¹ Damit entstanden Konzepte zur Reduktion des gesamten Arbeitszeitvolumens, ohne ausschließlich auf die Personalfreisetzung zu fokussieren. Inzwischen existieren die vielfältigsten Gestaltungsvarianten, die nicht mehr nur einzelne Dimensionen der Arbeitszeit verändern. So ermöglicht beispielsweise ein Modell der „qualifizierten Gleitzeit“ sowohl eine tägliche Variation von Beginn, Ende und Dauer als auch (außerhalb der Kernzeit) der Verteilung der Arbeitszeit.⁶² Ein weiteres Beispiel für Formen der Arbeitszeitflexibilisierung ist die kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit.

Letztendlich spielen auch hier die fortschrittlichen Informations- und Kommunikations-Technologien eine wichtige Rolle. Denn in Verbindung mit räumlicher Flexibilität unterstützen sie sowohl synchrone als auch asynchrone Leistungserstellungsprozesse. Des Weiteren ist auch hier eine Einteilung nach dem Flexibilitätsgrad möglich. Je selbstbestimmter der Mitarbeiter seine Arbeitszeit festlegen kann, desto höher ist der Grad der Flexibilität. Als hochgradig zeitlich flexibel wird in der Literatur oft der permanente Teleheimarbeiter bezeichnet. Er kann seine Arbeitszeit sehr autonom den persönlichen Interessen und seiner Befindlichkeit anpassen.

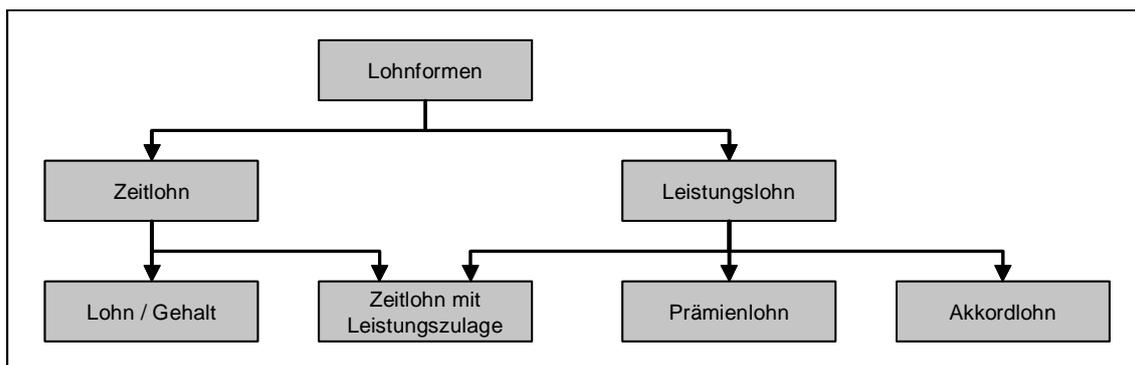
2.3.3 *Finanzielle Flexibilität*

Im Zusammenhang mit räumlicher und zeitlicher Flexibilisierung der Arbeit und der Einführung des ‚Management by Objectives‘ rücken in jüngster Zeit zunehmend leistungsorientierte, variable Entlohnungssysteme in den Vordergrund. Zum einen wird damit das Ziel verfolgt, die Entlohnung der Beschäftigten stärker am Unternehmenserfolg auszurichten und damit eine Kostenentlastung in ertragsschwachen Jahren zu ermöglichen.⁶³ Zum anderen soll sie zunehmend dem Leistungspotential und den Arbeitsergebnissen der Mitarbeiter entsprechen, um ihre Leistungsorientierung und -motivation zu forcieren.

⁶¹ Vgl. Staehle (1994), S. 783.

⁶² Vgl. Büssing/ Glaser (1998), S. 578.

⁶³ Vgl. Forschungsinstitut für Ordnungspolitik (1998), S. 5.



Darstellung 4: Lohnformen im Überblick

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Entgeltpolitik ist ein sehr komplexes Thema. Ihre wesentlichen Aspekte sollen jedoch kurz skizziert werden. Da sich der vorliegende Beitrag auf den Dienstleistungssektor bezieht, steht die Entgeltflexibilisierung bei Angestellten und Beamten im Vordergrund. Beide Gruppen arbeiten überwiegend noch nach dem Entlohnungsgrundsatz Zeitlohn, das heißt es erfolgt eine Entlohnung nach der Dauer der Arbeitszeit. Damit ist jedoch die Leistungsfähigkeit des einzelnen Mitarbeiters nicht vordergründig. Leistungsschwankungen schlagen sich nicht im Entgelt nieder. Durch die Berücksichtigung leistungsabhängiger Lohnkomponenten, wie beispielsweise Prämien, Zuschläge, Provisionen, Zulagen und sonstige geldwerte Leistungen, soll eine überdurchschnittliche Arbeitsleistung gefördert und belohnt beziehungsweise nicht eingehaltene Zielvereinbarungen monetär wirksam quittiert werden.⁶⁴ In der Darstellung 4 sind mögliche Lohnformen systematisiert.

Die Einführung von leistungsbezogener Bezahlung verlangt allerdings die Beachtung von zwei wesentlichen Aspekten:

Die Bezahlung muss als gerecht empfunden werden sowohl hinsichtlich unterschiedlicher Fähigkeiten, als auch unterschiedlicher Produktivitäten im Vergleich mit anderen Mitarbeitern. Problematisch ist jedoch die Messbarkeit dieser Leistungsindikatoren, da sie meist nur partiell und nicht klar definiert zur Verfügung stehen.

Um die Vorteile der leistungsbezogenen Bezahlung für das Unternehmen nutzen zu können, ist die Motivation des Mitarbeiters erforderlich, die vereinbarten Ziele erreichen zu wollen. Dafür sind zeitnahe Rückmeldungen und entsprechend hohe Anreize ebenso unabdingbar wie die Bedingung, dass der Mitarbeiter die Ergebnisse mit seiner Leistung selbst beeinflussen kann.

⁶⁴ Vgl. Büssing/ Glaser (1998), S. 587.

2.4 Analyseschwerpunkte der Arbeitsformen im Überblick

Die soeben beschriebenen Dimensionen der Flexibilität sind gleichzeitig die wichtigsten Kennzeichen des neuen Arbeitsparadigmas, welches für die Unternehmen aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen zunehmend verpflichtend wird. Um die Wettbewerbsfähigkeit national und international zu erlangen beziehungsweise zu halten, lösen die Organisationen zunehmend die traditionellen Normalarbeitsverhältnisse durch flexiblere Arbeitsformen und neue Organisationsstrukturen ab. Vorstellungen von Unternehmen, deren Aufbau und Abläufe klar strukturiert sind, die nach außen relativ klare arbeits- und gesellschaftsrechtliche Vertragsbeziehungen aufweisen und die an räumliche Grenzen und einen klaren zeitliche Handlungsrahmen gebunden sind, stimmen immer seltener mit der Realität überein.⁶⁵

Für die Analyse der Einflussmöglichkeiten flexibler Arbeitsformen auf die Persönlichkeitsmerkmale der Mitarbeiter werden die räumliche Flexibilität, die zeitliche Flexibilität sowie die finanzielle Flexibilität herangezogen. Grund dafür ist die Möglichkeit, bei der Vertragsgestaltung auch Bedürfnisse der Mitarbeiter zu beachten.

⁶⁵ Vgl. Reichwald/ Möslein (1996), S. 3.

3 Persönlichkeit im Rahmen der Persönlichkeitsforschung

3.1 Aktualität des Persönlichkeitsbegriffes

Mit der Veränderung der Arbeitswelt und der Konzeption neuer Arbeits-, Organisations- und Zeitstrukturen, wird der private Lebensbereich des einzelnen Mitarbeiters stark berührt.⁶⁶ Dieser private Lebensbereich betrifft nicht ausschließlich, aber im Besonderen die Person selbst und ihre persönlichen Merkmale. In welcher Form sich Umwelt und Person gegenseitig beeinflussen, wirft Fragen auf, auf die es bisher nur wenige Antworten gibt. Wieland und Reichwald/ Möslein beispielsweise explizieren die bestehenden Wissenslücken.⁶⁷ Dazu zählen unter anderem

- die konkreten Anforderungen an und Belastungen für die Beschäftigten, die aus dem Grad der Flexibilität resultieren. Dabei sollte nicht vergessen werden, dass auch die Arbeitsplatzunsicherheit aufgrund des zunehmenden Einsatzes moderner Informations- und Kommunikations-Technologien und der Prozessoptimierung eine Belastung für die Erwerbstätigen darstellen kann,
- die veränderten Anforderungen an die Gestaltung des Arbeitsschutzes und des Schutzes der (psychischen) Gesundheit, die sich aus neuen Arbeits- und Organisationsformen ergeben und
- die neuen Anforderungen an die Führung und Koordination, die im Rahmen flexibler Arbeit erforderlich werden.

Dieses Forschungsinteresse besteht allerdings nicht nur aus arbeits- und organisationstheoretischer Perspektive. Auch Forscher aus der Arbeits-, Berufs- und Entwicklungspsychologie – um nur einige zu nennen – befassen sich mit der neuen Arbeitswelt. Ihr Untersuchungsschwerpunkt liegt vor allem auf den immateriellen Ressourcen und Potentialen von Personen, die zur Nutzung und Inanspruchnahme bereitstehen.⁶⁸ Die Persönlichkeit im Kontext der Arbeit nimmt dabei in der Forschung wieder einen zentralen Stellenwert ein, den Weinert damit begründet, dass:⁶⁹

die Persönlichkeit als Erklärungskonzept für interindividuelle Unterschiede relevanter ist, als die Sozialisation oder kulturelle und situative Argumente, interindividuelle Unterschiede inzwischen messbar und Auswirkungen diagnostizierbar sind, so dass die Persönlichkeit als abhängige Variable analysierbar wird,

⁶⁶ Vgl. Wieland (2000), S. 18.

⁶⁷ Vgl. ebenda, S. 19; vgl. Reichwald/ Möslein (1996).

⁶⁸ Vgl. Timm (2003), S. 46 f.

⁶⁹ Vgl. Weinert (1998), S. 104 ff.

Persönlichkeitsmerkmale in Personalentscheidungen zunehmend relevanter sind, da Ergebnisse aus Persönlichkeitstests über die Einsetzbarkeit des Bewerbers entscheiden können.

3.2 Auswahl eines Persönlichkeitsmodells

Persönlichkeit ist ein sehr umfassender und vielseitig angewendeter Begriff und muss deshalb innerhalb eines theoretischen Bezugsrahmens betrachtet werden. Doch auch hierbei ist das Angebot wenig übersichtlich; es gibt keine einstimmig anerkannte Theorie und Definition zum Konstrukt der Persönlichkeit. Die Theoretiker sind sich jedoch darüber einig, dass sich Persönlichkeitstheorien mit dem Individuum befassen, mit seiner Verschiedenheit von anderen Individuen und seiner Vergleichbarkeit mit ihnen.⁷⁰

In der Literatur werden die persönlichkeitspsychologischen Erklärungsansätzen oft nach übergeordneten Denkschulen zusammengefasst, um ein Mindestmaß der Überschaubarkeit zu wahren. Für diese Arbeit wurden die Einteilungen von Fisseni, Pervin sowie Asendorpf in einer eigenen Übersicht zusammengestellt. Die Darstellung 5 stellt die Klassifikation der bedeutendsten Theorien dar, die nachfolgend erläutert werden.

⁷⁰ Vgl. Fisseni (1998), S. 19.

| | bekannter Vertreter | Kennzeichen des Ansatzes | Struktur der Persönlichkeit | Entwicklung der Persönlichkeit | Bewertung des Ansatzes |
|---|--|---|--|--|---|
| Psychodynamische Theorien | ▪ Freuds „Psychoanalyse“ | ▪ intrapsychische Prozesse ▪ Triebe | ▪ Es ▪ Ich ▪ Über-Ich | ▪ Spannungsreduktion durch erlernte Möglichkeiten | ▪ psychodynamische Ansätze ergeben keine konsistente Theorie ▪ vielfältige Interpretationsmöglichkeiten ▪ Einzelaspekte werden weiterverfolgt |
| Konstitutions-typologische Theorien | ▪ Kretschmars „Konstitutions-typologie“ | ▪ Typenbildung aufgrund äußerer Merkmale | ▪ leptosom - schizophren ▪ pyknisch – manisch-depressiv ▪ athletisch – epileptisch | ▪ keine, da biologisch-genetisch festgelegt | ▪ Korrelation nicht eindeutig ▪ isoliertes Typenkonzept ▪ entbehrlich |
| Philosophisch-phänomenologische Theorien | ▪ Stems „Personalismus“ | ▪ idealtypische Persönlichkeit ist nicht gegeben ▪ ergibt sich aus der Verwirklichung des Selbst | ▪ Substantialität ▪ Kausalität ▪ Individualität | ▪ Interaktion von Person und Umwelt ▪ Selbst- und insbesondere Fremdbeobachtung | ▪ Aussagen empirisch schwer überprüfbar, da philosophisches Denken des „Daseins“ ▪ Ansätze nicht weiterverfolgt |
| | ▪ Rohackers „Zwei-Schichten-Modell“ | ▪ Person wird durch Erinnerung zusammengehalten | ▪ Es ▪ Ich | ▪ Ganzheit ist immer wieder herzustellen und zu bewahren | |
| Humanistisch-psychologische Theorien | ▪ Maslows „Bedürfnistheorie“ | ▪ Selbstverwirklichung | ▪ Defizitmotive ▪ Wachstumsmotive | ▪ Entwicklung durch hierarchische Bedürfnisbefriedigung | ▪ Annahmen nicht empirisch belegbar ▪ Bedürfnisse in Forschung weiterverfolgt |
| Kognitive Theorien | ▪ Rogers „Selbstaktualisierung“ | ▪ gesunde Persönlichkeit bei Kongruenzen von Organismus und Selbst | ▪ Organismus ▪ Selbst ▪ Kongruenzen | ▪ Ständige Aktualisierung durch Wahrnehmungsprozesse | ▪ Informationsverarbeitungsprozesse nicht konsequent verwendet ▪ wurden weiterentwickelt |
| Interaktionistische Theorien | ▪ Rotters „Theorie des sozialen Lernens“ | ▪ Steuerung und Verdrängung von Verhalten | ▪ Verhaltenspotential ▪ Verstärkungswert ▪ Erwartungen ▪ psychologische Situationen | ▪ Lernen durch soziale Interaktion | ▪ systemische Persönlichkeitsorganisation wird vernachlässigt |
| Faktorenanalytische Theorien | ▪ Guilford's „Traitmodell“ | ▪ Persönlichkeit ist einzigartige Struktur von integrativen Wesenszügen | ▪ Bedürfnisse ▪ Interessen ▪ Einstellungen ▪ Temperament ▪ Intelligenz ▪ Morphologie ▪ Physiologie | ▪ zum Teil Veränderlichkeit durch Interaktionen mit der Umwelt | ▪ wissenschaftlich ▪ komplementäre Theorie vor allem zu lerntheoretischen und kognitiven Ansätzen ▪ Persönlichkeit sehr umfassend |

Darstellung 5: Persönlichkeitstheorien im Überblick

Quelle: Eigene Darstellung; Daten: Fisseni (1998), Pervin (2000), Asendorpf (1999).

3.2.1 Psychodynamische Theorien

Die psychodynamischen Auseinandersetzungen mit menschlichem Verhalten gehören mit zu den ältesten Ansätzen. Die Dynamik bezieht sich dabei auf das Verhalten als Ergebnis intrapsychischer Prozesse.⁷¹ Es wird als Resultat von Kämpfen und Kompromissen zwischen Motiven, Antrieben, Bedürfnissen und Konflikten sowie vor allem unbewusst erlebten Vergangenheit verstanden.⁷² Der Mediziner Freud hat die Persönlichkeitsforschung mit seiner psychoanalytischen Lehre⁷³ nachhaltig

⁷¹ Vgl. Fisseni (1998), S. 30.

⁷² Vgl. Pervin (2000), S. 81.

⁷³ Anmerkung: Siehe dazu auch Freud, S. (1919): Über Psychoanalyse, Leipzig/ Wien; Freud, S. (1933): New introductory lectures on psychoanalysis; Marenzi, F. (2000): Kritische Bemerkungen zu Sigmund Freud und zur Psychoanalyse, Schriftenreihe: Europäische Hochschulschriften: Reihe 20, Frankfurt am Main.

beeinflusst. Einige seiner Konzepte, unter anderem das Konzept unbewusster Motive, der Abwehrmechanismen und früher Objektbeziehungen, konnten empirisch belegt werden und stellen Ansätze für andere Theorien dar.⁷⁴ Von diesen Phänomenen abgesehen, wird die psychoanalytische Sicht des Unbewussten von vielen Forschern in Frage gestellt⁷⁵ und spielt in der heutigen Persönlichkeitspsychologie keine Rolle mehr.⁷⁶ Die den psychodynamischen Persönlichkeitstheorien unterzuordnenden Erklärungsansätze sind zum Teil sehr ähnlich, zum Teil sehr gegensätzlich zur Freuds Psychoanalyse und variieren insofern erheblich in ihren Aussagesystemen. Dadurch wird eine generelle Kritik erschwert; allerdings lassen sich in Übereinstimmung einiger Autoren folgende allgemeine Bewertungsaspekte formulieren:⁷⁷

Eine einheitliche, konsistente Theorie durch die Formierung psychologischer Aussagen ist nicht erkennbar, da sich die Forscher auf unterschiedliche Datenbasen beziehen.

Die vielfältigen Interpretationsmöglichkeiten des Verhaltens und die begrifflichen Mehrdeutigkeiten sind fundamentale wissenschaftliche Mängel.

3.2.2 *Konstitutionstypologische Theorien*

Einen weiteren Forschungszweig bilden die konstitutionstypologischen Ansätze. Die Theoretiker versuchen, von Körpermerkmalen eindeutig auf Verhaltensmerkmale und psychische Krankheiten zu schließen. Der Psychiater Kretschmer beispielsweise vertrat die Auffassung, dass es drei Idealtypen des menschlichen Körperbaus gibt, die mit bestimmten Formen seelischer Erkrankung korrelieren: leptosomer Körperbau einhergehend mit Schizophrenie, pyknischer Körperbau einhergehend mit einer manisch-depressiven Psychose sowie athletischer Körperbau einhergehend mit Katatonie⁷⁸. Auch andere Vertreter der konstitutionstypologischen Persönlichkeitspsychologie untersuchten diesen Zusammenhang. Die Korrelationen waren aber nicht so eindeutig, als dass sie einen sicheren Schluss vom morphologischen Merkmal auf das Verhalten oder umgekehrt insbesondere im Einzelfall erlauben würden.⁷⁹ Das Konstitutionskonzept ist in der heutigen Psychologie als isolierter persönlichkeits-erklärender Ansatz nicht mehr relevant. Fisseni betont jedoch, dass eine gewisse Typenbildung in der aktuellen Forschung jedoch unverkennbar ist. Die Zuweisung zu

⁷⁴ Vgl. Asendorpf (1999), S. 14 ff.

⁷⁵ Vgl. Pervin (2000), S. 96.

⁷⁶ Vgl. Asendorpf (1999), S. 14 ff.

⁷⁷ Vgl. Fisseni (1998), S. 107 ff.; vgl. Pervin (2000), S. 165 ff.; vgl. Asendorpf (1999), S. 14 ff.

⁷⁸ Anmerkung: Katatonie beschreibt eine mit Muskelspannungen einhergehende Geistesstörung.

