



Autor
Thomas M. Schneidhofer
 Universitätsassistent,
 Interdisziplinäre Abteilung
 für verhaltenswissenschaftlich
 orientiertes Management,
 Wirtschaftsuniversität Wien
 thomas.schneidhofer@wu.ac.at



Autor
Michael Schiffinger
 Universitätsassistent,
 Interdisziplinäre Abteilung
 für verhaltenswissenschaftlich
 orientiertes Management,
 Wirtschaftsuniversität Wien
 michael.schiffinger@wu.ac.at

Der Preis der vermeintlichen Freiheit

Auswirkungen flexibler Arbeitsformen auf die Mitarbeiterbindung

Der Trend zum sogenannten „atypischen Beschäftigungsverhältnis“ ist seit Jahren ungebrochen. Immer mehr Menschen arbeiten Teilzeit, sind selbstständig oder geringfügig beschäftigt. Häufige Jobwechsel werden zum Normalfall, die Patchwork-Karriere setzt sich durch. Wie diese Entwicklung das Verhältnis zwischen Mitarbeiter und Arbeitgeber verändert, haben Forscher der Wirtschaftsuniversität Wien untersucht.

Das Wort „Flexibilität“ ist nicht erst seit Richard Sennetts Buch „Der flexible Mensch“ (1998) in aller Munde. Organisationen müssen sich flexibel wechselnden Umweltbedingungen anpassen. Sie stehen vielfach unter einem enormen Kostendruck, den sie handhaben müssen. Da kann es schon vorkommen, dass sie mit ihrem Humankapital „smartsourcing“ betreiben, wie es Josef Meinrad Ackermann, Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bank, zynisch formuliert hat. Dieses Akronym aus den Worten „smart“ und „outsourcing“ (selbst ein Akronym aus „outside“, „resource“ und „using“) umschreibt folgendes Vorgehen: Im Heimatland baut das Unternehmen (im Fall der Deutschen Bank 6.400) Stellen ab, während es simultan im Ausland (1.200) kostengünstigere und in der Ablauforganisation verbesserte Arbeitsplätze schafft. Die Vorsilbe „smart“ soll darauf verweisen, dass die Bank nicht nur Kosten kürzt, sondern gleichzeitig die Innovationsfähigkeit des Unternehmens

erhöht. Sie suggeriert, dass diese Aktion nicht nur „rational“, sondern auch „clever“ ist, was dem Wort eine Nominierung zum „Unwort des Jahres“ eingebracht hat.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter solcher Firmen stehen in vielerlei – und nicht nur positiv konnotierter – Hinsicht vor „grenzenlosen Karrieren“, die nicht mehr unbedingt im Schoß einer Organisation stattfinden. Sie sind gefordert, sich laufend weiterzubilden und ihre private Lebensplanung an die Arbeit anzupassen. Die moderne Kommunikationstechnologie unterstützt diese Entwicklung: Flexibilität einerseits als Befreiung von festen Arbeitszeiten und einer „Nine to five“-Mentalität. Andererseits als Ende der klaren Trennung zwischen Beruf und Privatleben, so dass noch unter dem Weihnachtsbaum nach dem Auspacken der Geschenke schnell ein E-Mail an die Chefin geschrieben und die Aufgabenliste im Outlook aktualisiert wird. Schöne neue Arbeitswelt also?

Weiche Konsequenzen haben diese Entwicklungen auf die Beziehungen zwischen Organisationen und den in ihnen tätigen Individuen? In diesem Zusammenhang konstatieren viele, dass es den Tausch „loyaler Arbeitseinsatz gegen Arbeitsplatzsicherheit“ nicht mehr gebe. Tatsächlich gehen Organisationen und Beschäftigte heute andere Vertragsverhältnisse und Arbeitsbeziehungen ein als früher. Seit Anfang der 1980er-Jahre haben atypische Beschäftigungen in Österreich um 13 Prozent zugenommen. Der verstärkte Anstieg begann in der zweiten Jahreshälfte 1996, also unmittelbar nach der Werkvertragsregelung für die Sozialversicherung. Auch die Zahl der Leiharbeitsverhältnisse ist in den vergangenen Jahren kontinuierlich gestiegen.

Doch nicht nur die formalen, auch die psychologischen Arbeitsverträge ändern sich: Jeder Arbeitnehmer schließt mit seinem Arbeitgeber bei Aufnahme des Dienstverhältnisses neben dem (expliziten) Arbeitsvertrag, der die faktischen Rechte und Pflichten begründet und Arbeitsinhalte, Vergütung und Sonderleistungen regelt, auch einen impliziten, psychologischen Arbeitsvertrag ab. Dieser beinhaltet die Ein- und Vorstellungen der Vertragsparteien, die über das schriftlich Fixierte hinausgehen. Denn mehr oder minder bewusst haben beide Seiten eine Vorstellung

von der Realisierung des Vertragsinhaltes. Dabei handelt es sich um ernst gemeinte Verpflichtungen, die Folgen nach sich ziehen, wenn sie enttäuscht werden – vor allem in den Dimensionen Stabilität, Loyalität und Einsatzbereitschaft.

Aber: Inwieweit gibt es tatsächlich Anzeichen für losere und flexiblere Vertragsgestaltungen – sowohl expliziter als auch impliziter Natur? Wie lässt sich nachweisen und beschreiben, wie Mitarbeiter das Verhältnis zu ihrem „Berufsumfeld“ erleben? Und wie hängt die vertragliche Ausgestaltung des Arbeitsverhältnisses mit der subjektiven Einstellung zum Arbeitsumfeld („subjektive Kopplung“) zusammen?