⁷⁹ Vgl. Fisseni (1998), S. 128.

einem Typus ist dabei jedoch nicht mehr kategorisch, sondern abhängig von der Position auf dem jeweiligen Merkmalskontinuum.⁸⁰

3.2.3 *Philosophisch-phänomenologische Theorien*

Die philosophisch-phänomenologischen Ansätze stellen eine weitere Denkschule in der Persönlichkeitspsychologie dar. Sie beschäftigen sich mit Idealtypen der Persönlichkeit hinsichtlich des Wachstums, der Entwicklung und der Kongruenz vorrangig durch Fremd- und Selbstbeobachtung. Als wichtige Vertreter sind Stern, Spranger, Allport und Rogers zu nennen, die auf die erlebende Person fokussieren sowie die Schichttheoretiker Rothacker und Lersch, die die Persönlichkeit philosophisch nach Aufbau und Struktur beschreiben und psychische Prozesse veranschaulichen.⁸¹ Einige Teilbereiche, zum Beispiel das Ich-Konzept und bewusste Motive, fanden vor allem durch Allports Theorie wieder Eingang in die Forschung.⁸² Da die grundsätzlichen philosophischen Überlegungen, kombiniert mit Anregungen aus Beobachtungen aber nur schwer empirisch messbar sind, wurde diesem Ansatz in der Psychologie keine nachhaltige Aufmerksamkeit geschenkt. Die Analyse des einzigartigen Selbst ist zwar ein legitimer Teil der Psychologie, allerdings fehlen reliable und im Vergleich mit anderen Beobachtungsformen überprüfbare Beobachtungen.⁸³

3.2.4 *Humanistisch-psychologische Theorien*

Die humanistische Psychologie weist starke Parallelen zu den Ansätzen der Phänomenologen auf. Im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen auch hier die erlebende Person, die Entwicklung von Kräften und Fähigkeiten sowie die Aufrechterhaltung von Wert und Würde des Menschen.⁸⁴ Allerdings sind diese Modelle ebenso wenig überprüfbar, da die Annahmen über die individuellen Bestimmungen – Autonomie und soziale Unabhängigkeit, Selbstverwirklichung, Sinnfindung und Ganzheit – weder beweisbar noch widerlegbar sind.⁸⁵ Eine der bekanntesten und immer wieder kritisierten humanistischen Theorien ist Maslows Bedürfnistheorie⁸⁶. Sie ist insofern bedeutsam, als dass die hierarchische Strukturierung der Bedürfnisse in Theorie und

⁸⁰ Vgl. ebenda, S. 128.

⁸¹ Vgl. Pervin (2000), S. 217; vgl. Fisseni (1998), S. 174 ff.

⁸² Vgl. Fisseni (1998), S. 133, 170.

⁸³ Vgl. Pervin (2000), S. 217.

⁸⁴ Vgl. Fisseni (1998), S. 193.

⁸⁵ Vgl. Völker (1980), S. 16.

⁸⁶ Anmerkung: Siehe dazu auch Maslow, A.A. (1968): *Toward a psychology of being*. New York; Maslow, A.A. (1970): *Motivation and personality*, 2. Aufl. New York.

Praxis Diskussionen auslöste und eine Reihe weiterer theoretischer Konzepte beeinflusste.⁸⁷ Die individuellen Bedürfnisse – basierend auf fundierten, theoretischen Hintergründen – spielen unter anderem im Rahmen der Humanisierung der Arbeit und in modernen Managementansätze wie dem ‚resource-based view‘ eine wichtige Rolle⁸⁸ und sind auch im Rahmen dieser Arbeit relevant.

3.2.5 Kognitive Theorien

Eine weitere wichtige Denkschule bilden die kognitiven Theorien. Sie gewannen in den 1950er Jahren an Popularität, als auf dem Gebiet der Naturwissenschaften neue mathematische beziehungsweise technische Modelle erarbeitet wurden, mit denen menschliches Denken und Erkennen, Emotionen, Motivationen sowie intentionales Handeln wissenschaftlich konzipierbar, erforschbar und als Informationsverarbeitungsprozesse interpretierbar wurden.⁸⁹ Damit wird der Mensch als aktives und selbstreguliertes Informationsverarbeitungssystem gesehen.⁹⁰ Innerhalb der Persönlichkeitspsychologie steht bei kognitiven Theorien der *„informationsgesteuerte Umgang mit sich selbst, mit anderen Personen, mit sozialen Situationen und mit wichtigen Lebensaufgaben“*⁹¹ im Focus der Betrachtung. Dafür nehmen Individuen Informationen auf, speichern und verarbeiten sie und steuern auf Basis dieser Informationen ihr Verhalten, um ihre Ziele zu erreichen. Vertreter des Ansatzes wie Witkin, Kelly, Lewin, Rogers und Thomaе schließen von der individuellen Wahrnehmung der Umwelt auf die Persönlichkeitsmerkmale. Auch wenn keine von diesen recht frühen Theorien konsequent den Informationsverarbeitungsansatz verwendet,⁹² tragen diese Konzepte immer mehr dazu bei, dass nicht nur die Persönlichkeitspsychologie neu definiert und stärker kognitiv ausgerichtet wurde.⁹³

3.2.6 Interaktionistische Theorien

Die Ursprünge dieser Theorien liegen in den lerntheoretischen Persönlichkeitsbeschreibungen, zu denen beispielsweise die klassische Konditionierung nach Pawlow, die operante Konditionierung nach Skinner und die Reiz-Reaktions-Theorie nach Dollard und Miller gehören.⁹⁴ Bandura ist rein

⁸⁷ Vgl. Ulich (2001), S. 46.

⁸⁸ Vgl. Greif/ Holling/ Nicholson (1989), S. 5.

⁸⁹ Vgl. Sämmer (1999), S. 263.

⁹⁰ Vgl. Asendorpf (1999), S. 65 f.

⁹¹ Vgl. Sämmer (1999), S. 290.

⁹² Vgl. Sämmer (1999), S. 289.

⁹³ Vgl. Ulich (1989), S. 103.

⁹⁴ Anmerkung: Siehe dazu Pervin (2000), S. 290 ff.

lerntheoretischen Persönlichkeitsmodellen gegenüber kritisch eingestellt. Er bezeichnet sie unter anderem als unzulänglich, da sie das Verhalten des Menschen nur als Produkt externer Belohnungen und Bestrafungen sehen und nicht als Interaktion zwischen Person und Umwelt.⁹⁵ Aus diesem Grund haben unter anderem Bandura, Mischel und Rotter kognitive und lerntheoretische Annahmen zu einem Ansatz verbunden, der in der Literatur auch als interaktionistischer Ansatz bezeichnet wird.⁹⁶ Danach sei der Mensch ein aktiver Organismus, der auf Ereignisse reagiert sowie Situationen konstruiert und diese aktiv beeinflusst.⁹⁷ Hinsichtlich einer kritischen Bewertung der interaktionistischen Persönlichkeitstheorie betont Pervin⁹⁸ einerseits die für weitere Forschungsarbeiten entscheidende Interaktion von Person und Umwelt, auf der auch zukünftig der Schwerpunkt legen sollte. Andererseits scheinen allerdings wichtige Bereiche menschlichen Funktionierens, beispielsweise Motivation, Affekte und die systematische Persönlichkeitsorganisation, vernachlässigt worden zu sein. Die Konzepte gründen zudem zwar auf experimenteller Forschung, bilden jedoch keine systemische, einheitliche Theorie. Aufgrund der Beschreibung wichtiger Verhaltensgrundlagen und der Verhalten-Situations-Beziehung rechtfertigen interaktionistische Modelle eine Ausarbeitung, erfordern diese jedoch unter anderem wegen eben genannter Schwächen.

3.2.7 *Faktorenanalytische Theorien*

Faktorenanalytische Theorien bilden eine eigene Klasse innerhalb der Persönlichkeitspsychologie. Sie beschreiben die Persönlichkeit mit Dimensionen und Eigenschaften, die aus der Faktorenanalyse abgeleitet werden. Die Einzigartigkeit der Persönlichkeit ergibt sich dann aus den individuellen Merkmalsprofilen und Skalenpositionen.⁹⁹ Aufgrund dieses methodischen Vorgehens scheinen diese Theorien die stringenteste und sorgfältigste Wissenschaft des Verhaltens zu sein.¹⁰⁰ Zu den bedeutendsten Faktorenanalytikern gehören:

- Guilford, der die Persönlichkeit deskriptiv, faktorenanalytisch und hierarchisch beschreibt und vier Merkmalsbereiche mit sieben Wesenszügen unterteilt,

⁹⁵ Vgl. Bandura (1977), S. 129.

⁹⁶ Vgl. Pervin (2000), S. 377.

⁹⁷ Vgl. Bandura (1977), S. VII.

⁹⁸ Vgl. Pervin (2000), S. 425 f.

⁹⁹ Vgl. Fisseni (1998), S. 409.

¹⁰⁰ Vgl. ebenda (1998), S. 405.

- Cattell, der mit 16 faktorenanalytisch erfassten Grundwesenszügen – davon 15 aus dem Temperamentsbereich und einem aus dem Bereich der Fähigkeiten¹⁰¹ – die Persönlichkeit definiert sowie
- Eysenck, der seine Hypothesen zu einem hierarchischen Persönlichkeitsmodell faktorenanalytisch überprüft. Dabei definiert er die Persönlichkeit als eine Menge von Verhaltenseigenschaften, die gebündelt die empirische Basis für Charaktertypologien bilden.¹⁰²

Diese Theoretiker sind sich darüber einig, dass Wesenszüge die grundlegenden Bestandteile der Persönlichkeit darstellen und eine Vielfalt von Reaktionsmöglichkeiten und Verhaltensweisen ermöglichen; Uneinigkeit besteht jedoch hinsichtlich des Gebrauchs der Faktorenanalyse sowie der Anzahl und Art der Wesenszüge.¹⁰³ Aus dieser Diskussion heraus sind beispielsweise Modelle wie das ‚Fünf-Faktoren-Modell‘, die so genannten ‚Big Five‘ entstanden, um mit einer gemeinsamen Basis über Anzahl und Art der Persönlichkeitselemente weitere Forschung zu betreiben.

3.2.8 *Zwischenfazit*

Der Vergleich der einzelnen Denkschulen macht deutlich, dass die interaktionistischen und faktorenanalytischen Theorien aufgrund ihres Potentials für die heutige Persönlichkeitsforschung am bedeutendsten sind. Dabei sind sie keine gegensätzlichen und um Anerkennung konkurrierende Ansätze, sondern viel mehr Komplemente, die ein übergeordnetes Paradigma bilden können.¹⁰⁴ Sie ergänzen sich beispielsweise darin, dass Wesenszug-Theorien Informationsverarbeitungsprozesse im Gegensatz zu interaktionistischen Theorien nicht explizit thematisieren.¹⁰⁵ Andererseits beachten sie die in interaktionistischen Modellen vernachlässigten Konstrukte zum Beispiel der Motivation, der Affekte und die systemische Persönlichkeitsorganisation. Die anderen beschriebenen Persönlichkeitstheorien spielen bis auf einige wenige psychoanalytische Konstrukte und humanistische Bedürfnisannahmen heute keine herausragende Rolle mehr.

Die Theorie des Faktorenanalytikers Guilford erscheint für diese Arbeit am relevantesten, da er sich prioritär mit dem Gesamtaufbau der Persönlichkeit befasst, der zudem faktorenanalytisch überprüfbar ist. Er betrachtet die Persönlichkeit als integrative Ganzheit von Teilbereichen, die neben Temperamentsaspekten durch

¹⁰¹ Vgl. Schneewind (1982), S. 251.

¹⁰² Vgl. Eysenck (1976), S. 21.

¹⁰³ Vgl. Pervin (2000), S. 253.

¹⁰⁴ Vgl. Asendorpf (1999), S. 99.

¹⁰⁵ Vgl. Fisseni (1998), S. 471.

weitere Merkmale gekennzeichnet ist.¹⁰⁶ Damit geht Guilford über die Perspektive vor allem seiner Kollegen Eysenck und Cattell hinaus. Mit dem Ziel, eine generelle Strukturierungsvariante der Persönlichkeit zu finden, die eine umfassende und globale Analyse der Beeinflussbarkeit ermöglicht, wird sein deskriptives Modell favorisiert. Denn es wird nicht beabsichtigt, die Einzigartigkeit durch individuelle Merkmalsausprägungen der Mitarbeiter herauszustellen, sondern gemeinsame Merkmalsbereiche zu identifizieren, die durch externe Bedingungen beeinflusst werden und diese wiederum formen können. Guilford formuliert entsprechend, „... *that the degree of generality that we find for a trait by factor analysis is a feature of the average person in the group, not necessarily a description of how any one person's traits are organized.*“¹⁰⁷

3.3 Guilfords Traitmodell der Persönlichkeit

Bei der Vielfalt der persönlichkeitspsychologischen Theorien wird klar, dass es mindestens so viele verschiedene Definitionen von Persönlichkeit gibt. Im Rahmen der Beschränkung auf Guilford soll sein Verständnis dieser Arbeit zu Grunde gelegt werden.

Definition D3: „An individual's personality is his unique pattern of traits. .. A trait is any distinguishable, relatively enduring way in which one individual differs from others.“¹⁰⁸

Die individuelle Persönlichkeit ist demnach die einzigartige Zusammensetzung von Wesens- oder Charakterzügen¹⁰⁹, die voneinander unterscheidbar und relativ überdauernd sind. Abhängig von ihren Ausprägungen determinieren sie die Personenunterschiede. Die personalen Differenzen sind für diese Arbeit von geringerer Bedeutung. Vielmehr stehen die generellen Wesenszüge im Focus der Betrachtung, die jedem Menschen gleich sind.

¹⁰⁶ Vgl. Guilford (1964), S. 5.

¹⁰⁷ Guilford (1975), S. 813.

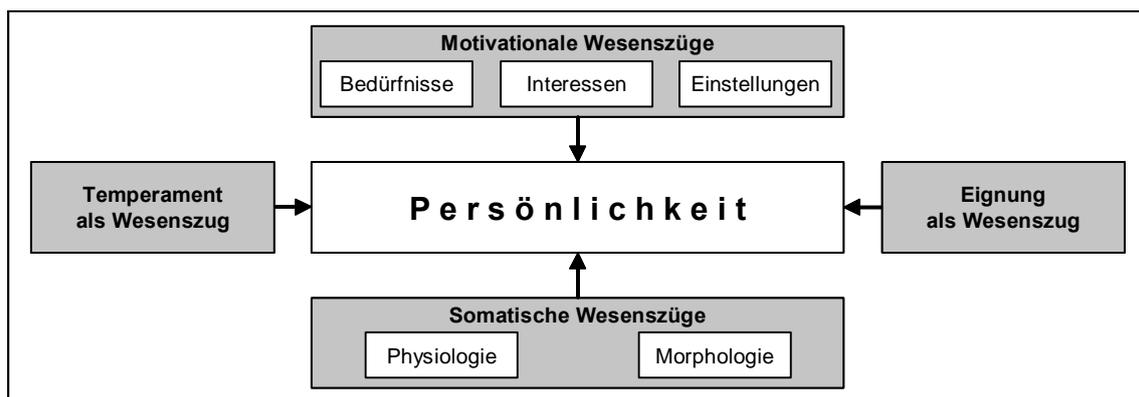
¹⁰⁸ Guilford (1959), S. 5.

¹⁰⁹ Anmerkung: Traits werden ins Deutsche als Wesenszüge beziehungsweise Charakterzüge übersetzt. Da in der Literatur im Kontext mit Wesenszügen auch von Merkmalen gesprochen, eine mögliche Abgrenzung jedoch nicht expliziert wird, werden diese Begriffe im Folgenden synonym verwendet.

Guilfords Theorie basiert auf einer Vielzahl gesammelter und geordneter empirischer Informationen.¹¹⁰ Wie in der Darstellung 6 erkennbar, definiert er daraus sieben Wesenszüge. Im Einzelnen handelt es sich um¹¹¹

- morphologische und physiologische Merkmale als somatische Wesenszüge,
- Bedürfnisse, Einstellungen und Interessen als motivationale Wesenszüge,
- das Temperament als Wesenszug,
- die Eignung als Wesenszug.

Diese einzelnen Merkmale werden nachfolgend erklärt.



Darstellung 6: Guilfords Traitmodell

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Guilford (1964), S. 9.

3.3.1 Somatische Wesenszüge

Die somatischen, körperlichen Wesenszüge lassen sich in morphologische und physiologische Kennzeichen der Menschen unterteilen, die genetisch festgelegt werden. Nach seinem Verständnis stellen diese Merkmale einen Teil der Persönlichkeit dar, die im Gegensatz zur Auffassung der Konstitutionstheoretiker nicht allein das Verhalten einer Person bestimmen oder gar vollständig festlegen würden. Somatische Merkmale werden von Guilford maximal als „Prägeformen“ des Verhaltens bezeichnet.¹¹² Der wesentliche Unterschied liegt also in der Absolutheit der konstitutionstypologischen Formulierung: Kretschmer und seine Kollegen schließen direkt vom Körperbau auf das Verhalten; nach Guilford können Körpermerkmale das

¹¹⁰ Vgl. Fisseni (1998), S. 339.

¹¹¹ Vgl. Guilford (1964), S. 9

¹¹² Vgl. Guilford (1959), S. 117 ff.

Verhalten höchstens beeinflussen. So besteht beispielsweise bei Dominanz des sympathischen Nervensystems¹¹³ eine Neigung zu neurotischem Verhalten.

Folgende Variablen konnten diesen Merkmalsbereichen durch faktorenanalytische¹¹⁴ Untersuchungen zugeordnet werden:

- Kopfgröße, Länge, Tiefe und Breite des Rumpfes, Körperlänge, Dicke der Muskeln etc. beschreiben den Faktor und Merkmalsbereich Morphologie.
- Muskelspannung, Funktion der Schilddrüse, Blutzuckergehalt, Dominanz von Sympathikus und Parasympathikus etc. beschreiben den physiologischen Merkmalsbereich.

Die Auflistung beispielhafter Variablen zeigt, dass es sich hierbei um einen Merkmalsbereich handelt, der in der Arbeits- und Organisationspsychologie keine Priorität hat. Hierbei handelt es sich möglicherweise um Forschungsfelder der Ergonomie beziehungsweise der Arbeitsmedizin. Sie bleiben deshalb in dieser Arbeit unberücksichtigt.

3.3.2 *Motivationale Wesenszüge*

Unter den motivationalen Wesenszügen subsumiert Guilford die menschlichen Bedürfnisse, Einstellungen und Interessen, die im Folgenden kurz erläutert werden.

3.3.2.1 Bedürfnisse

Es lassen sich nach Guilford zum einen organische Bedürfnisse unterscheiden, die zwangsläufig befriedigt werden. Diese werden aus der weiteren Betrachtung jedoch ausgeschlossen, da sie für die Auswirkungen der Arbeitsflexibilisierung keine nutzbringende Bedeutung haben. Demgegenüber stehen die erlernten Bedürfnisse, deren Erforschung auf eine lange Tradition verweist. Guilford nennt in seiner Arbeit vier Bedürfnisse: Wunsch nach einer angenehmen Umgebung, Leistungsbedürfnis,

¹¹³ Anmerkung: Sympathicus und Parasympathicus sind Antagonisten des Nervensystems. Der Sympathicus erhöht die Erregung und Aktivität von Organen und steuert so zum Beispiel die Körperwärme, den Kohlenhydratstoffwechsel und die Geschlechtsfunktionen. Der Parasympathicus dagegen dient insbesondere dem Aufbau von Stoffwechselvorgängen, wie zum Beispiel der Erholung und Verdauung.

¹¹⁴ Anmerkung: „Die Faktorenanalyse ist ein Verfahren, das eine größere Anzahl von Variablen [zum Beispiel Körperlänge, Kopfgröße und Rumpfumfang – Anm. d. Verf.] anhand der gegebenen Fälle auf eine kleinere Anzahl unabhängiger Einflussgrößen [zum Beispiel Morphologie – Anm. d. Verf.], Faktoren genannt, zurückführt. Dabei werden diejenigen Variablen, die untereinander stark korrelieren, zu einem Faktor zusammengefasst. Variablen aus verschiedenen Faktoren korrelieren untereinander gering. Ziel der Faktorenanalyse ist es also, solche Faktoren zu ermitteln, welche die beobachteten Zusammenhänge zwischen den gegebenen Variablen möglichst vollständig erklären.“ (Bühl/ Zöfel (1999), S. 405)

Selbstbestimmung und soziale Bedürfnisse, die alle für sich wiederum in Teilmotive gesplittet werden können.¹¹⁵

An dieser Stelle soll noch einmal betont werden, dass Guilfords deskriptives Modell als Strukturierungshilfe und Analyserahmen für die Persönlichkeit verwendet wird und insofern die inhaltlichen Aspekte dem aktuellen Forschungsstand angepasst werden können. Da die erlernten Bedürfnisse in dieser Arbeit von großer Bedeutung sind, wird auf ein empirisch sorgfältig untersuchtes und bewährtes Bedürfniskonzept zurückgegriffen. Dabei handelt es sich um die Theorie der gelernten Bedürfnisse nach McClelland. Diese Theorie baut auf der Liste menschlicher Bedürfnisse von Murray (1938) auf, aus der McClelland drei wesentliche Bedürfnisse herausfiltert: das Leistungsbedürfnis, das Machtbedürfnis und das Zugehörigkeitsbedürfnis.¹¹⁶

Definition D4: Diese Schlüsselbedürfnisse sind in jungen Jahren erlernte, unbewusste Motive, die sich auf das kurzfristige und langfristige Verhalten der Person auswirken.¹¹⁷ Der Mensch ist bestrebt, einen positiven Zielzustand zu erreichen beziehungsweise einen negativen zu vermeiden.¹¹⁸

Die nicht-hierarchischen Bedürfnisse sind früh geprägt und bei jedem Menschen vorhanden. Sie sind immer vorübergehende Zustände, deren Stärke mit dem Grad der Befriedigung fluktuiert.¹¹⁹ Die Intensität und Stärke von Motiven ist beeinflussbar durch die Auseinandersetzung mit der Umwelt, der gegenwärtigen Arbeitssituation oder anderen stimulierenden Anreizen, die den Menschen annehmen lassen, dass ein bestimmtes Verhalten die Bedürfnisse nach Leistung, Macht und Zugehörigkeit befriedigt.¹²⁰ Wird ein Bedürfnis unzureichend befriedigt, können psychische Beeinträchtigungen folgen. Die Person und ihre psychologische, das heißt wahrgenommene, Umwelt sind demnach voneinander abhängig.¹²¹ Zur besseren Veranschaulichung seien die Bedürfnisse kurz beschrieben:¹²²

Beim Leistungsbedürfnis geht es unter anderem um die Betonung persönlicher Verantwortung, das Besser-Sein als Konkurrenten, das Erreichen und Überwinden schwieriger Ziele, das Lösen komplexer Probleme oder das Entwickeln einer besseren

¹¹⁵ Vgl. Guilford (1964), S. 426 ff.

¹¹⁶ Anmerkung: need for achievement, need for power, need for affiliation; vgl. Weinert (1998), S. 153.

¹¹⁷ Vgl. Staehle (1994), S. 212.

¹¹⁸ Vgl. Berthel (1989), S. 12.

¹¹⁹ Vgl. Guilford (1964), S. 192; vgl. McClelland (1978), S. 188.

¹²⁰ Vgl. Weinert (1998), S. 153 f.

¹²¹ Vgl. Atkinson (1975), S. 143, S. 378.

¹²² Vgl. Staehle (1994), S. 213; vgl. Weinert (1998), S. 155; vgl. Steyrer (1993), S. 125.

Methode der Aufgabenerledigung. Kurz: Das Leistungsniveau soll unter Beweis gestellt werden.

Beim Machtbedürfnis geht es um die Einnahme einer Autoritätsposition, um die Eigeninteressen durchsetzen zu können. Das Ziel ist es, unter anderem Personen, Objekte, Informationen und sonstige Ressourcen kontrollieren zu können.

Beim Zugehörigkeits- oder Affiliationsbedürfnis geht es insbesondere um die Entwicklung enger und harmonischer zwischenmenschlicher Beziehungen und das Ansehen bei anderen. Jeder Mensch möchte mehr oder weniger intensiv als Teil einer Gruppe akzeptiert sein und Konflikte vermeiden. Es handelt sich um die Tendenz zur Konformität.

Diese speziellen Bedürfnisse nach McClelland werden in der Analyse auf ihre Beeinflussbarkeit durch die Flexibilitätsdimensionen untersucht.

3.3.2.2 Einstellungen

Guilford betrachtet fünf Arten von Einstellungen als hinreichend bewiesen:

- Liberalismus versus Konservatismus – als Neigung, soziale, ökonomische und politische Traditionen zu verändern,
- die Religiosität – als Bindung gegenüber religiösen Gruppen oder Lehren,
- den Nationalismus – bezogen auf die Bedeutung des Patriotismus und den Wert des Krieges,
- Weichherzigkeit versus Hartherzigkeit – bezogen auf die humanitäre Haltung und
- Evolution versus Revolution – als Bevorzugung einer allmählichen Entwicklung versus Vorliebe für einen revolutionären Umbruch.¹²³

Diese Einstellungen sind bei den Menschen sicher nicht zu leugnen. Für den arbeitsbezogenen Kontext sind sie allerdings wenig hilfreich. Insofern werden auch hier geeignete Einstellungskonzepte zur Analyse des Einflusses herangezogen.

Einstellungen können folgendermaßen definiert werden:

Definition D5: Einstellungen sind erlernte, günstige oder ungünstige Stellungnahmen, die sich auf Objekte, Personen oder Ereignisse beziehen können.¹²⁴

Individuelle Einstellungen resultieren aus den vorgelagerten, stabileren Werten sowie aus direkten und/ oder indirekten Erfahrungen auch im Zusammenhang mit der

¹²³ Vgl. Guilford (1964), S. 455 ff.

¹²⁴ Vgl. Weinert (1998), S. 131.

Befriedigung beziehungsweise Nicht-Befriedigung von Bedürfnissen.¹²⁵ Erkenntnisse aus der Einstellungsforschung haben ergeben, dass Menschen zwischen ihren Einstellungen sowie zwischen ihren Einstellungen und ihrem Verhalten Konsistenz schaffen möchten, um rational und in sich stimmig zu erscheinen.¹²⁶ Gelingt dies nicht, kann es vergleichbar mit einer schlechten Bedürfnisbefriedigung zu psychischen Problemen kommen.

Von den drei besonders häufig untersuchten Einstellungskonzepten Arbeitszufriedenheit, Commitment und Involvement, wird das Commitment zur Analyse möglicher Einstellungsänderungen in dieser Arbeit herangezogen. Grund dafür ist die jeweilige Bedeutung der Konzepte.¹²⁷ Die bereits viel untersuchte Arbeitszufriedenheit wird als die allgemeine Einstellung einer Person zu ihrer Arbeit oder zu Facetten ihrer Arbeit verstanden. Involvement ist ebenso wie Arbeitszufriedenheit ein arbeitsbezogenes Konzept und kennzeichnet den Grad, zu dem sich der Mitarbeiter mit seiner Arbeit identifiziert und diese sorgfältig und aufmerksam durchführt.

Commitment ist ein neueres Konzept, zudem es bereits sehr umfangreiche Forschungsliteratur¹²⁸ gibt. Mehrheitlich tendieren die Forscher zu der Aussage, dass Commitment gegenüber Involvement eine universelle Einstellung zur Gesamtorganisation reflektiert und gegenüber Arbeitszufriedenheit einen globaleren und besseren Indikator für das Verhalten im Unternehmen darstellt.

Definition D6: Commitment beschreibt den Grad der Identifikation eines Mitarbeiters mit seiner Organisation sowie deren Zielen und Werten.

Zu den Faktoren, die das Commitment beeinflussen, zählen beispielsweise das Alter, die Arbeitsplatzsicherheit, Charakteristika der Arbeitsrolle, Strukturcharakteristika und die externe Arbeitsumwelt.

Mueller/ Price haben dazu eine nunmehr bekannte Studie durchgeführt. Einige dieser Untersuchungsergebnisse sollen im Rahmen der Analyse Anwendung finden. Mueller/ Price analysierten den Einfluss ökonomischer, soziologischer und psychologischer Faktoren auf die Mitarbeiterfluktuation von Krankenschwestern. Als

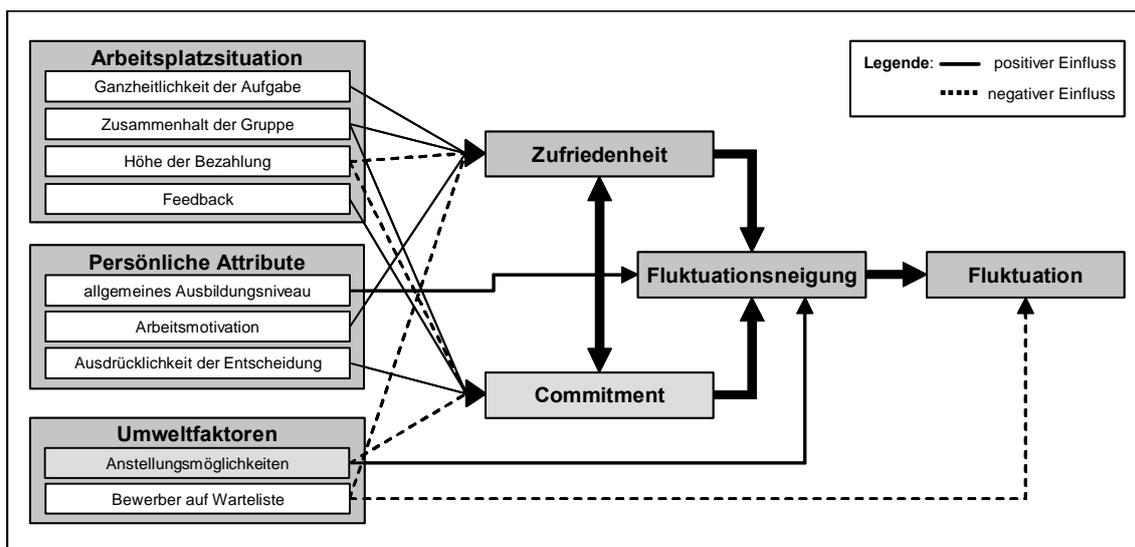
¹²⁵ Vgl. Neuberger (1978), S. 222.

¹²⁶ Vgl. Weinert (1998), S. 131 f.

¹²⁷ Vgl. Weinert (1998), S. 133 ff.

¹²⁸ Anmerkung: Siehe dazu auch O'Reilly, C.A. III./ Chatman, J. (1986): Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. In: Journal of Applied Psychology, 71, S. 492-499; Blau, G.J/ Boal, K.B. (1987): Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. In: Academy of Management Review, 12, S. 288-300.

intervenierende Variablen wurden das Commitment, die Zufriedenheit und die Fluktuationsneigung bestimmt, wobei den Korrelationen zwischen Einflussfaktoren und dem Commitment in den jeweiligen Analysepunkten dieser Arbeit besondere Aufmerksamkeit geschenkt wird.¹²⁹ Wie in der Darstellung 7 ersichtlich ist, korrelieren der Zusammenhalt der Gruppe, das Feedback und die Ausdrücklichkeit der Entscheidung für ein Unternehmen positiv mit Commitment. Einen negativen Zusammenhang mit Commitment weisen dagegen die Höhe der Bezahlung und die externen Anstellungsmöglichkeiten auf.



Darstellung 7: Fluktuationsmodell

Quelle: Eigene Darstellung, Daten: Mueller, C.W./ Price, J.L. (1990), S. 329.

Es erscheint interessant, die Ergebnisse als Indizien für mögliche Effekte zwischen Flexibilisierungsmaßnahmen und dem Commitment, als Persönlichkeitsmerkmal ‚Einstellung zum Unternehmen‘, zu nutzen. Dadurch können theoretisch hergeleitete Schlussfolgerungen möglicherweise zusätzlich unterstützt werden.

3.3.2.3 Interessen

Guilford ordnet die Vielfalt von existierenden Interessen zwei Faktoren zu: zum einen den außerberuflichen Interessen, die im Kontext diese Arbeit nicht relevant sind und zum anderen den beruflichen Interessen. Persönlichkeitsforscher und Organisationstheoretiker gehen davon aus, dass Interessen, Bedürfnisse und Werte eng miteinander verbundene Konzepte sind, die sich wesentlich hinsichtlich der Breite und des Abstraktionsgrades voneinander unterscheiden.¹³⁰ Da Interessen wohl am

¹²⁹ Vgl. Mueller/ Price (1990), S. 321 ff.

¹³⁰ Vgl. Weinert (1998), S. 127.

engsten gefasst und am konkretesten sind¹³¹ und als sehr subjektiv eingeschätzt werden, scheint eine generelle Analyse der Beeinflussung durch Arbeitsformen kaum möglich zu sein. Guilford selbst ist der Auffassung, dass Interessen durch Bedürfnisse und Einstellungen gebildet werden.¹³² Da diese höheren Abstraktionsstufen beleuchtet werden, werden die Interessen nicht explizit thematisiert und analysiert, aber auch nicht geleugnet.

3.3.3 *Temperament als Wesenszug*

Die Beschäftigung mit dem Temperament als Wesenszug des Menschen ist auf den Arzt Galenus (129-199) zurückzuführen. Er postulierte, dass die Gesundheit des Menschen von der gleichgewichtigen Verteilung der vier Körpersäfte Blut, Schleim, gelbe und schwarze Galle abhängt. Die griechische Bezeichnung für Ausgewogenheit ‚krisis‘ übersetzte Galenus in das lateinische Wort ‚temperamentum‘.¹³³ In der heutigen Forschung kommt dem Temperament eine von der Säftelehre unabhängige Bedeutung zu. Angleitner versteht darunter folgendes:

Definition D7: „Temperament refers to early developing stable personality traits that relate to more stylistic behavioral tendencies based on the constitutional or biologically determined make-up of individuals.“¹³⁴

Guilford ermittelte anhand von verschiedenen Fragebögen vier Temperamentsfaktoren: Social Activity, Introversiön-Extraversiön, Emotional Stability und Paranoid Disposition.¹³⁵ In der Zwischenzeit ist die Erforschung der Verhaltensdispositionen auf Basis der Faktorenanalyse so weit vorangeschritten, dass sich die Wissenschaftler auf drei bis sieben Faktoren geeinigt haben. Das bekannteste Modell ist die Big-Five-Theorie, die inzwischen aufgrund breitester Forschungsbemühungen einen festen Platz in der Organisationspsychologie eingenommen hat. Die „Fünf Wesentlichen“ lauten im Einzelnen: Extraversiön, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, Emotionale Stabilität und Offenheit für Erfahrungen.¹³⁶ Trotz der Popularität dieses Modells ist es großer Kritik ausgesetzt. Einige Punkte sollen hier kurz wiedergegeben werden:¹³⁷

¹³¹ Vgl. Weinert (1998), S. 127.

¹³² Vgl. Guilford (1964), S. 192.

¹³³ Vgl. Koch (1960), S. 6 f.

¹³⁴ Angleitner (1991), S. 190.

¹³⁵ Vgl. Bartussek (1996), S. 57 f.

¹³⁶ Vgl. Weinert (1998), S. 115.

¹³⁷ Vgl. ebenda (1998), S. 115 f.

Die fünf Faktoren scheinen nicht ausreichend, um die Vielfalt von geistigen Störungen und psychoanalytischen Erscheinungsbildern zu erklären.

Die fünf Faktoren seien keine hinreichende Taxonomie für Persönlichkeitsvariablen, um zu erwartende Entwicklungen wie Arbeitszufriedenheit und andere wichtige Kriterien im Leben einer Person vorherzusagen.

Durch die Reduzierung auf fünf Faktoren gehen wertvolle Informationen verloren.

Diese Betrachtung der Forschungshistorie zu Verhaltensdispositionen soll an dieser Stelle nicht weiter vertieft werden. Es ist jedoch erkennbar, dass es sich bei diesem Persönlichkeitsbereich um ein sehr viel diskutiertes und kontroverses Thema handelt, das weiterer wissenschaftlicher Bemühungen bedarf.

Das Temperament soll im Rahmen der vorliegenden Arbeit als Komplex behandelt werden, da jeder Mensch in seiner Temperamentsausprägung einzigartig ist. Entsprechende in der Forschung vorgenommene Typologisierungen der Individuen nach oben genannten faktorenanalytischen Modellen würden keine zusätzlichen Erkenntnisse im Hinblick auf das Ziel dieser Arbeit bringen.

3.3.4 *Eignung als Wesenszug*

Definition D8: Die Eignung kann als Summe derjenigen persönlichen Merkmale verstanden werden, die einen Menschen befähigen, eine bestimmte Tätigkeit erfolgreich auszuführen.¹³⁸

Eignungen sind nicht beobachtbar, sondern können nur aus beobachtbaren Fähigkeiten geschlussfolgert werden.¹³⁹ Unter Eignung subsumiert Guilford drei große Teilbereiche, über die ebenfalls jeder Mensch verfügt. Dazu gehören die Wahrnehmung, die Psychomotorik und die Intelligenz, die nachfolgend kurz erläutert werden.¹⁴⁰

3.3.4.1 Wahrnehmung

Dem Bereich der Wahrnehmung gehören drei Untergruppen an, die auch als physiologische Grundlagen bezeichnet werden können. Zum einen wird der Bereich der Sinnesmodalitäten beschrieben, die unter anderem die visuelle Farbtüchtigkeit, das Hörvermögen, den Gleichgewichtssinn etc. umfassen. Zum anderen ist der Aufmerksamkeitsfaktor eine Voraussetzung für den Wahrnehmungsprozess, der unter

¹³⁸ Vgl. Berthel (1989), S. 34.

¹³⁹ Vgl. Fisseni (1998), S. 331.

¹⁴⁰ Vgl. Fisseni (1998), S. 332.

anderem die Wachheit und die Gewandtheit bei der Lösung bestimmter Aufgaben einschließt. Als dritte Gruppe nennt Guilford sonstige Wahrnehmungsfaktoren.

Diese Faktoren sind insbesondere bei Informationsverarbeitungsprozessen von großer Bedeutung. Isoliert betrachtet nutzen sie im Kontext flexibler Arbeitsformen wenig und werden insofern nicht näher betrachtet.

3.3.4.2 Psychomotorik

Die psychomotorischen Faktoren betreffen insbesondere die körperliche Stärke und Schnelligkeit, die Genauigkeit, die Bewegungskoordination etc. Auch diese Faktoren spielen im Rahmen der Analyse der Beeinflussbarkeit keine primäre Rolle. Psychomotorische Faktoren sind, ebenso wie die Wahrnehmungsfaktoren Merkmale, die im Arbeitsprozess und bei der Beurteilung von Mitarbeitern nicht im Vordergrund stehen. Sie können allerdings als Mindestanforderungen im Rahmen einer Grundtauglichkeitsuntersuchung hinsichtlich der Eignung für die Berufsausübung untersucht werden. Sie stellen jedoch kein Differenzierungsmerkmal hinsichtlich der Eignung für dienstleistungsorientierte Tätigkeiten dar. Vielmehr steht in diesem Sektor die Intelligenz der Mitarbeiter im Fokus der Betrachtung.

3.3.4.3 Intelligenz

Der wesentliche Teil der Eignung, dem Guilford in seinen Arbeiten sehr viel Bedeutung beigemessen hat, ist der Intelligenzbereich. Die intellektuellen Fähigkeiten eines Menschen hat er in seinem Intelligenzstrukturmodell¹⁴¹ in drei Dimensionen klassifiziert, denen jeweils mehrere Kategorien untergeordnet sind. Aus diesem Zusammenspiel ergeben sich nach Guilford 120 Intelligenzfaktoren, das heißt 120 theoretisch einzigartige Fähigkeiten, die er nicht als abschließend auffasst.¹⁴² Im Jahr 1959, zu Beginn der Erforschung der Intelligenz, wurde das Strukturmodell auf Basis von 40 anerkannten intellektuellen Fähigkeiten konstruiert; 20 Jahre später waren 98 Intelligenzfaktoren nachgewiesen.¹⁴³ Die Strukturtheorie von Guilford wird in der Literatur allerdings kritisch betrachtet.¹⁴⁴ Beispielsweise wird die Unabhängigkeit der Intelligenzfaktoren in Frage gestellt, da die Korrelationen zwischen den Faktoren zu hoch liegen. Zudem handelte es sich bei der Untersuchung um eine sehr homogene Stichprobe, so dass die Reliabilität bei den angewendeten Tests sehr niedrig ausfiel.

¹⁴¹ Vgl. Guilford/ Hoepfner (1971), S. 17 ff.

¹⁴² Vgl. Guilford/ Hoepfner (1971), S. 19.

¹⁴³ Vgl. ebenda (1971), S. 353.

¹⁴⁴ Vgl. Amelang/ Bartussek (1981), S. 195.

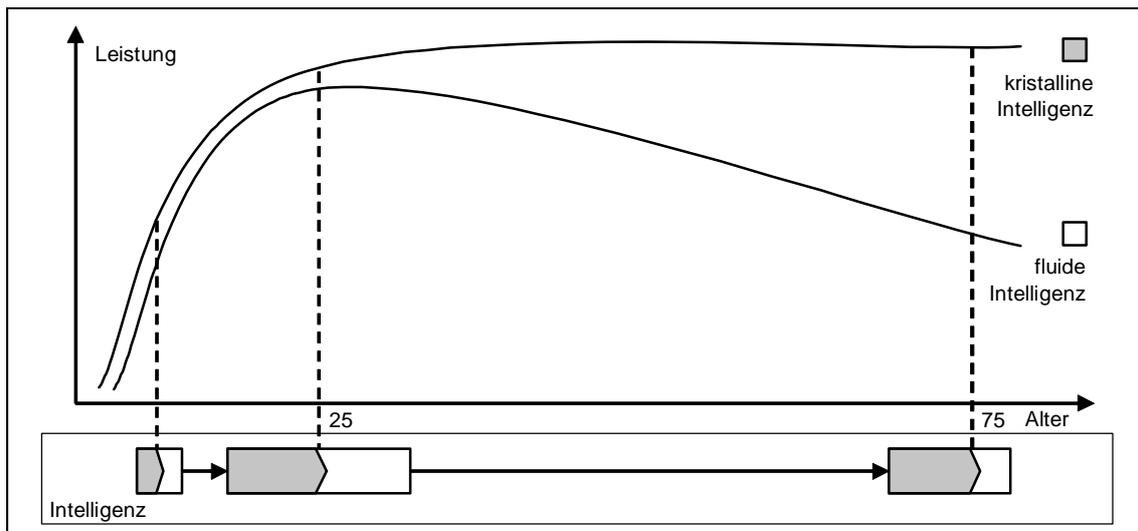
Dem Modell von Guilford liegen sehr viele Intelligenzfaktoren zu Grunde, so dass es für die Analyse der Auswirkungen der Arbeitsflexibilisierung auf die Intelligenz als wenig geeignet erscheint. Es wird als sinnvoller erachtet, mit einem allgemeinen Intelligenzmodell zu beginnen, um zunächst grundsätzliche Ursache-Wirkungs-Beziehungen herzustellen. Denn das Ziel der vorliegenden Arbeit ist nicht, die Zusammenhänge vollständig zu erfassen, sondern die Vielfältigkeit der Effekte darzustellen. Insofern werden generelle Intelligenzfaktoren herangezogen, die auch in der aktuellen Forschung Verwendung finden. Es handelt sich dabei um die fluide und kristalline Intelligenz. Diese Faktoren gehen auf das Intelligenzmodell von Cattell (1971) zurück, das die Erkenntnisse von Spearman (1927) und Thurstone (1938) integriert. Die beiden Intelligenzfaktoren lassen sich wie folgt erklären:¹⁴⁵ Die fluide Intelligenz ist genetisch festgelegt und erreicht ihr Entwicklungsoptimum durchschnittlich um das 25. Lebensjahr. Hierzu gehören beispielsweise die Lernfähigkeit, Informationsverarbeitungskapazitäten, die Umstellungsfähigkeit und die Koordinationsfähigkeit kognitiver Prozesse. Die kristalline Intelligenz resultiert aus der genetischen Entwicklung sowie aus der Sozialisation. Es handelt sich hierbei um das Erfahrungswissen resultierend aus gezielten Lernvorgängen. Beispielhaft lassen sich hier das Kulturwissen, das Urteilsvermögen und die soziale Kompetenz zuordnen. Schanz definiert die beiden Intelligenzfaktoren folgendermaßen:¹⁴⁶

Definition D9: Fluide Intelligenz ist die Fähigkeit, **neuartige** kognitive Probleme zu lösen und sich neuen Situationen instinktiv anzupassen. Kristalline Intelligenz bezieht sich auf das erworbene Wissen einer Person und beschreibt die Fähigkeit, **vertraute** kognitive Probleme kompetent zu handhaben.

Die Entwicklungen beider Intelligenzkomponenten unterscheiden sich voneinander, wie in der Darstellung 8 zu sehen ist.

¹⁴⁵ Vgl. Fisseni (1998), S. 354.

¹⁴⁶ Vgl. Schanz (1993), S. 427.



Darstellung 8: Entwicklung fluiden und kristalliner Intelligenz

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Baltes/ Staudinger/ Lindenberger (1999), S. 503.

Während die fluide Intelligenz im Alter abnimmt, steigt im Laufe des Lebens mit abnehmendem Grenzzuwachs die kristalline Intelligenz.¹⁴⁷

Beide Intelligenzkomponenten sind beeinflussbar: Die fluide Intelligenz ist grundsätzlich trainierbar. Als Beispiel sei das Gedächtnistraining genannt. Die kristalline Intelligenz wird mit zunehmenden Lebenserfahrungen verbessert. Nicht ohne Grund wird sie auch als Altersweisheit bezeichnet.

Diese Aspekte lassen Auswirkungen der Arbeitsformmerkmale erwarten.

3.4 Analyseschwerpunkte der Persönlichkeit im Überblick

Guilforde's Theorie wird in dieser Arbeit als Modell für den Aufbau der Persönlichkeit verwendet. Er beschreibt die Persönlichkeit als Ganzheit, die sich aus den physiologischen und morphologischen Merkmalen, Interessen, Bedürfnissen, Einstellungen, dem Temperament und der Eignung ergibt. Jeder Mensch ist durch diese Wesenszüge gekennzeichnet. Die Ausprägung der jeweiligen Wesenszüge beschreibt die individuelle Person. Da analysiert werden soll, welche grundsätzlichen Zusammenhänge zwischen Arbeitsmerkmalen und der Persönlichkeit möglich sind, sind die Ausprägungen irrelevant. Es interessieren ausschließlich die allgemeinen Persönlichkeitsmerkmale, exklusive der körperlichen Merkmale und Interessen. Erstere werden nicht betrachtet, weil sie als Beurteilungskriterien nicht im Vordergrund stehen.

¹⁴⁷ Vgl. Schanz (1993), S. 427 ff.

Interessen bleiben außen vor, da sie sich auf der niedrigsten Abstraktionsstufe befinden und aus Einstellungen und Bedürfnissen gebildet werden.

Die verbleibenden Persönlichkeitsmerkmale – zum Teil mit aktuelleren und bestätigten Theorien hinterlegt – werden auf ihre Beeinflussbarkeit durch die Charakteristika flexibler Arbeitsformen im vierten Kapitel untersucht. Es handelt sich im Einzelnen um:

- die Bedürfnisse nach Leistung, Macht und Zugehörigkeit,
- die Einstellungen des Mitarbeiters zur Organisation
- das Temperament im Komplex sowie
- die Intelligenz.

4 Analyse des Einflusses der Arbeitsformcharakteristika auf die Persönlichkeitsmerkmale

4.1 Untersuchungsmatrix

In den vorangegangenen zwei Kapiteln wurden die Untersuchungsfaktoren herausgearbeitet und erklärt. Die Gestaltungsmerkmale flexibler Arbeitsformen – räumliche, zeitliche und finanzielle Flexibilität – sowie die Persönlichkeitsmerkmale der Mitarbeiter – Bedürfnisse, Einstellungen, Temperament und Intelligenz – ergeben schließlich die zwei Achsen der Untersuchungsmatrix (Darstellung 9).

| | Bedürfnis nach Leistung | Bedürfnis nach Macht | Bedürfnis nach Zugehörigkeit | Einstellungen | Temperament | Intelligenz |
|--------------------------|-------------------------|----------------------|------------------------------|-----------------|---------------|---------------|
| räumliche Flexibilität | ↑ Kap. 4.2.1 | ↑ Kap. 4.2.2 | ↑ Kap. 4.2.3 | ↑ Kap. 4.2.4 | | |
| zeitliche Flexibilität | ↑ Kap. 4.3.1 | ↑ Kap. 4.3.2 | ↑ Kap. 4.3.3 | ↑ Kap. 4.3.4 | | |
| finanzielle Flexibilität | ↑ Kap. 4.4.1 | ↑ Kap. 4.4.2 | ↑ Kap. 4.4.3 | ↑ Kap. 4.4.4 | | |
| Gesamte Flexibilität | | | | | ↑ Kap. 4.5 | ↑ Kap. 4.6 |

Darstellung 9: Untersuchungsmatrix

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Einflüsse der Flexibilitätsdimensionen auf die Bedürfnisse nach Leistung, Macht und Zugehörigkeit sowie die Einstellungen der Mitarbeiter zum Unternehmen werden jeweils einzeln fokussiert, da relativ eindeutige Zusammenhänge erwartet werden. Dagegen folgen die Effekte auf die Wesenszüge Temperament und Intelligenz aus der Flexibilität insgesamt¹⁴⁸, da aufgrund des hohen Abstraktionsgrades keine trennscharfen Korrelationen zu räumlichen, zeitlichen und finanziellen Veränderungen vermutet werden. Dieses Vorgehen wird auch dadurch zulässig, als dass sich die Flexibilitätsdimensionen gegenseitig stärken und zweckmäßig ergänzen können.

Die Herleitung der Schlussfolgerungen erfolgt mit Hilfe theoretischer Konzepte und zum Teil empirischer Befunde, an denen sich die zukünftige Erkenntnisgewinnung orientieren kann. Die Analyse soll als Querschnitt der Effekte verstanden werden und erhebt nicht den Anspruch der Vollständigkeit.

¹⁴⁸ Anmerkung: Gesamte Flexibilität meint die integrierte Betrachtung der räumlichen, zeitlichen und finanziellen Flexibilität.

4.2 Räumliche Flexibilität als Charakteristikum

4.2.1 Effekte auf das Leistungsbedürfnis

Es wird angenommen, dass bei permanenter Teleheimarbeit der persönliche berufliche Kontakt mit anderen Menschen in der Regel sehr gering ist. Bei mobilen Telearbeitern dagegen ist die Kontakthäufigkeit höher. So hat beispielsweise ein Pressesprecher mit sehr vielen, unterschiedlichen Leuten zum Beispiel auf Konferenzen, bei Behörden, Verbänden und in anderen Situationen zu tun. Zwischenformen wie die alternierende Telearbeit können sich mit der Anzahl von Kontaktchancen zwischen diesen Extremen bewegen. Mit zunehmendem Grad der räumlichen Flexibilität steigt deshalb die Wahrscheinlichkeit, mit anderen Personen in einen arbeitsbezogenen Austausch zu treten. Die direkte Vergleichbarkeit der eigenen Leistung mit der wahrgenommenen Kompetenz von anderen nimmt dadurch zu. Da der Mensch nach McClellands Theorie des Leistungsbedürfnisses grundsätzlich sein eigenes Leistungsniveau unter Beweis stellen möchte beziehungsweise besser sein will als die Konkurrenz, ist es wahrscheinlich, dass sich die Anstrengung auf die kontinuierliche Verbesserung der Leistung richten wird.¹⁴⁹ Durch den direkten und persönlichen Kontakt mit den Geschäftspartnern ist überprüfbar, ob die eigene Leistung anerkannt wurde. Als Ergebnis ergibt sich folgende Schlussfolgerung.

Schlussfolgerung S1: Wenn der Grad der räumlichen Flexibilität steigt, dann kann durch zunehmende interne und externe Kontaktmöglichkeiten die Befriedigungsmöglichkeit des Leistungsbedürfnisses verbessert werden.

4.2.2 Effekte auf das Machtbedürfnis

Desk-Sharing ist ein Konzept zur räumlichen Flexibilisierung, das besonders bei alternierender Telearbeit und Teilzeitarbeit eingesetzt wird. Der persönliche Schreibtisch erfüllt nicht nur die Funktion eines Arbeitsplatzes, sondern ist auch identitätsstiftend und kann für den Mitarbeiter ein Statussymbol darstellen. Die Aufgabe des individuellen Arbeitsraumes durch Desk-Sharing kann deshalb für einige Mitarbeiter als persönlicher Kontrollverlust empfunden werden.

Denn mit der Einführung des Schreibtisch-Teilens ist gleichzeitig die Auflage verbunden, den Arbeitsplatz nach Beendigung der Tätigkeit aufzuräumen und sauber zu hinterlassen. Entsprechende Arbeitsunterlagen müssen im Rollcontainer wieder

¹⁴⁹ Vgl. Steyrer (1993), S. 125.

verstaut werden. Dem Mitarbeiter wird auf diese Weise zum Teil die Kontrolle über die Gestaltung seines Arbeitsbereiches entzogen. Teilweise ist eine Kompensation durch die Gestaltbarkeit der transportablen Kommunikationsmittel möglich. Beispielsweise kann durch optisch individualisierte Benutzeroberflächen, wie veränderte Schemata oder Bildschirmschoner, eine persönliche Arbeitsatmosphäre wieder geschaffen werden. Dabei gilt es jedoch zu bedenken, dass auch dieser Rückzugsraum durch Administrierung, Größe und anderer Einschränkungen stark fremdbestimmt sein kann und deshalb nicht vollständig der eigenen Kontrolle unterliegt.

Ergebnisse einer Studie bei IBM Deutschland haben gezeigt, dass telearbeitende Mitarbeiter ihren eigenen Schreibtisch behalten wollen.¹⁵⁰ Aus anderen Untersuchungen geht ebenfalls hervor, dass sich Mitarbeiter mit dem Verlust des örtlich konstanten Bereiches schwer tun und sich zum Teil in der Organisation „heimatlos“ fühlen.¹⁵¹

Schlussfolgerung S2: Wenn im Zuge räumlicher Flexibilisierung die Mitarbeiter das Gefühl eines Statusverlusts haben, dann kann die Befriedigungsmöglichkeit des Machtbedürfnisses gehemmt werden.

Ein weiterer Aspekt bei Desk-Sharing fußt auf der selbständigen Auswahl oder der Zuteilung des Arbeitsplatzes durch einen Koordinator. Obwohl vielfach die Arbeitsplätze ähnlich gestaltet sind, können sich doch individuelle Präferenzen für einen bestimmten Arbeitsbereich herausbilden. Eine automatisierte oder übergeordnete Zuteilung entzieht dem Mitarbeiter die Kontrolle bei der Wahl des Standortes entsprechend seiner Präferenzstruktur.

Schlussfolgerung S3: Wenn bei räumlicher Flexibilisierung die Wahl des Arbeitsplatzes nicht dem Mitarbeiter obliegt, dann kann sein Bedürfnis nach Macht über die eigene Arbeitssphäre schlechter befriedigt werden.

4.2.3 Effekte auf das Zugehörigkeitsbedürfnis

Wie bereits erläutert kann mit zunehmender ortsunabhängiger Leistungserstellung die Anzahl der Kontakte steigen. Aufgrund der natürlich gegebenen Restriktion der verfügbaren Zeit lässt sich folgern, dass mit Zunahme der (dislozierten)¹⁵² Kontakte die

¹⁵⁰ Vgl. TA Telearbeit GmbH (o. J.), S. 6.

¹⁵¹ Vgl. Vollmer (2002), S. 71.

¹⁵² Vgl. Meffert/ Bruhn (2003), S. 6.

durchschnittliche Intensität der Beziehungen sinken muss. Aus der Erläuterung wird abgeleitet, dass der Mitarbeiter zunehmend mehreren Gruppen angehört, die Gruppenbindungen jedoch instabiler beziehungsweise temporär begrenzt sind. Das Zugehörigkeitsgefühl kann insofern negativ beeinflusst werden, als dass der Mitarbeiter in viele Gruppen nur schwach involviert ist.

Schlussfolgerung S4: Wenn durch die Arbeitsortflexibilisierung des Mitarbeiters der durchschnittliche Gruppenkontakt flüchtiger wird, dann kann sich die Befriedigungsmöglichkeit des Zugehörigkeitsbedürfnisses zur Gruppe verschlechtern.

In Abschnitt 4.2.2 wurde hergeleitet, dass individuelle Präferenzen bei der Wahl des Schreibtisches bei Desk-Sharing eine wesentliche Rolle spielen können. Dies würde dem Affiliationsbedürfnis insofern entgegenstehen, als dass daraus konkurrierendes Verhalten unter den Mitarbeitern um entsprechende Schreibtische resultiert. Die somit generierten Konflikte können das Arbeitsklima zwischen den Kollegen gefährden und das individuelle Zugehörigkeitsgefühl zur Bezugsgruppe negativ beeinflussen. Möglicherweise wird versucht, diesen Konflikt unterschwellig durch einen frühen Arbeitsbeginn, Platzreservierungen oder ähnliches zu verdrängen. Lehmann beschreibt dieses Verhalten metaphorisch als „Gerangel wie am Hotelpool“. ¹⁵³ Es besteht auch nach längeren Zeiträumen die Gefahr, dass dieser latente Konflikt sichtbar wird.

Schlussfolgerung S5: Wenn im Zuge der räumlichen Flexibilisierung konkurrierendes Verhalten unter den Mitarbeitern forciert wird, dann kann die Befriedigungsmöglichkeit des Affiliationsbedürfnisses beeinträchtigt werden.

4.2.4 Effekte auf die Einstellungen

Die Einstellungen zum Unternehmen sind abhängig von verschiedenen Einflussfaktoren. Beispielsweise kann die räumliche Flexibilität über die Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung Auswirkungen auf die Einstellungen der Mitarbeiter haben. Diesbezüglich wird oftmals befürchtet, dass im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen dezentral arbeitende Mitarbeiter benachteiligt werden, da sie von dem Entscheidungsort der Führungskraft zu weit entfernt sind. ¹⁵⁴ Diese Führungsdistanz kann dazu führen, dass Telearbeiter zum Beispiel für Weiterbildungen oder Beförderungen nicht ausgewählt werden. Ein mögliches Erklärungsmuster für die

¹⁵³ Vgl. Lehmann (1999), S. 90.

¹⁵⁴ Vgl. Buser/ Poschet (2002), S. 99.

daraus resultierenden Einstellungsänderungen könnte beispielsweise die soziale Austauschtheorie liefern.

March und Simon (1958) sehen Commitment als eine Austauschbeziehung, in der sich der Mitarbeiter im Austausch für gewisse Ergebnisse eng mit der Organisation verbindet.¹⁵⁵ Der Vorgesetzte, Repräsentant des Unternehmens, und der Mitarbeiter stehen in einem Austauschverhältnis. Wenn der Mitarbeiter dieses Austauschverhältnis aufgrund der Entwicklungsbenachteiligung als nicht mehr ausgewogen empfindet, dann werden Maßnahmen zur Wiederherstellung des Gleichgewichts gesucht. Als Optionen können beispielsweise Veränderungen der persönlichen Anstrengungen oder die Beendigung des Austauschverhältnisses gesehen werden. Dies ist gleichbedeutend mit verringerter Identifikation mit dem Unternehmen. Abschließend kann deshalb folgender Zusammenhang hergestellt werden.

Schlussfolgerung S6: Wenn durch räumliche Flexibilisierung Führungsdistanz entsteht, dann kann das Commitment des Mitarbeiters beeinträchtigt werden.

Ein weiterer Aspekt ist denkbar, wenn räumliche Flexibilität vermehrt zu unternehmensexternen Kontakten führt und dadurch externe berufliche Alternativen beziehungsweise Weiterentwicklungsmöglichkeiten wahrgenommen werden. Erwartet der Mitarbeiter relativ geringe Kosten im Zusammenhang mit dem Verlassen des Unternehmens, kann damit der Grad der Identifikation mit dem Unternehmen negativ beeinflusst werden. Diese erwarteten Fluktuationskosten sind vergleichbar mit dem Faktor ‚Anstellungsmöglichkeiten‘ in dem Modell von Mueller/ Price. Aus Sicht des Mitarbeiters beziehen sich diese auf die Verfügbarkeit externer Alternativen, auf die Erreichbarkeit der Alternativen durch die eigene Qualifikation sowie auf die entgeltbezogene Attraktivität.¹⁵⁶ Die Analyse des Zusammenhangs ergab eine negative Korrelation zwischen Anstellungsmöglichkeiten und Commitment.¹⁵⁷ Es lässt sich in dem hier erarbeiteten Kontext deshalb folgende Schlussfolgerung ziehen.

¹⁵⁵ Vgl. Weinert (1998), S. 135.

¹⁵⁶ Vgl. Mueller/ Price (1990), S. 322.

¹⁵⁷ Anmerkung: Siehe dazu auch die Darstellung 7.

Schlussfolgerung S7: Räumliche Flexibilisierung korreliert negativ mit Commitment, wenn die wahrgenommenen externen Anstellungsmöglichkeiten positiv bewertet werden.¹⁵⁸

4.3 Zeitliche Flexibilität als Charakteristikum

4.3.1 Effekte auf das Leistungsbedürfnis

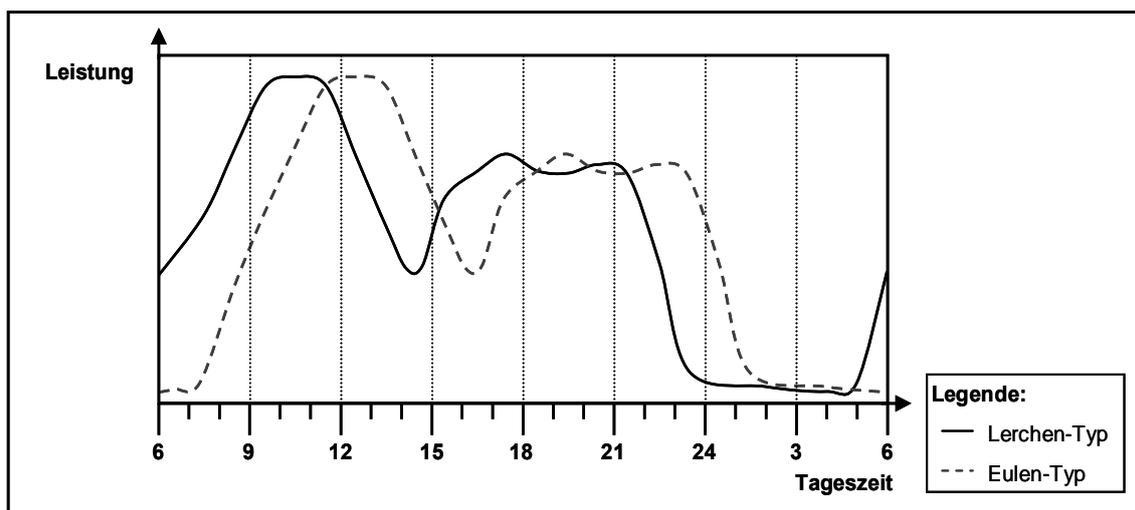
Einige Arbeitszeitmodelle bieten die Möglichkeit, dass der Mitarbeiter vor allem die Lage seiner Arbeitszeit individuell einteilen kann. Bei der Variation der Arbeitszeit können unter anderem familiäre Zeitstrukturen, Freizeitaktivitäten am Vortag und die persönliche Befindlichkeit einfließen.¹⁵⁹ Ein relativ stabiler Einflussfaktor scheint jedoch der Biorhythmus zu sein. Arbeitswissenschaftler haben empirisch belegt, dass sich Menschen in ihren Aktivitätszyklen unterscheiden können.¹⁶⁰ Die Untersuchungen zeigten zwei verschiedene Typen im Leistungsverhalten, die in der Darstellung 10 dargestellt sind. Zum einen gibt es den Morgenmenschen beziehungsweise Lerchentyp, der zu Tagesbeginn sehr schnell sehr aktiv ist, seine Leistungsfähigkeit zum späteren Abend jedoch sinkt. Zum anderen wird der Abendmensch beziehungsweise Eulentyp unterschieden, der sein volles Aktivitätsniveau erst im späteren Tagesverlauf erreicht und vielfach am Abend und zum Teil in der Nacht noch voll leistungsfähig ist.¹⁶¹

¹⁵⁸ Anmerkung: Positive Korrelation bedeutet, dass eine Verstärkung/ Abnahme der unabhängigen Variable eine Verstärkung/ Abnahme der abhängigen Variable zur Folge hat. Vice Versa gilt für negative Korrelation, dass eine Zunahme der unabhängigen Variable eine Abnahme der abhängigen Variable zur Folge hat.

¹⁵⁹ Vgl. Eberling et al. (2004), S. 36.

¹⁶⁰ Vgl. Seeber/ Rutenfranz (1989), S. 38.

¹⁶¹ Vgl. Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften (2002), S. 32.



Darstellung 10: Aktivitätszyklus

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Stangl, W. (2004).

Die Wissenschaftler zeigen auf, dass das Erreichen von Arbeitszielen oder das Lösen komplexer Probleme während dieser Phasen besser möglich ist. Dieser Erkenntnis folgend wäre es für die Mitarbeiter von Vorteil, wenn sie ihre Arbeit entsprechend ihrer Kreativitätsphasen und Leistungsfähigkeit zeitlich individuell einteilen könnten.

Schlussfolgerung S8: Wenn durch zeitliche Flexibilisierung die Arbeitszeiteinteilung nach der Leistungsfähigkeit möglich ist, dann kann die Befriedigungsmöglichkeit des Leistungsbedürfnisses verbessert werden.

4.3.2 Effekte auf das Machtbedürfnis

Wie im Punkt 4.3.1 beschrieben lassen sich Lerchentyp und Eulentyp unterscheiden. Auf das Machtbedürfnis des Mitarbeiters angewendet, kann auch hier die Arbeitszeitflexibilität zum persönlichen Vorteil genutzt werden, indem die Arbeit nach der Leistungsbereitschaft eingeteilt werden kann. In einer aktuellen Studie fanden Eberling et al. heraus, dass die Mitarbeiter die Arbeitszeitflexibilität als Autonomiegewinn, Abbau von Fremdkontrolle und als Zuwachs an Selbstverantwortung für Ergebnissicherung und Leistungssteigerung empfinden.¹⁶² Insofern kann die persönliche Arbeitszeiteinteilung dazu führen, dass die Auslebung des Machtbedürfnisses positiv beeinflusst wird. In der eben genannten Studie wurde weiterhin festgestellt, dass der Koordinationsaufwand zwischen den zeitlich unterschiedlich arbeitenden Kollegen eher gering ist. Die Abstimmungen würden sich unproblematisch zumeist durch den informellen persönlichen Kontakt ergeben.¹⁶³

¹⁶² Vgl. Eberling et al. (2004), S. 36, 115, 202.

¹⁶³ Vgl. Eberling et al. (2004), S. 115.

Dabei kann die moderne Informations- und Kommunikations-Technologie zusätzlich den synchronen und asynchronen Informationsaustausch vereinfachen.

Schlussfolgerung S9: Wenn durch zeitliche Flexibilisierung die Arbeitszeiteinteilung nach der Leistungsbereitschaft möglich ist, dann kann die Befriedigungsmöglichkeit des Machtbedürfnisses verbessert werden.

Zeitflexibilisierende Maßnahmen können das Machtbedürfnis des Menschen darüber hinaus über einen weiteren Aspekt beeinflussen, der nicht die Kontrolle über sich selbst, über Informationen oder Ressourcen betrifft.

Durch die Zeitflexibilisierung sind die Mitarbeiter eines Organisationsbereiches zu unterschiedlichen, zum Teil überschneidenden Zeiten im Büro anwesend. Während in Normalarbeitsverhältnissen eine Beobachtung der Kollegen grundsätzlich über den gesamten Arbeitstag möglich ist, schränkt sich dies bei zeitlicher Flexibilität auf die simultane Anwesenzeit ein. Über die nicht beobachtbaren Phasen stellen die Mitarbeiter Vermutungen über die Arbeitsweise anderer an. Der Mitarbeiter könnte in der Ausübung seines Machtbedürfnisses eingeengt werden, da er nur noch teilweise seine unmittelbaren Kollegen kontrollieren kann. Je nach zugrunde liegendem Menschenbild kann es zu positiven und negativen Urteilen kommen. Eine Unterstützung dieser Kausalkette liefert die Studie von Eberling et al. Dort wurde gezeigt dass die Akzeptanz gegenüber unterschiedlichen Arbeitszeitpräferenzen sehr zwiespältig ist. Beispielweise beurteilen Mitarbeiter andere Kollegen kritisch, die früher das Büro verlassen, ohne über genaue Kenntnisse zu deren Arbeitszeitbeginn zu verfügen.¹⁶⁴

Schlussfolgerung S10: Mit zunehmender Flexibilisierung der Arbeitszeit und variabler Anwesenheit der Mitarbeiter kann die Befriedigungsmöglichkeit des Machtbedürfnisses bezogen auf die Kontrolle anderer gehemmt werden.

4.3.3 *Effekte auf das Zugehörigkeitsbedürfnis*

Zeitliche Flexibilisierung kann positive Wirkungen auch auf Bereiche außerhalb des Unternehmens entfalten, die dann indirekt als Rückkopplung auf die Arbeitsmotivation wirken können. Folgt man dem Konzept der ‚Work-Life Balance‘, dann könnte ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Freizeit und Arbeit motivationssteigernd wirken.

¹⁶⁴ Vgl. Eberling et al. (2004), S. 213.

Für das Unternehmen ergibt sich damit zusätzlich die Möglichkeit, Reputation zu erreichen. Durch die Flexibilisierung ergibt sich für die Mitarbeiter der Vorteil, sich seine Freizeit individueller zu gestalten. Somit kann im privaten Bereich das Affiliationsbedürfnis besser befriedigt werden, wenn der Mitarbeiter seinen Neigungen entsprechend Kontakte zu anderen sozialen Gruppen ausbauen kann. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass der Mitarbeiter die Handlungskompetenz zur freien Zeiteinteilung besitzt. So können beispielsweise ältere Arbeitnehmer, die seit vielen Jahren einen stabilen Arbeitsrhythmus haben, das Potential der Arbeitszeitgestaltung kaum nutzen.¹⁶⁵ Vielfach wird die Möglichkeit bereits pauschal abgelehnt.

Schlussfolgerung S11: Zeitliche Flexibilisierung kann die Befriedigungsmöglichkeit des Affiliationsbedürfnisses im außerberuflichen Bereich verbessern, wenn die Handlungskompetenz zur freien Zeiteinteilung vorhanden ist.

4.3.4 *Effekte auf die Einstellungen*

Grundsätzlich haben laufbahorientierte Arbeitnehmer das Problem, dass sie dem Unternehmen ihren Willen und ihre Fähigkeit signalisieren müssen, höherwertige Aufgaben übernehmen zu können.

Mit der Einführung von zeitlicher Flexibilität im Unternehmen soll dem Arbeitnehmer die Möglichkeit gegeben werden, die Lage der Arbeitszeit zu variieren. Besonders laufbahorientierte Mitarbeiter nutzen die angebotene Flexibilität, um ein Signal für ihre Leistungsfähigkeit und ihr Engagement für die Firma zu setzen.¹⁶⁶ Statt die Lage der Arbeitszeit zu verändern, wird die Arbeitszeitdauer so ausgedehnt, dass der Aufbau eines Zeitguthabens bewusst erfolgt. Die Höhe des Zeitguthabens repräsentiert das Signal.

Eine weitere Tendenz der zeitlichen Flexibilisierung soll durch ein zweites Beispiel skizziert werden. Vielfach ist ein hohes Arbeitsaufkommen bereits vor der zeitlichen Flexibilisierung vorhanden und der Arbeitsumfang geht über die übliche Arbeitszeit hinaus. Die anfallende Mehrarbeit führt zur unfreiwilligen Aufstockung des Arbeitszeitkontos, welches in diesem Fall hauptsächlich nur aufgebaut, nicht jedoch reduziert werden kann.¹⁶⁷ Bei diesen Mitarbeitern ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass die freie Einteilbarkeit des Arbeitsbeginns und -endes aufgrund der Aufgabenbewältigung kaum nutzbar ist.

¹⁶⁵ Vgl. Eberling et al. (2004), S. 205.

¹⁶⁶ Vgl. Eberling et al. (2004), S. 120, 177.

¹⁶⁷ Vgl. Eberling et al. (2004), S. 121.

Der Unterschied zwischen den beiden Fällen besteht darin, dass bei laufbahnenorientierten Mitarbeitern das Zeitkonto freiwillig aufgebaut wird, während dies die Hochleister im zweiten Fall unfreiwillig tun. Beide verwenden die Flexibilisierung nicht beziehungsweise nicht im ursprünglichen Sinn. Sofern sie jedoch nicht nutzbar ist, wird sich vermutlich die Einstellung gegenüber dem Unternehmen nicht unmittelbar verändern. Es lässt sich folgende Wirkung auf das Commitment schlussfolgern:

Schlussfolgerung S12: Wenn zeitliche Flexibilisierung aufgrund des Arbeitsanfalls nicht genutzt werden kann beziehungsweise aufgrund der Laufbahnenorientierung nicht genutzt werden soll, dann sind keine direkten Auswirkungen auf das Commitment zu erwarten.

Allerdings sollte in diesem Zusammenhang erwähnt werden, dass sich insbesondere bei Laufbahnenorientierten das Commitment verschlechtern kann, sollte ihr Engagement langfristig nicht zum Erfolg führen. Denn nach der sozialen Austauschtheorie erwartet der Mitarbeiter eine Gegenleistung seitens des Unternehmens. Wird diese auf Dauer nicht erfüllt, dann reagiert der Beschäftigte möglicherweise mit einer Veränderung seiner Anstrengung oder mit der Wahl eines neuen Austauschpartners, um das wahrgenommene Ungleichgewicht wieder herzustellen. Damit kann das in das Unternehmen beziehungsweise in den Vorgesetzten gesetzte Vertrauen angegriffen werden, das Commitment sinken und einen Wechsel der Organisation bedeuten.¹⁶⁸

4.4 Finanzielle Flexibilität als Charakteristikum

Bei der Gestaltung von Entgeltsystemen ist insbesondere die Bedürfnisstruktur der Mitarbeiter zu berücksichtigen. Denn wenn das Unternehmen dem Mitarbeiter durch bestimmte Arbeitsmerkmale die Befriedigung seiner Motive signalisiert, kann die Arbeitsmotivation positiv beeinflusst werden. Dabei eignen sich monetäre Anreize in besonderer Weise, Motivierungspotentiale bei der Arbeit zu schaffen.¹⁶⁹

Bei der Betrachtung der Effekte wird jeweils davon ausgegangen, dass vor der Einführung des Leistungslohnes der Mitarbeiter per Zeitlohn entlohnt wurde. Aussagen über die Veränderlichkeit des Leistungsniveaus innerhalb der finanziellen Flexibilität werden nicht getroffen, da sie konzeptionell nicht belegbar sind.

¹⁶⁸ Anmerkung: Da dies nicht primär auf zeitliche Flexibilisierung zurückzuführen ist, sondern vielmehr die Nicht-Realisierung des Beförderungswunsches betrifft, soll dies nur als Hinweis gelten.

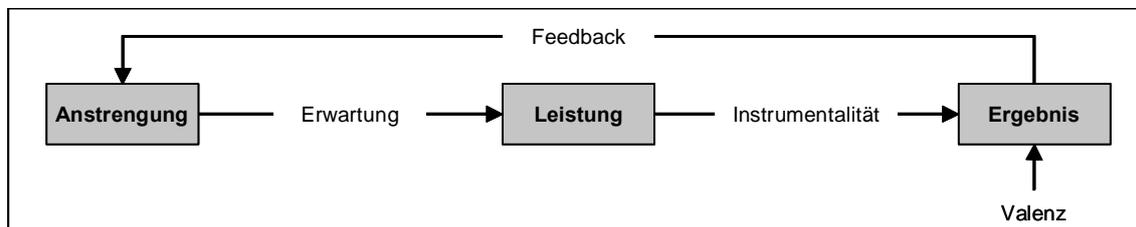
¹⁶⁹ Vgl. Kleinbeck (1996), S. 139.

4.4.1 Effekte auf das Leistungsbedürfnis

Leistungsbezogene Bezahlung gilt als ein sehr starker Anreiz für die Erhöhung der Mitarbeiterleistung. Darauf bezogen lässt sich offensichtlich ein direkter Zusammenhang zwischen Leistungslohn und Leistungsbedürfnis herstellen.

Der Mitarbeiter wird bemüht sein, ein hohes Leistungsniveau zu erreichen, wenn er erkennt, dass sein Leistungseinsatz die Höhe seiner Entlohnung beeinflusst.¹⁷⁰ Ist dieser Leistungseinsatz größer als der vor der Einführung des leistungsorientierten Entgeltsystems, dann folgt bereits aus der Definition des Leistungsbedürfnisses, dass das Bedürfnis nach Leistung befriedigt werden kann.

Eine andere Erklärung für den Zusammenhang zwischen finanzieller Flexibilität und dem Leistungsbedürfnis basiert auf der Instrumentalitätstheorie nach Vroom (1967). Ursprünglich zur Begründung von Arbeitsverhalten und –motivation konzipiert, bietet sie darüber hinaus einen Erklärungsansatz für eine Vielzahl von Entscheidungsverhalten und langfristigen Strategien der Individuen. Die Instrumentalitätstheorie ist eine Prozesstheorie. Dieser Prozess ist darin zu sehen, dass gesteigerte Leistung zu einem besseren Ergebnis führen kann. Sie stellt wie in der Darstellung 11 eine Verknüpfung zwischen Anstrengung, Leistung und Ergebnis her.



Darstellung 11: Instrumentalitätstheorie nach Vroom

Quelle: Eigene Darstellung.

Sie geht von der Annahme aus, dass Individuen klare und stabile Präferenzordnungen besitzen. Dem Opportunitätskostengedanken folgend, entscheiden sie bewusst zwischen Handlungsalternativen, wobei diejenige mit dem größten zu erwartenden Nutzen gewählt wird. Nach der Theorie wird zunächst das Ergebnis, zum Beispiel die Höhe einer Prämie, durch die Valenz beurteilt. Die Valenz beschreibt den erwarteten Zufriedenheitsgrad mit dem Ergebnis. Ist sie positiv, wird sich das Individuum bemühen, dieses Ergebnis zu erreichen. Die daraus folgende Anstrengung führt dann zur Leistung, wenn die Erwartung darüber positiv ist. Die Instrumentalität schließlich verknüpft die Komponenten Leistung und Ergebnis. Sie beschreibt die angenommene

¹⁷⁰ Vgl. Kleinbeck (1996), S. 140.

Wahrscheinlichkeit, dass mit dem Vollziehen der Leistung das gewünschte Ergebnis auch eintritt. Die Komponenten Erwartung, Instrumentalität und Valenz sind im mathematischen Sinn multiplikativ verknüpft, das heißt dass Motivation nur dann vorliegt, wenn alle drei Komponenten größer Null sind.¹⁷¹

Die Grundvoraussetzung muss sein, dass der Mitarbeiter in variablen Lohnkomponenten einen hohen Zufriedenheitsgrad (Valenz) sieht. Dies ist in der Definition der Instrumentalitätstheorie unter dem Aspekt der Nutzenmaximierung des Individuums bereits enthalten. Mit der Zielvereinbarung und der Erfüllung der Kriterien für finanzielle Entlohnung¹⁷² lassen sich die Erwartung und die Instrumentalität ebenfalls erhöhen: Die Erwartung ist größer Null, da der Mitarbeiter weiß, was zu tun ist, um die zur Leistungsvergütung führende Leistung zu erfüllen. Die Instrumentalität ist nahe Eins, da sich eine Leistungssteigerung direkt in einem besseren Ergebnis zeigt. Vor der finanziellen Flexibilisierung, das heißt bei einer Entlohnung nach der Zeit, ist die Instrumentalität gleich Null. Dies hängt damit zusammen, dass ein Mehr an Leistung nicht zu einem besseren Ergebnis führt, denn Zeitlohn ist fix und von der Leistung unabhängig. Damit kann der Zusammenhang zum Leistungsbedürfnis begründet werden. Mit der Vereinbarung von relativen Ergebnisgrößen, wird der Mitarbeiter bemüht sein, seine Leistung zu steigern.

Aus beiden Erklärungsansätzen lässt sich folgende Schlussfolgerung ziehen:

Schlussfolgerung S13: Wenn bei finanzieller Flexibilität die variable Lohnkomponente mit einer hohen Valenz verbunden ist, dann kann sich dies positiv auf die Befriedigungsmöglichkeit des Leistungsbedürfnisses auswirken.

4.4.2 Effekte auf das Machtbedürfnis

Für mögliche Auswirkungen auf das Machtbedürfnis wird erneut auf die Instrumentalitätstheorie zurückgegriffen, die im Punkt 4.4.1 erläutert wurde. Wie gezeigt wurde, ist bei einer Entlohnung nach Zeit die Instrumentalität gleich Null, da eine höhere Leistung nicht zu einem besseren Ergebnis führt. Der Mitarbeiter hat somit keinen Anreiz, mehr zu leisten als notwendig.

Mit der Einführung des Leistungslohns kann sich dies ändern, da die Höhe des Entgelts von der erbrachten Leistung des Mitarbeiters abhängt. Damit steigt die Instrumentalität, denn es wird erwartet, dass eine höhere Leistung zu einem besseren

¹⁷¹ Vgl. Wiswede (1991), S. 71 f.

¹⁷² Anmerkung: Das Entgeltsystem muss leistungsangemessen, gerecht, beeinflussbar, transparent und hinsichtlich der Zielvereinbarung partizipativ sein. Vgl. Kleinbeck (1996), S. 140 f.

Ergebnis führt. Im Zusammenhang mit einer internalen Kontrollüberzeugung kann deshalb angenommen werden, dass der Mitarbeiter sein Leistungsniveau eigenverantwortlich kontrollieren kann.¹⁷³ External Kontrollüberzeugte dagegen schreiben ein besseres Ergebnis nicht der eigenen Fähigkeit zu, sondern externen Faktoren wie Glück oder Zufall. Diese sind nicht aus eigener Kraft steuerbar, so dass bei diesen Mitarbeitern vermutlich die Ausübung des Machtbedürfnisses durch variable Lohnkomponenten nicht beeinflusst wird. Es wird deshalb folgendes geschlussfolgert:

Schlussfolgerung S14: Bei leistungsorientierter Entlohnung kann die Befriedigungsmöglichkeit des Machtbedürfnisses verbessert werden, wenn eine hohe interne Kontrollüberzeugung vorliegt.

4.4.3 Effekte auf das Zugehörigkeitsbedürfnis

Um diesen Zusammenhang näher zu beleuchten, wird auf die Gerechtigkeitstheorie zurückgegriffen. Sie ging aus den Austauschtheorien hervor und hat ihren Ursprung in der Equity-Theorie von Adams (1965).¹⁷⁴ Diese Theorie konzentriert sich auf interindividuelle Vergleiche, auf verursachte Spannungszustände und auf Spannungsreduktionen.

Gerechtigkeit liegt nach der Theorie dann vor, wenn das Verhältnis zwischen den eigenen Leistungen und den dafür erhaltenen Ergebnissen äquivalent zum entsprechenden Verhältnis bei anderen Personen in der gleichen Arbeitsituation ist.¹⁷⁵ Demgegenüber entsteht Ungerechtigkeitsempfinden, wenn vergleichbare Leistungen zu unterschiedlichen Ergebnissen führen. Daraus resultiert ein innerer Spannungszustand, den das Individuum ausgleichen will. Dies ist grundsätzlich möglich durch

- eine entsprechende Veränderung der Beiträge oder Ergebnisse durch kognitive beziehungsweise verhaltensaktive Wege oder
- durch einen Abbruch beziehungsweise Wechsel der Vergleichspersonen.

Nach dieser Theorie kann geschlussfolgert werden, dass die Bezahlung nach Zeitlohn grundsätzlich als ungerecht empfunden werden könnte, da nicht dem Prinzip desselben Lohnes für vergleichbare Leistung gefolgt wird. Besser-Leister könnten dieses Prinzip im Vergleich mit Schlecht-Leistern als unfair auffassen. Eine

¹⁷³ Vgl. Weinert (1998), S. 106.

¹⁷⁴ Vgl. Wiswede (1991), S. 105 f.

¹⁷⁵ Vgl. Weinert (1998), S. 167 f.

Konsequenz daraus wäre die Reduktion der Leistungsanstrengung, damit sein Input-Output-Verhältnis in einem gerechteren Verhältnis zu dem Beitrag und dem Ergebnis des Schlecht-Leisters steht. Die Wiederherstellung der Gleichheit durch Leistungsreduktion ist jedoch nicht im Sinne des Unternehmens.

Die Einführung von finanzieller Flexibilisierung kann dieses Spannungsverhältnis möglicherweise vermeiden, indem Mitarbeiter mit einem hohen Leistungspotential eine höhere Entlohnung erhalten, als Arbeitnehmer mit geringeren Leistungsbeiträgen am Unternehmenserfolg. Damit wird Gerechtigkeit geschaffen. Es wird darauf hingewiesen, dass für die Leistungsbeurteilung objektive Bewertungsmaßstäbe zur Verfügung stehen müssen. Ansonsten besteht die Möglichkeit, dass aufgrund von Wahrnehmungsverzerrungen auch leistungsorientierte Entlohnung insbesondere bei Schlecht-Leistern zu Ungerechtigkeitsempfinden führen kann. Objektive und subjektive Gleichheit wären nicht identisch.

Grundsätzlich kann jedoch die leistungsorientierte Entlohnung dazu beitragen, dass innerhalb der Vergleichsgruppe Gerechtigkeit gewahrt, Konflikte vermieden und Leistungen anerkannt werden. Dadurch kann im Vergleich zur vorherigen Zeitlohn-Entlohnung die Befriedigung des Zugehörigkeitsgefühls positiv beeinflusst werden.

Schlussfolgerung S15: Wenn durch leistungsorientierte Entlohnung das subjektive Gerechtigkeitsempfinden verbessert wird, dann kann sich dies positiv auf die Befriedigungsmöglichkeit des Zugehörigkeitsbedürfnisses auswirken.

4.4.4 Effekte auf die Einstellungen

Die vorangegangenen Ausführungen im Punkt 4.4.3 werden übernommen und auf das Commitment übertragen. Demzufolge kann auch hier ein positiver Zusammenhang zwischen finanzieller Flexibilität und der daraus resultierenden Gerechtigkeit und dem Commitment vermutet werden.

In dem bereits erläuterten Modell von Mueller/ Price zur Fluktuationsneigung wird jedoch ein negativer Zusammenhang zwischen Höhe der Bezahlung und dem Commitment empirisch belegt. Diesen Widerspruch haben auch die Autoren bemerkt und wie folgt erklärt. Erstens: Der negative Zusammenhang gilt nur für die Personen, die in der Höhe der Bezahlung eine sehr wichtige Komponente sehen. Das heißt diejenigen, die eine sehr hohe extrinsische Motivation für eine Tätigkeit haben, legen auch sehr viel Wert auf das Entgelt. Das Geld ist ihnen damit wichtiger, als die Identifikation und die Loyalität zum Unternehmen. Zweitens: Der Bezug im Modell von Mueller/ Price wird ursächlich zwischen langjährigen Mitarbeitern und dem Commitment hergestellt. Da jedoch die Betriebszugehörigkeit häufig mit der Höhe der

Bezahlung korreliert (Senioritätsprinzip), ergibt sich in der Konsequenz auch ein Zusammenhang zwischen der Bezahlung und dem Commitment. Für die Höhe des Entgeltes ist nicht Leistung und Anerkennung relevant, sondern „nur“ die Betriebszugehörigkeit. Drittens: Mueller/ Price fanden in früheren Studien heraus, dass das Commitment und die Höhe der Bezahlung nur für jene Arbeitnehmer negativ korrelieren, die sich nicht als fair bezahlt betrachten. Dieser letzte Aspekt deckt sich mit oben genannter Argumentationskette der Gerechtigkeitstheorie, so dass auch hier folgendes geschlussfolgert werden könnte:

Schlussfolgerung S16: Wenn durch leistungsorientierte Entlohnung das subjektive Gerechtigkeitsempfinden verbessert wird, dann kann sich dies positiv auf das Commitment auswirken.

4.5 Flexibilität und Effekte auf das Temperament

Wie bereits erläutert wurde, ist das Temperament eines Individuums relativ stabil und wahrscheinlich genetisch bedingt. Diese Aussage könnte mit der Überlegung untermauert werden, dass bereits bei der Personalauswahl, insbesondere bei Assessment Centers, das Verhalten eines potentiellen Mitarbeiters getestet wird. Grund dafür ist, dass vergangenes Verhalten als der beste Indikator für zukünftige Verhaltensweisen gilt.¹⁷⁶ Personalmanager wählen den Bewerber aus, der hinsichtlich seines beobachtbaren Verhaltens sowohl auf das Stellenprofil als auch in den zukünftigen Unternehmensbereich optimal passt. Eine weitere Unterstützung der Stabilitätsaussage kann die verhaltenstherapeutische Forschung leisten.¹⁷⁷ Der Patient soll lernen, durch positive oder negative Verstärkung mit bestimmten Verhaltensdispositionen umgehen zu können. Ziel dieser therapeutischen Maßnahmen ist damit nicht die Veränderung der Verhaltenseigenschaften, sondern das Erlernen der Fähigkeit, diese zu kontrollieren.

Basierend auf diesen zwei Ausführungen wird folgendes geschlussfolgert:

¹⁷⁶ Vgl. Weinert (1998), S. 106.

¹⁷⁷ Vgl. Wormer/ Bauer (2004), S. 473.

Schlussfolgerung S17: Flexibilisierende Maßnahmen können Verhaltensdispositionen aufgrund ihrer Stabilität nicht verändern. Vielmehr schaffen sie neue Situationen, auf die jeder Mitarbeiter gemäß seiner Temperamentsausprägung reagiert.

4.6 Flexibilität und Effekte auf die Intelligenz

Intelligenz kann in zwei globale Komponenten untergliedert werden: zum einen in die fluide Intelligenz, die im Altersverlauf abnimmt und zum anderen die kristalline Intelligenz, die im Laufe des Lebens nahezu konstant bleibt.

Mit Flexibilisierungsmaßnahmen, im besonderen Maße bei räumlicher beziehungsweise zeitlicher Flexibilisierung, wirken veränderte Reize auf den Arbeitnehmer. So muss er sich beispielsweise in einer fremden Umgebung zurechtfinden beziehungsweise seinen zeitlichen Rhythmus neu koordinieren. Bei dieser Anpassung kommt es in entscheidendem Maße auf kognitive Prozesse des Mitarbeiters an.

Zur Untersuchung von kognitiven Veränderungen von Individuen bietet es sich an, Längsschnittstudien heranzuziehen. Eine der berühmtesten Studien im Bereich der Altersforschung ist die 1956 begonnene Seattle Längsschnittstudie von Schaie und Willis. Bis zum heutigen Tage wird diese Studie fortgeführt. Eine der bisherigen Erkenntnisse der Studie ist, dass die Wahrscheinlichkeit eines verzögerten Abbaus von fluider Intelligenz besonders stark mit folgenden Faktoren korreliert:¹⁷⁸

- Fehlen von kardiovaskulären und chronischen Krankheiten,
- Innehaben eines hohen sozialen Status,
- Einbindung in eine komplexe und stimulierende Umgebung,
- Veränderungsbereitschaft im mittleren Lebensalter,
- Hohe Intelligenz des Ehepartners sowie
- Halten eines hohen Levels der Informationsverarbeitungsgeschwindigkeit.

Für die Bestimmung eines Zusammenhangs zwischen Flexibilität und Intelligenz scheint besonders die stimulierende Umgebung von Bedeutung. Durch die Einführung von Flexibilisierungsmaßnahmen treten Veränderungen in der Arbeitssituation ein, die für den Mitarbeiter neue Stimuli setzen. In Anlehnung an die Studie wird deshalb folgendes geschlussfolgert:

¹⁷⁸ Vgl. Schaie/ Willis (o. J.).

Schlussfolgerung S18: Wenn Flexibilisierungsmaßnahmen mit neuartig zu bewältigenden Problemen verbunden sind, dann kann der Abbauprozess der fluiden Intelligenz verlangsamt werden.

4.7 Zwischenfazit

Die konzeptionelle Analyse hat verschiedene Schlussfolgerungen ergeben, die in der Darstellung 12 zusammengefasst sind.

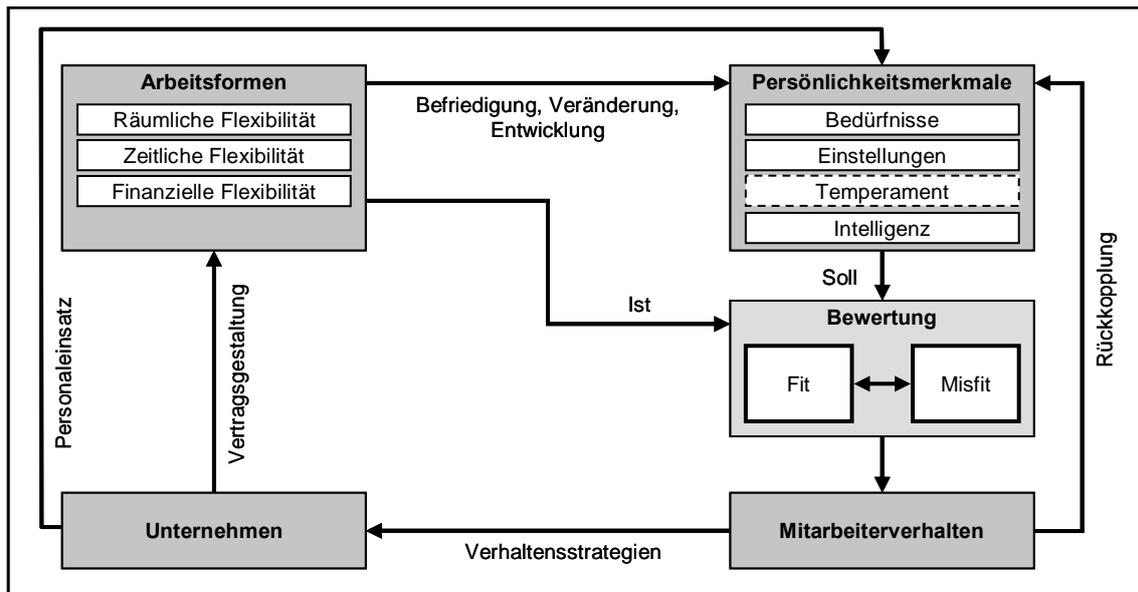
| | | | |
|-------------------------------|---|-------------------------------|-------|
| Räumliche Flexibilität (+) | → Kontaktmöglichkeiten (+) | → Leistungsbedürfnis (+) | (S1) |
| Räumliche Flexibilität (+) | → Statusverlust (+) | → Machtbedürfnis (-) | (S2) |
| Räumliche Flexibilität (+) | → Arbeitsplatzwahl (-) | → Machtbedürfnis (-) | (S3) |
| Räumliche Flexibilität (+) | → Gruppenkontakt (-) | → Zugehörigkeitsbedürfnis (-) | (S4) |
| Räumliche Flexibilität (+) | → Mitarbeiterkonkurrenz (+) | → Zugehörigkeitsbedürfnis (-) | (S5) |
| Räumliche Flexibilität (+) | → Führungsdistanz (+) | → Commitment (-) | (S6) |
| Räumliche Flexibilität (+) | → externe Anstellungsmöglichkeiten (+) | → Commitment (-) | (S7) |
| Zeitliche Flexibilität (+) | → Arbeit nach Leistungsfähigkeit (+) | → Leistungsbedürfnis (+) | (S8) |
| Zeitliche Flexibilität (+) | → Arbeit nach Leistungsbereitschaft (+) | → Machtbedürfnis (+) | (S9) |
| Zeitliche Flexibilität (+) | → Kontrolle anderer (-) | → Machtbedürfnis (-) | (S10) |
| Zeitliche Flexibilität (+) | → Handlungskompetenz (+) | → Zugehörigkeitsbedürfnis (+) | (S11) |
| Zeitliche Flexibilität (+) | → Nicht-Nutzung (+/-) | → Commitment (+/-) | (S12) |
| Finanzielle Flexibilität (+) | → Valenz (+) | → Leistungsbedürfnis (+) | (S13) |
| Finanzieller Flexibilität (+) | → internale Kontrollüberzeugung (+) | → Machtbedürfnis (+) | (S14) |
| Finanzielle Flexibilität (+) | → Gerechtigkeitsempfinden (+) | → Zugehörigkeitsbedürfnis (+) | (S15) |
| Finanzielle Flexibilität (+) | → Gerechtigkeitsempfinden (+) | → Commitment (+) | (S16) |
| Flexibilisierung | → neue Situationen | → individuelles Verhalten | (S17) |
| Flexibilisierung (+) | → neuartige Probleme (+) | → fluide Intelligenz (+) | (S18) |

Darstellung 12: Schlussfolgerungen

Quelle: Eigene Darstellung.

Die einzelnen Kausalketten sind in verkürzter Form wiedergegeben. Die jeweiligen Tendenzen der Variablen sind mit den Zeichen „plus“ – für positiv, hoch – beziehungsweise „minus“ – für negativ, niedrig – versehen.

Des Weiteren ergab sich ein Wechselwirkungsmodell, welches in der Darstellung 13 abgebildet ist.



Darstellung 13: Wechselwirkungsmodell

Quelle: Eigene Darstellung.

Bei der Analyse lag der Fokus darauf, wie die Persönlichkeitsmerkmale im Kontext der Arbeitstätigkeit von der räumlichen, der zeitlichen und der finanziellen Flexibilisierung beeinflusst werden können. Es ergaben sich Schlussfolgerungen darüber, dass die drei Bedürfnisse hinsichtlich ihrer Auslebbarkeit beziehungsweise Befriedigungsmöglichkeit veränderlich sind und dass Effekte auf die Einstellungen zum Unternehmen, das Commitment, sowie auf die fluide und kristalline Intelligenz zu erwarten sind. Die Verhaltensdispositionen scheinen dagegen nicht beeinflussbar, da sie nachweislich als relativ stabile Kennzeichen der Persönlichkeit verstanden werden.

Grundsätzlich ist jedes Individuum in der Lage, zu beurteilen, ob die Persönlichkeitsmerkmale Bedürfnisse, Einstellungen, Temperament und die Intelligenz mit den Anforderungen der Arbeitssituation übereinstimmen. Es findet demnach ein mehr oder weniger bewusster Abgleich zwischen unternehmerischen und persönlichen Ansprüchen an die Arbeitsformen statt. Das Ergebnis kann sich entweder in der Kongruenz oder der Diskrepanz der Ansprüche zeigen. Aufgrund der Steuerungsfunktion der Wesenszüge ziehen Fit oder Misfit der Ansprüche verschiedene Verhaltensweisen des Mitarbeiters nach sich.

Bei einer wahrgenommenen Übereinstimmung ergeben sich zwei sinnvolle Möglichkeiten:¹⁷⁹

¹⁷⁹ Anmerkung: Bruggemann hat 1975 ein Konzept zur Klassifizierung von Arbeitszufriedenheit aufgestellt. Dies ist die Ideengrundlage für die vorliegenden Punkte. Siehe dazu Bruggemann/ Groskurth/ Ulich (1975), S. 132 ff.

- **Erhöhung des Anspruchsniveaus** – Die eigenen Anforderungen an die Arbeitsformen werden heraufgesetzt, das heißt bei einer erneuten Bewertung würde keine Übereinstimmung eintreten, wenn die Arbeitsform in ihren Charakteristika konstant bleibt.
- **Halten des Anspruchsniveaus** – Es erfolgt keine Veränderung des eigenen Anspruchs an die Anforderungen der Arbeitsform.

Bei einem wahrgenommenen Misfit können sich folgende Optionen ergeben:

- **Beendigung** – Der Mitarbeiter hat die Möglichkeit, sich eine neue Arbeitssituation sowohl innerhalb (Personaleinsatz) als auch außerhalb des Unternehmens (Vertragsgestaltung) zu suchen, die seinen Ansprüchen besser gerecht wird.
- **Modifizierung** – Der Mitarbeiter ist bestrebt, die Arbeitsform in ihren Ausprägungen zu verändern. Möglicherweise geschieht dies durch neue Vertragsverhandlungen.
- **Entwicklung** – Ein empfundenes Ungleichgewicht kann durch bewusstes Fördern einzelner Persönlichkeitsmerkmale (Personaleinsatz) ausgeglichen werden.
- **Verdrängung** – Die Diskrepanz zwischen den Ansprüchen kann zum Schutz der eigenen Person verdrängt werden.
- **Wahrnehmungsverzerrung** – Kognitive Prozesse können zu einer Wahrnehmungsverzerrung des Anspruches der Arbeitsformen führen, so dass ein Fit wieder herstellbar ist.

Aus diesen Möglichkeiten der Wiederherstellung einer Anspruchsübereinstimmung können sich vielfältige Verhaltensweisen des Mitarbeiters ergeben. Ist dieses Verhalten von der Führungskraft beobachtbar, lassen sich diverse Handlungsalternativen vor allem im Rahmen der Vertragsgestaltung und der Personaleinsatzplanung ableiten, so dass entweder die Ausprägungen der Arbeitsform den Mitarbeiteransprüchen oder die Persönlichkeitsmerkmale des Mitarbeiters den Ansprüchen der Arbeitsform entsprechen.

5 Resümee

5.1 Implikationen für das Unternehmen

Aus den analysierten Schlussfolgerungen lassen sich einige Handlungsvorschläge für das Unternehmen beziehungsweise die Führungskräfte ableiten. Diese werden mit dem Ziel angeboten, die Einführung der Flexibilisierungsmaßnahmen zu unterstützen. Sie resultieren aus den Schlussfolgerungen und sind deshalb nicht als abschließend zu betrachten. Die Implikationen werden nur soweit verdeutlicht, als dass die Erklärungen zum Verständnis beitragen. Detaillierte Ausführungen sind nicht das primäre Ziel, so dass eine kurze und prägnante Auflistung der Handlungsvorschläge dargeboten wird.

5.1.1 Bindung des Mitarbeiters

| | | | |
|----------------------------|--|--------------------------|------|
| Räumliche Flexibilität (+) | → Kontaktmöglichkeiten (+) | → Leistungsbedürfnis (+) | (S1) |
| Räumliche Flexibilität (+) | → Führungsdistanz (+) | → Commitment (-) | (S6) |
| Räumliche Flexibilität (+) | → externe Anstellungsmöglichkeiten (+) | → Commitment (-) | (S7) |

Wie in der Analyse herausgestellt wurde, sind mit Flexibilisierungsmaßnahmen auch Vorteile für den Mitarbeiter verbunden. Dazu zählen beispielsweise eine höhere Autonomie, die Möglichkeit zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die Einteilung der Arbeit nach dem Aktivitätszyklus etc. Diese Vorteile lassen sich vermutlich als Benchmarking-Strategie sinnvoll nutzen, um das Image des Unternehmens zu verbessern.¹⁸⁰ Mit einer sehr guten Reputation steigt wahrscheinlich die Möglichkeit, qualifizierte Fachkräfte für das Unternehmen zu gewinnen. Das Unternehmen sollte deshalb bestrebt sein, die Reputation durch gezielte Außenwirkung zu verbessern.

Die Personalentwicklung gewinnt im Hinblick auf die Qualifikations- und Karriereentwicklung an Bedeutung. Denn dem Gefühl der dezentral- und telearbeitenden Mitarbeiter, durch die räumliche Entfernung vom Entscheidungsort hinsichtlich der (Be-) Förderung benachteiligt zu sein, sollte begegnet werden. Damit ist das Ziel verbunden, die Arbeitsmotivation und das Commitment der Mitarbeiter nicht zu gefährden und qualifizierte Fachkräfte an das Unternehmen zu binden. Verwiesen sei in diesem Zusammenhang auf das Telemanagement,¹⁸¹ wodurch mittels Informations- und Kommunikations-Technologien versucht wird, räumlich verteilte Mitarbeiter zu koordinieren und zu motivieren. Dieser Ansatz sollte im Rahmen von Kosten-Nutzen-Ansätzen ausgebaut werden.

¹⁸⁰ Vgl. Eberling et al. (2004), S. 61.

¹⁸¹ Anmerkung: Siehe dazu auch Reichwald et al. (2000), S. 139 ff.

5.1.2 Stärkung der Teambeziehungen

| | | | |
|------------------------------|-------------------------------|----------------------|-------|
| Räumliche Flexibilität (+) | → Gruppenkontakt (-) | → Zugehörigkeit (-) | (S4) |
| Räumliche Flexibilität (+) | → Mitarbeiterkonkurrenz (+) | → Zugehörigkeit (-) | (S5) |
| Zeitliche Flexibilität (+) | → Kontrolle anderer (-) | → Machtbedürfnis (-) | (S10) |
| Finanzielle Flexibilität (+) | → Gerechtigkeitsempfinden (+) | → Zugehörigkeit (+) | (S15) |

Im Rahmen von Flexibilisierungsmaßnahmen werden die Arbeitsabläufe immer weniger durch die Hierarchie gesteuert, als viel mehr von den Mitarbeitern selbst. Wichtig könnte es sein, ein System abhängiger Gruppenbeziehungen zu schaffen, da die Gruppen aufgrund der zunehmenden Distanz nur noch sehr schwer von den Führungskräften zu koordinieren sind. Die Koordinationskosten nehmen zu. Dem kann begegnet werden, wenn die Abhängigkeit der Gruppenmitglieder untereinander gestärkt wird und diese die Koordination von oben ersetzen. Varianten der Stärkung bestehen zum einen in der Teamentlohnung und dem geförderten Feedback unter den Teammitgliedern, zum anderen könnte eine Vernetzung der über- oder nebengeordneten Gruppen (Linking-Pin Ansatz) geschehen.

5.1.3 Förderung der Mitarbeiterpersönlichkeit

| | | | |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|-------|
| Zeitliche Flexibilität (+) | → Handlungskompetenz (+) | → Zugehörigkeit (+) | (S11) |
| Flexibilisierung (+) | → neuartige Probleme (+) | → fluide Intelligenz (+) | (S18) |

Insbesondere die Modelle der Arbeitszeitflexibilisierung führen dazu, dass die Mitarbeiter zum Großteil ihre Arbeitszeit eigenständig, auch im Hinblick auf außerberufliche Aktivitäten, koordinieren können und müssen. Damit wird das Forschungsfeld der ‚Work-Life Balance‘ sehr wichtig und aktuell.¹⁸² Der Begriff Balance ist derzeit auffallend medienpräsent, jedoch nicht sehr konkret. Er verspricht einerseits ein gelungenes Ergebnis bezogen auf individuelle Ziele, Erfolg oder auch Lebensqualität und betont andererseits den Zwang zum permanenten Ausbalancieren konkurrierender Anforderungen. Insbesondere der letzt genannte Punkt kann zu neuen Aufgaben im Unternehmen führen und zwar bezogen auf die Personalentwicklung sowie auf eine aktive betriebliche Gesundheitspolitik. Damit sollte das Ziel verfolgt werden, bei den Beschäftigten eine „Gesundheitskompetenz“ zu entwickeln, das heißt

¹⁸² Vgl. im Folgenden Eberling et al. (2004), S. 54, 60.

ein breites Repertoire an Wissen und Umsetzungsfähigkeit, um solche Balanceakte situationsgerecht ausführen zu können.

Ein wichtiger Punkt – der nicht nur im Zuge der Flexibilisierung wichtig ist – sollte die Einbindung älterer Mitarbeiter betreffen. Wie aus den veränderten Rahmenbedingungen ersichtlich ist, werden die Unternehmen in den nächsten Dekaden zunehmend von der Schrumpfung der Bevölkerungszahl betroffen sein. Da sich die geburtenschwachen Jahrgänge in den kommenden Jahren auf die Zahl der Nachwuchsfachkräfte negativ auswirken wird – und diese Entwicklung vermutlich nicht mit einer veränderten Einwanderungspolitik zu regulieren ist – sollten ältere Mitarbeiter grundsätzlich nicht in die Frührente verabschiedet werden. Wie die Aufschlüsselung der fluiden und kristallinen Intelligenz gezeigt hat, nimmt zwar im Alter die Fähigkeit ab, sich auf neue Situationen instinktiv einzustellen, doch sollten der Erfahrungsschatz und das angesammelte Wissen nicht unterschätzt werden. Das Deutsche Zentrum für Altersfragen listet die Ressourcen älterer Arbeitnehmer wie folgt auf:¹⁸³

- Sie haben häufig berufs- und betriebsspezifische Erfahrung,
- werden von Vorgesetzten als gewissenhaft, zuverlässig, effektiv, bedachtsam und sozial kompetent eingeschätzt,
- sind objektiv langsamer, aber dafür sorgfältiger und qualitativ besser als jüngere Kollegen,
- haben geringere Unfallhäufigkeiten und höhere Arbeitszufriedenheit als jüngere Arbeitnehmer.

Mit der Einführung von Flexibilisierungsmaßnahmen werden Ältere nicht notwendiger Weise uneinsetzbar. Es empfiehlt sich, die älteren Mitarbeiter nicht als Problemgruppe zu sehen, sondern sich positiv auf ihr Leistungsvermögen zu besinnen.¹⁸⁴ Der Schlussfolgerung S18 folgend sollte das Unternehmen aktiv den Abbauprozess entgegentreten, in dem es spezielle Trainingsmaßnahmen entwickelt und damit die Gegebenheiten älterer Arbeitnehmer gezielt aufnimmt und zum eigenen Vorteil nutzt.

5.1.4 Richtige Personalauswahl

| | | | |
|-------------------------------|-----------------------------------|---------------------------|-------|
| Finanzieller Flexibilität (+) | → interne Kontrollüberzeugung (+) | → Machtbedürfnis (+) | (S14) |
| Flexibilisierung | → neue Situationen | → Individuelles Verhalten | (S17) |

Diese Schlussfolgerungen schreiben der Personalauswahl eine sehr große Rolle zu, denn mit den zum Unternehmen passenden, potentiellen Mitarbeitern können die

¹⁸³ Vgl. Deutsches Zentrum für Altersfragen (2003), S. 11.

¹⁸⁴ Vgl. Schanz (1993), S. 429.

zukünftigen Strategien umgesetzt werden. Neben den erforderlichen Kompetenzen wird zunehmend die Anpassungsfähigkeit der Mitarbeiter zum neuen Bewertungskriterium. In der heutigen Arbeitswelt geht es um die Aufhebung von Starrheit und Routine sowie den Wandel durch Umstrukturierung. Insofern sollten Beschäftigte rekrutiert werden, die sich durch die Eigenschaften Spontaneität, Lebhaftigkeit und Selbstbewusstsein auszeichnen.¹⁸⁵

5.1.5 Faire Besoldung

| | | | |
|------------------------------|-------------------------------|---------------------|-------|
| Finanzielle Flexibilität (+) | → Gerechtigkeitsempfinden (+) | → Zugehörigkeit (+) | (S15) |
| Finanzielle Flexibilität (+) | → Gerechtigkeitsempfinden (+) | → Commitment (+) | (S16) |

Vergütungssysteme müssen für den Mitarbeiter transparent sein. Dies erklärt sich unter anderem aus der Instrumentalitätstheorie. Darin heißt es, dass bei bestehender Unsicherheit über die Leistungshonorierung durch das Unternehmen, die Mitarbeiter ihre Anstrengungen reduzieren. Das Prinzip der Leistungsorientierung wird dann im Unternehmen aufgrund des Misstrauens nicht in vollem Umfang funktionieren. Für die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung muss das Unternehmen die genaue Anreizstruktur der Mitarbeiter kennen, um wirksame variable Entlohnungskomponenten einzusetzen. Es ist gefährlich anzunehmen, dass die Menschen aufgrund naturgegebener Bedürfnislagen gleiche oder ähnliche Präferenzskalen haben. Wohl eher ist das individuelle Wertesystem oder der Sozialisationshintergrund relevant.¹⁸⁶

Für die Implikation erscheint es wichtig, auf eine Restriktion hinzuweisen. Nach der Unsicherheitstheorie von Knight (1921) tauschen risikoaverse Individuen Sicherheit für reduziertes Einkommen. Das heißt ein Arbeitnehmer begibt sich in ein Abhängigkeitsverhältnis eines risikofreudigen Unternehmers, um Sicherheit zu erlangen. Wird nun leistungsorientierte Bezahlung eingeführt, so wird damit der Grundgedanke des ursprünglich gewählten Abhängigkeitsverhältnisses unterlaufen. Das Sicherheitsempfinden des Mitarbeiters kann beeinträchtigt werden. Um dennoch sinnvolle und gewollte Leistungsimpulse zu setzen und zu motivieren, erscheint eine Kombination aus existenzsicherndem Grundlohn und Leistungslohn eine gute Basis zu sein. Gewisse Sicherheiten müssen dem Mitarbeiter bleiben.

¹⁸⁵ Vgl. Sennett (1999), S. 57 ff.

¹⁸⁶ Vgl. Wiswede (1980), S. 108.

5.1.6 Zielvereinbarungen

| | | | |
|------------------------------|---|--------------------------|-------|
| Zeitliche Flexibilität (+) | → Arbeit nach Leistungsfähigkeit (+) | → Leistungsbedürfnis (+) | (S8) |
| Zeitliche Flexibilität (+) | → Arbeit nach Leistungsbereitschaft (+) | → Machtbedürfnis (+) | (S9) |
| Zeitliche Flexibilität (+) | → Nicht-Nutzung (+/-) | → Commitment (+/-) | (S12) |
| Finanzielle Flexibilität (+) | → Valenz (+) | → Leistungsbedürfnis (+) | (S13) |

In diesem Zusammenhang kommt das Konzept des ‚Management by Objectives‘ erneut zum Tragen. Die wesentliche Aufgabe besteht dabei in der Vereinbarung von Zielen. Sie sind für das menschliche Verhalten von richtungsweisender Bedeutung und lenken die Gedanken und Handlungen.¹⁸⁷ Besonders durch die finanzielle Flexibilität bieten sich Möglichkeiten, kontrollierbare und bewertbare Leistungsziele zu vereinbaren. Dadurch können die mit räumlicher und zeitlicher Flexibilität einhergehenden Kontrollverluste der Führungskräfte zum Teil kompensiert werden, um die Mitarbeiter wieder im Unternehmenssinne zu beeinflussen. Allerdings müssen wirkungsvolle Ziele partizipativ vereinbart und schriftlich fixiert werden, messbar sowie herausfordernd und gleichzeitig erreichbar sein.¹⁸⁸ Grundsätzlich sind die differierenden Ziele von Unternehmen und Beschäftigten in Einklang zu bringen, so dass sowohl das Unternehmen als auch der Mitarbeiter einen Leistungsanreiz haben.

5.2 Zusammenfassung und Ausblick

Das Ziel dieses Beitrags bestand darin, die Auswirkungen der Charakteristika flexibler Arbeitsformen auf Persönlichkeitsmerkmale der Mitarbeiter zu analysieren. Die Arbeitsformmerkmale ergaben sich aus den Kennzeichen des neuen Arbeitsparadigmas, das heißt aus dem Flexibilisierungstrend des Personaleinsatzes und der Vertragsgestaltung. Der letzte Punkt erschien besonders mit Focus auf die zunehmende Individualisierung der Arbeitnehmerverträge interessant, um schnell und aktiv auf wechselnde Rahmenbedingungen reagieren zu können. Es zeichneten sich in der einschlägigen Literatur die räumliche Flexibilität, die zeitliche Flexibilität und die finanzielle Flexibilität als besonders relevant ab.

Die Persönlichkeitsmerkmale bildeten das Untersuchungspendant. Zunächst war es erforderlich die Vielzahl von Persönlichkeitsdefinitionen und –strukturen so zu klassifizieren, dass für die Analyse ein nachvollziehbares und möglichst umfassendes Persönlichkeitsmodell zur Verfügung stand. Aus diesem Grund wurden die Hauptströmungen der persönlichkeits-theoretischen Forschung kurz dargestellt und

¹⁸⁷ Vgl. Weinert (1998), S. 171.

¹⁸⁸ Vgl. Staehle (1994), S. 415.

bewertet. Die meisten Forscher haben sich in ihren Ansätzen auf einen bestimmten Persönlichkeitsbereich konzentriert, beispielsweise auf die unbewussten Triebe (Freud), den Körperbau (Kretschmar), die angeborenen und erlernten Bedürfnisse (Maslow) oder die Kognitionen (Roger). Guilford, als Vertreter der faktorenanalytischen Persönlichkeitsforschung, hat ein deskriptives Modell aufgestellt, wonach sich die Persönlichkeit aus verschiedenen Wesenszügen ergibt. Er beschreibt die Persönlichkeit aller Menschen als Organisation, sich gegenseitig durchdringender Teilbereiche, die abhängig von deren individueller Ausprägung die Einzigartigkeit der Person bestimmen. Diese sieben Wesenszüge, gleichbedeutend mit Persönlichkeitsmerkmalen, sind Bedürfnisse, Interessen, Einstellungen, das Temperament, die Eignung sowie die Physiologie und Morphologie. Für den arbeitsorganisatorischen Kontext der vorliegenden Arbeit wurden die Bedürfnisse, Einstellungen, das Temperament und die Eignung als wesentlichste Merkmale herausgestellt. Da Guilfords Modell vorrangig als Strukturierungshilfe zu verstehen ist, wurden den Traits – bis auf das Temperament – empirisch fundierte beziehungsweise in der heutigen Forschung relevante Konzepte zugrunde gelegt. Demzufolge wurden die Bedürfnisse nach Leistung, Macht und Zugehörigkeit nach McClelland gewählt, das Commitment als Einstellungskonzept verwandt und die Eignung hinsichtlich der fluiden und kristallinen Intelligenz beschrieben.

Nachdem in den theoretischen Kapiteln die Untersuchungsfaktoren definiert wurden, beschäftigte sich das vierte Kapitel mit der Analyse der Beeinflussbarkeit. Ein Bewertungsmodell im Sinne der Folgerung auf positive und negative Wirkung war hierbei nicht möglich, da nicht der einzelne Mitarbeiter mit seiner Persönlichkeit im Vordergrund stand, sondern der abhängig Beschäftigte allgemein. Insofern ergaben sich auf der Grundlage theoretischer und empirischer Erkenntnisse sowie konzeptioneller Überlegungen 18 Schlussfolgerungen, die zum Großteil ‚Wenn-Dann‘-Beziehungen zwischen den Untersuchungsfaktoren herstellen. Es wurde mit Hilfe von Kausalketten geschlussfolgert, dass räumliche, zeitliche und finanzielle Flexibilisierungsmaßnahmen die Bedürfnisse, die Einstellungen und die fluide Intelligenz beeinflussen können, während dessen das Temperament aufgrund der Stabilität nicht beeinflussbar scheint.

Insgesamt ist zu folgern, dass mit Flexibilisierungsmaßnahmen nicht nur Nachteile für Mitarbeiter einhergehen, die die Flexibilisierungsgegner in permanent hohem Leistungsdruck, Dis-Stress, dauerhafter Mehrarbeit, etc. sehen. Sie können ebenso Vorteile hinsichtlich des Autonomiegewinns, des Gerechtigkeitsempfindens oder auch der Vereinbarkeit von Familie und Beruf mit sich bringen. Es wird jedoch deutlich, dass Teilbereiche der Persönlichkeit veränderlich sind und in der Auseinandersetzung mit

der Arbeit die Entwicklung von Kompetenzen, Einstellungen und die Befriedigung von Bedürfnissen stattfinden.¹⁸⁹

Im Verlauf der Erarbeitung der Ergebnisse fiel auf, dass die Zahl an Forschungsarbeiten, Fallstudien oder Erfahrungsberichte gering ist, so dass offenkundig Bedarf an weiterer Bearbeitung besteht. Dabei sollte die Wichtigkeit der Persönlichkeit und deren Einfluss auf das Verhalten in Organisationen nicht nur im Hinblick auf die Humanisierung von Arbeitstätigkeiten beachtet werden, sondern auch im Hinblick auf die neuen Anforderungen in der unbeständigen Arbeitswelt, gekennzeichnet durch Veränderlichkeit, Schnelligkeit, Anpassungsdruck. Die hier gefolgerten konzeptionellen Überlegungen sollen dementsprechend auch als breit gefächerte Basis für eine empirische Erkenntnisentwicklung verstanden werden.

Die Ansatzpunkte sind vielfältig und der Bedarf ist hoch, vor allem wenn beachtet wird, dass sich die Flexibilisierungswelle verstärken wird und sie des Weiteren zwei Untersuchungsperspektiven bietet: Einerseits sind Möglichkeiten zu finden, die Flexibilisierung innerhalb des Unternehmens zu fördern, um im nationalen und internationalen Wettbewerb bestehen zu können. Andererseits sind die Mitarbeiter zu flexibilisieren. Das bedeutet, dass der Mensch in der globalen Wirtschaft mehr und mehr gefordert ist, sich ständig neuen Aufgaben zu stellen und bereit zu sein, die Arbeitsform und die –aufgabe sowie unter Umständen den Arbeitgeber zu wechseln und durch die Anpassung an externe Erfordernisse eine unverwechselbare Kultur der Flexibilität zu prägen.

¹⁸⁹ Vgl. Stegmaier (2000), S. 72.

6 Literaturverzeichnis

- Amelang, M./ Bartussek, D.** (1981): Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung. 1. Aufl., Stuttgart (zit. nach Fisseni, H.-J. (1998), S. 336).
- Angleitner, A.** (1991): Personality psychology: Trends and developments. In: European Journal of Personality, Nr. 5, S. 185-197.
- Asendorpf, J.B.** (1999): Psychologie der Persönlichkeit, 2. Aufl., Berlin: Springer.
- Atkinson, J.** (1984): Manpower Strategies for Flexible Organizations. In: Personnel Management, 16 (1984), S. 28-31.
- Baltes, P.B./ Staudinger, U.M./ Lindenberger, U.** (1999): Lifespan Psychology, Theory and Application to Intellectual Functioning, In: Annual Review of Psychology, Jg. 50, S. 471-507
- Bandura, A.** (1977): Social learning theory. Englewood Cliffs, N.J. (zit. nach Pervin, L.A. (1987): Persönlichkeitstheorien. 2. Aufl., München/ Basel).
- Bartussek, D.** (1996): Faktorenanalytische Gesamtsysteme der Persönlichkeit. In: Amelang, M. (Hrsg.): Temperaments- und Persönlichkeitsunterschiede. Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich C: Theorie und Forschung, Serie VIII: Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung, Bd. 2, Göttingen, S. 51-105. (zit. nach Fisseni, H.-J. (1998), S. 338).
- Beck, U.** (1999): Modell Bürgerarbeit. In: Beck, U. (Hrsg.) Schöne neue Arbeitswelt. Vision: Weltbürgerschaft. Die Buchreihe der EXPO 2000, Bd. 2, Frankfurt/ New York, S. 7-189.
- Berthel, J.** (1989): Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 2. Aufl., Stuttgart.
- Birkinshaw, J./ Hagström, P.** (2000): The Flexible Firm. Capability Management in Network Organizations. Oxford et al.: Oxford University Press.
- Bruggemann, A./ Groskurth, P./ Ulich, E.** (1975): Arbeitszufriedenheit. Bern u. a.
- Bühl, A./ Zöfel, P.** (1999): SPSS Version 8. Einführung in die moderne Datenanalyse unter Windows. 5. Aufl., Bonn.

Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung/ Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie/ Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2001): Telearbeit. Leitfaden für flexibles Arbeiten in der Praxis, <http://www.bma.bund.de> oder <http://www.bmwi.de>, 12.03.2004.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2003): Aktionsprogramm Informationsgesellschaft 2006. Ein Masterplan für Deutschlands Weg in die Informationsgesellschaft. In: Publikationen des BMBF, http://www.bmbf.de/pub/aktionsprogramm_informationsgesellschaft_2006.pdf, 03.02.2004.

Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.) (1999): Aus Politik und Zeitgeschichte. In: Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament. B 37/99, Bonn, S. 13-20 bzw. <http://www.sowi-online.de/reader/berufsorientierung/dombois.htm>, 25.07.2007.

Buser, M./ Poschet, L. (2002): Mobile Arbeit in vielfältiger Ausprägung. In: Rey, L. (Hrsg.): Mobile Arbeit in der Schweiz. Reihe "Mensch - Technik - Organisation", Bd. 28, Zürich, S. 77-123.

Büssing, A./ Glaser, J. (1998): Arbeitszeit und neue Organisations- und Beschäftigungsformen: Zum Spannungsverhältnis von Flexibilität und Autonomie. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (MittAB), Jg. 31, 3, S. 585-598, unter: http://doku.iab.de/mittab/1998/1998_3_MittAB_Buessing_Glaser.pdf, 31.03.04.

Deutsches Zentrum für Altersfragen (Hrsg.) (1996): Bevölkerungsprognose: Prognoseergebnisse (auf Basisdaten des Bundesministeriums des Innern, 1996). In: <http://www.gerostat.de>, 04.04.2004.

Deutsches Zentrum für Altersfragen (Hrsg.) (2003): Erwerbstätigkeit und Ruhestand. In: http://www.dza.de/download/05_Beruf+Ruhestand.pdf, 04.04.04.

Dostal, W. (1999): Öffnung der Erwerbsarbeit in der Informationsgesellschaft. Telearbeit als ein Übergangsphänomen. In: Büssing, A./ Seifert, H. (Hrsg.): Die „Stechuhr“ hat ausgedient. Flexiblere Arbeitszeiten durch technische Entwicklungen, Berlin, S. 75-98.

- Eberling, M. et al.** (2004): Prekäre Balancen. Flexible Arbeitszeiten zwischen betrieblicher Regulierung und individuellen Ansprüchen. Reihe: Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung. Berlin.
- Erlinghagen, M./ Knuth, M.** (2003): Beschäftigungsstabilität in der Wissensgesellschaft. In: Institut Arbeit und Technik: Jahrbuch 2002/2003. Gelsenkirchen, S. 173-186.
- Eysenck, H.J.** (1976): Sexualität und Persönlichkeit. (Sex and personality, dt.) übers. von Liesl Nürenberger). Wien.
- Fisseni, H.-J.** (1998): Persönlichkeitspsychologie. Auf der Suche nach einer Wissenschaft. Ein Theorienüberblick, 4. Aufl., Göttingen u. a.
- Forschungsinstitut für Ordnungspolitik** (Hrsg.) (1998): Reformen der Tarifpolitik - Arbeitnehmer offen für mehr Flexibilität. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: <http://www.fio-koeln.de/papers/ap6.pdf>, 24.03.04.
- Gerlmaier, A.** (2002): Neue Selbstständigkeit in der Informationsgesellschaft: ein Vergleich von Anforderungen und individuellen Ressourcenpotenzialen bei autonom-flexiblen und arbeitsteiligen Arbeitsformen im IT-Bereich. Dortmund, zugl. Diss., <http://eldorado.uni-dortmund.de:8080/FB14/lq3/forschung/2002/Gerlmaier/gerlmaierunt.pdf>, 12.02.04.
- Goldberg, L.R.** (1993): The structure of phenotypic personality trait. In: American Psychologist, Jg. 48, S. 26-34.
- Goudswaard, A. / de Nanteuil, M.** (2000): Flexibility and working conditions: a qualitative and comparative study in seven EU member states; a summary. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. In: <http://www.eurofound.eu.int/publications/files/EF0071EN.pdf>, 25.02.04.
- Greif, S./ Holling, H./ Nicholson, N.** (1989): Theorien und Konzepte. In: Greif, S./ Holling, H./ Nicholson, N. (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie. Internationales Handbuch in Schlüsselbegriffen, München, S. 3-19.
- Guilford, J.P.** (1959): Personality, New York.
- Guilford, J.P.** (1964): Persönlichkeit. Logik, Methodik und Ergebnisse ihrer quantitativen Erforschung. (Personality, dt.), übers. von Heinrich Kottenhoff, Ursula Agrell. Weinheim.

- Guilford, J.P.** (1975): Factors and Factors of Personality. In: Psychological Bulletin. Jg. 82, Nr. 5, S. 802-814.
- Guilford, J.P./ Hoepfner, R.** (1971): The Analysis of Intelligence. New York u. a.
- Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften (Hrsg.)** (2002): BGAG-Report 1/2001. Lage und Dauer der Arbeitszeit aus Sicht des Arbeitsschutzes. In: http://www.hvbg.de/d/bgag/publik/rep/bgag1_02.pdf, 30.04.2004.
- Hielscher, V./ Hildebrandt, E.** (1999): Zeit für Lebensqualität. Auswirkungen verkürzter und flexibilisierter Arbeitszeiten auf die Lebensführung. Berlin.
- Hoff, E.-H.** (1998): Frühes Erwachsenenalter: Arbeitsbiographie und Persönlichkeitsentwicklung. In: Oerter, R./ Montada, L. (Hrsg.): Entwicklungspsychologie. Ein Lehrbuch. 4. Aufl., Weinheim, S. 423-438.
- Hug, Peter** (o. J.): Warum das Wunschbild Telearbeit bisher kaum verwirklicht ist. In: http://www.ta-swiss.ch/www-remain/reports_archive/events/hug_tearbeit.pdf, 24.11.2003.
- Huws, U.** (1998): Telearbeit in Europa. In: Bundeskanzleramt, Bundesministerin für Frauenangelegenheiten und Verbraucherschutz (Hrsg.): Arbeit 2002: Zukunft der Frauen. Arbeitsmarkt – Chancengleichheit – Informations- und Kommunikationstechnologien. Wien, S. 74-87.
- Jähnichen, T.** (2000): The Future of Work as a Task for Social Policy. In: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): The Future of Working Conditions. European Conference on 08/09 June 1999, Dortmund. In: http://www.baua.de/english/info/tb00_01/tb102.pdf, 02.02.2004, S. 49-58.
- Kaiser, S./ Ringlstetter, M.** (2002): Beziehungen zwischen Unternehmen und "Externen Professionals". Orientierungsversuch für ein Management aus personalwirtschaftlicher Perspektive. In: http://www.ku-eichstaett.de/Fakultaeten/WWF/Lehrstuehle/OP/Downloads/papers/Sections/content/STK_Externe.pdf, 13.02.04.
- Kleinbeck, U.** (1996): Arbeitsmotivation. Entstehung, Wirkung und Förderung. Reihe: Grundlagentexte Psychologie. Weinheim/ München.

- Klimecki, R.G./ Probst, G.J.B./ Gmür, M.** (1993): Flexibilisierungsmanagement. In: Credit Suisse (Hrsg.): Die Orientierung, Nr. 102, Bern. In: <http://emagazine.credit-suisse.com>, 11.06.2001.
- Koch, M.** (1960): Die Begriffe Person, Persönlichkeit und Charakter. In: Lersch, P./ Thomae, H. (Hrsg.): Persönlichkeitsforschung und Persönlichkeitstheorie. Bd. 4, 2. Aufl., Göttingen, S. 3-29.
- Kohn, M.L.** (1985): Arbeit und Persönlichkeit: ungelöste Probleme der Forschung. In: Hoff, E.-H./ Lappe, L./ Lempert, W. (Hrsg.): Arbeitsbiographie und Persönlichkeitsentwicklung. Schriften zur Arbeitspsychologie, Nr. 40. Bern u. a., S. 41-73.
- Kommission für Zukunftsfragen der Freistaaten Bayern und Sachsen (Hrsg.)** (1996): Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit in Deutschland. Entwicklung, Ursachen und Maßnahmen, Teil I: Entwicklung von Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit in Deutschland und anderen frühindustrialisierten Ländern. Bonn.
- Kruse, P.** (2004): Gezielte Instabilität als Motor der Zukunftssicherung. In: Absatzwirtschaft, 3/2004, S. 34-38.
- Lehmann, S.** (1999): Gerangel wie am Hotelpool. In: Die Zeit, Nr. 49, S. 90.
- Mason, J.C.** (1996): A Tempting Staffing Strategy. In: Management Review, 1996, Jg. 85, Nr. 2, S. 33-36.
- Matusik, S.F./ Hill, C.W.L.** (1998): The Utilization of Contingent Work, Knowledge Creation, and Competitive Advantage. In: Academy of Management Review, Jg. 23, S. 680-697.
- McClelland, D.C.** (1978): Macht als Motiv: Entwicklungswandel und Ausdrucksformen (Power. The Inner Experience, dt.), übers. von Hainer Kober, Hrsg. d. Dt. Ausg.: Siegbert Krug, 1. Aufl., Stuttgart.
- Meffert, H./ Bruhn, M.** (2003): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden. 4. Aufl., Wiesbaden.
- Mueller, C.W./ Price, J.L.** (1990): Economic, Psychological, and Sociological Determinants of Voluntary Turnover. In: The Journal of Behavioral Economics, Jg. 19, Nr. 3, S. 321-335.

- Neuberger, O.** (1978): Motivation und Zufriedenheit. In: Mayer, A. (Hrsg.): Organisationspsychologie. Stuttgart, S. 201-235.
- Oxman, J./ Smith, B.** (2003): Leadership and Organizational Studies. In: MIT Sloan Management Review, Jg. 45, Nr. 1, S. 77-82.
- Pervin, L.A.** (2000): Persönlichkeitstheorien (Personality, dt.), übers. von Gabriele Schäfer-Killius und Harald Killius, 4. Aufl., München/ Basel.
- Picot, A./ Reichwald, R./ Wigand, R.** (2003): Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management. Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter, 5. Aufl., in: <http://www.grenzenlose-unternehmung.de>, 19.10.2003.
- Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW) e. V. (Hrsg.)**
(1990): RKW-Handbuch Personalplanung. 2. Aufl., Neuwied.
- Reichwald, R. et al.** (2000): Telekooperation. Verteilte Arbeits- und Organisationsformen, 2. Aufl., Berlin u. a.
- Reichwald, R./ Möslein, K.** (1996): Auf dem Weg zur virtuellen Organisation: Wie Telekooperation Unternehmen verändert. In: http://www.ioc-online.org/mitarbeiter/moeslein/virtuelle_organisation.pdf, 14.10.2003.
- Reilly, P.A.** (1998): Balancing flexibility – meeting the interests of employer and employee. In: European Journal of Work and organizational Psychology, Jg. 7, Nr. 1, S. 7-22.
- Richter, E./ Feldkamp, T.** (2002): Arbeitszeitflexibilisierung. In: Personal, Nr. 9, S. 8 ff.
- Sämmer, G.** (1999): Paradigmen der Psychologie. Eine wissenschaftstheoretische Rekonstruktion paradigmatischer Strukturen im Wissenschaftssystem der Psychologie. Halle/ Wittenberg, zugl. Diss. Univ. Halle-Wittenberg 1999, In: <http://www.saemmer.de>, 20.03.04.
- Schaie, K.W./ Willis, S.L.** (o. J.): The Seattle Longitudinal Study. In: <http://geron.psu.edu/sls>, 12.04.2004.
- Schanz, G.** (1993): Personalwirtschaftslehre. Lebendige Arbeit in verhaltenswissenschaftlicher Perspektive. 2. Aufl., München.

- Schneewind, K.A.** (1982): Persönlichkeitstheorien I. Alltagspsychologie und mechanistische Ansätze. Darmstadt.
- Schusser, W.H.** (1986): Die betriebswirtschaftliche Beurteilung der Arbeitszeitflexibilisierung in der Metallindustrie. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 38, Nr. 4, S. 302-316.
- Schwarb, T. M./ Vollmer, A.** (2002): Desksharing – neues Element flexibler Büroorganisation, in Rey, L. (Hrsg.): Mobile Arbeit in der Schweiz. Reihe „Mensch – Technik – Organisation“, Bd. 28, Zürich, S. 55-68.
- Schwarz, D./ Kunz, H.** (2005): Dynamische Simulation der demografiebedingten Personalbestandsveränderungen in Unternehmen. In: Forum der Forschung. Wissenschaftsmagazin der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus, 18/2005, S. 143-148.
- Schwarz, D.** (2006): Die BTU Cottbus als Beispiel für das demografiebedingte Dilemma im öffentlichen Dienst. In: Knopp, L./ Schröder, W./ Schwarz, D./ Hipp, C. (Hrsg.): „Licht aus“ in Brandenburg? Berlin: Lexxion, S. 21-36.
- Seeber, A./ Rutenfranz, J.** (1989): Biologische und psychophysiologische Grundlagen. In: Greif, S./ Holling, H./ Nicholson, N. (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie. Internationales Handbuch in Schlüsselbegriffen. München, S. 37-42.
- Sennett, R.** (1999): Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. (The Corrosion of Character, dt.), übers. von Martin Richter. 9. Aufl., Berlin.
- Staehe, W.H.** (1994): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 7. Aufl., München.
- Stangl, W.** (2004) Arbeitszeit, Zeitplanung und Zeitmanagement, <http://www.stangl-taller.at/ARBEITSBLAETTER/LERNTECHNIK/Zeitplanung.shtml>, 4.4.2004
- Statistisches Bundesamt Deutschland** (2003): Wirtschaft aktuell. Geld und Kredit, Dienstleistungen. Dienstleistungsstatistik. In: <http://www.destatis.de>, 04.02.2004.
- Stegmaier, R.** (2000): Kompetenzentwicklung durch arbeitsintegriertes Lernen in der Berufsbildung. Dissertation. In: <http://archiv.ub.uni-heidelberg.de>, 09.11.2003.

- Stengel, M.** (1997): Psychologie der Arbeit. Weinheim.
- Steyrer, J.** (1993): Theorien der Führung. In: Kasper, H./ Mayrhofer, W. (Hrsg.): Management-Seminar Personal, Führung, Organisation, Bd. 2. Wien, S. 99-208.
- TA Telearbeit GmbH (Hrsg.)** (o. J.): Neue Büroraumkonzepte: Telearbeit und Desk-Sharing, Reihe: Kompetenzhefte zur Telearbeit, Heft 10. In: <http://www.ta-telearbeit.de>, 24.11.03.
- Tietmeyer, H.** (2003): Mehr Jobs. In: <http://www.chancenfueralle.de>, Pressearchiv 2003, 29.01.2004.
- Timm, E.** (2003): Arbeit im Call Center. Tätigkeitsstrukturen, Belastungen und Ressourcen. In: <http://elpub.bib.uni-wuppertal.de>, 11.01.2004.
- Treier, M.** (2001): Zu Belastungs- und Beanspruchungsmomenten der Teleheimarbeit unter besonderer Berücksichtigung der Selbst- und Familienregulation. In: Schriftenreihe Studien zur Stressforschung. Bd. 9, Zugl.: Wuppertal, Univ.-GH, Diss., 2000. Hamburg.
- Ulich, D.** (1989): Einführung in die Psychologie. Stuttgart.
- Ulich, E.** (2001): Arbeitspsychologie, 5. Aufl., Zürich/ Stuttgart.
- Völker, U.** (1980): Grundlagen der Humanistischen Psychologie. In: Völker, U. (Hrsg.): Humanistische Psychologie. Ansätze einer lebensnahen Wissenschaft vom Menschen. Weinheim, S. 13-17.
- Vollmer, A.** (2002): Heimatlos oder überall zu Hause? Desksharing aus arbeitspsychologischer Sicht. In: Rey, L. (Hrsg.): Mobile Arbeit in der Schweiz. Reihe „Mensch – Technik – Organisation“, Bd. 28, Zürich, S. 69-75.
- Weinert, A.B.** (1998): Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch, 4. Aufl., Weinheim.
- Wieland, R.** (2000): Arbeits- und Organisationsformen der Zukunft. In: Wieland, R./ Scherrer, K. (Hrsg.): Arbeitswelten von morgen. Neue Technologien und Organisationsformen, Gesundheit und Arbeitsgestaltung, flexible Arbeitszeit- und Beschäftigungsmodelle, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 17-39.
- Willke, G.** (1998): Die Zukunft unserer Arbeit. Hannover.

Wiswede, G. (1980): Motivation und Arbeitsverhalten. Organisationspsychologische und industriesoziologische Aspekte der Arbeitswelt. München/ Basel.

Wiswede, G. (1991): Einführung in die Wirtschaftspsychologie. München/ Basel.

Wormer, E.J./ Bauer, J.A. (2004): Medizin und Gesundheit. Neues großes Lexikon. Köln.

Zeppa, A./ Emer, L. (2003): Flexible und atypische Arbeitsformen. Quantitative Analyse und gesellschaftliche Verflechtungen. Dokumentation Nr. 21, Jg. 8. Hrsg.: AFI-IPL Arbeitsförderungsinstitut Körperschaft öffentlichen Rechts für Forschung, Bildung und Information im Bereich Arbeit. In: http://www.afi-ipl.org/downloads/21_AFI_Atypische_korr.pdf, 23.02.04.

Gesetzesverzeichnis

Heimarbeitsgesetz (HAG) vom 14. März 1951 (BGBl. I, 191), zuletzt geändert durch Gesetz vom 21. Dezember 2000 (BGBl. I, 1983).

Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) vom 27. April 1998 (BGBl. I, 786).