Zur Erörterung dieser Fragen konnten wir auf Daten zurückgreifen, die im Zuge des Vienna Career Panel Project (ViCaPP) erhoben wurden, ein durch den Wissenschaftsfonds (FWF) gefördertes Projekt der interdisziplinären Abteilung für verhaltenswissenschaftlich orientiertes Management (ivm) der Wirtschaftsuniversität Wien (WU). In diesem Projekt untersuchen Wissenschaftler der Wirtschaftsuniversität die Karriereverläufe von WU-Absolventen aus den Jahrgängen 1970, 1990 und 2000. Neben Persönlichkeitsfaktoren, Karrieretaktiken und sozialer Herkunft, die einmal erhoben wurden, verfolgen sie jährlich die Berufsverläufe.

Die vertragliche Gestaltung der Arbeitsbeziehungen (objektive Kopplung) untersuchten wir anhand von Charakteristika des Dienstvertrages: dem Ausmaß (Vollzeit versus Teilzeit) sowie der Befristung (unbefristet versus befristet). Weiters unterschieden wir, ob die Studienteilnehmer im betreffenden Karrierejahr mehr als einen Job ausübten.

Das Verhältnis zum Arbeitsumfeld (subjektive Kopplung) wird im Wesentlichen durch zwei Variablen determiniert: durch „Abhängigkeit“, zum Beispiel von anderen Akteuren oder fixen Regeln, sowie durch „Karrierezuversicht“, also dem Vertrauen darauf, bei Bedarf einen mindestens gleichwertigen Alternativjob zu finden. Für beide Dimensionen gilt, dass wir eine stärkere Verquickung von Organisation und Individuum als „eng“ und eine weniger starke Interdependenz als „lose“ bezeichneten.

Die Ergebnisse der Analyse zeigen, dass der Rückgang der objektiven Bindung selbst bei Hochqualifizierten keine bloße Behauptung ist: Gegenüber den Alumnis des Jahres 1970

weisen die späteren Absolventinnen und Absolventen viel volatilere Beschäftigungsverhältnisse auf. Die Zahl der Teilzeitbeschäftigungen und der befristeten Verträge nimmt deutlich zu (Abbildung 1).

Bezogen auf die subjektive Einstellung zum Arbeit- oder Auftraggeber liefert die Untersuchung zwei bemerkenswerte Ergebnisse: Zum einen weisen die Resultate nicht darauf hin, dass (gefühlte) Abhängigkeit – zum Beispiel von einem festen Arbeitgeber – mit dem Gefühl der Karrieresicherheit belohnt wird. Der oft postulierte Tausch „Karrieresicherheit gegen Abhängigkeit“ scheint in dieser Form nicht stattzufinden. Karrierezuversicht und empfundene Abhängigkeit waren der Analyse zufolge völlig unkorreliert: Jemand, der sich bezüglich seiner Karriereperspektiven sehr (un)abhängig fühlte, konnte gleichzeitig hohe (oder niedrige) Karrierezuversicht empfinden. Andererseits – und dies zeichnet ein eher düsteres Bild der Gegenwart (und Zukunft?) – empfanden die jüngeren Studienteilnehmer nicht nur weniger Karrierezuversicht, sondern auch mehr Abhängigkeit. Die Idee von der „neuen Karriere“ als zwar weniger sichere, aber dafür befreiende, mit gesteigerter beruflichen Individualität und Selbstverwirklichung gesegnete (Zwangs-)Alternative zur langfristigen Firmenlaufbahn scheint sich demzufolge nicht einmal im Sektor der Hochqualifizierten zu verwirklichen.

Neben diesen Tendenzen lässt sich zeigen, dass die objektive „Entkopplung“ von Organisationen – durch Teilzeitarbeit, Vertragsbefristungen oder durch Mehrfachbeschäftigungen – sowohl die Karrierezuversicht als auch die empfundene Abhängigkeit verringern. Das

heißt: Die Mitarbeiter fühlen sich weniger abhängig, blicken dafür aber auch weniger zuversichtlich in die Zukunft. Das Ausmaß der empfundenen Abhängigkeit variiert hier jedoch von Generation zu Generation. So verringerte etwa Teilzeitbeschäftigung das Gefühl der Abhängigkeit in der 1970er-Kohorte deutlich – möglicherweise, weil Wirtschaftsabsolventen angesichts der damals hervorragenden Jobaussichten die eher seltenen Teilzeitjobs bewusst wählten – in dem Wissen, jederzeit auch einen Vollzeitjob finden zu können. In den anderen Kohorten zeigte sich dieser abhängigkeitsmindernde Effekt hingegen kaum bis gar nicht.

Welche praktischen Konsequenzen haben diese Erkenntnisse für das Human Resource Management? Theoretische Arbeiten zeigen, dass sich diese Veränderungen auf das Verhalten der Menschen am Arbeitsplatz auswirken. So ist anzunehmen, dass die Mitarbeiter sowohl Vorgesetzten als auch Organisationen als Ganzes mit weniger Vertrauen begegnen. Eine quantitativ sehr ergiebige Literatur zeigt obendrein, dass sich dies negativ auf das Arbeitsverhalten und damit auf die Arbeitsergebnisse auswirkt.

Darüber hinaus verändert sich das Commitment der Mitarbeiter, also ihre Identifikation mit der Organisation und ihre Bindung an dieselbe. Vor allem das affektive Commitment, also die emotionale Anbindung an die Organisation („Ich bleibe hier gerne, weil es mir gefällt.“) sinkt, während das kalkulative Commitment („Ich bleibe hier, weil ich keine Alternativen sehe.“) steigt. Unternehmen produzieren somit eine Art professionelle Sesselkleberei, die eine Auslese nach unten

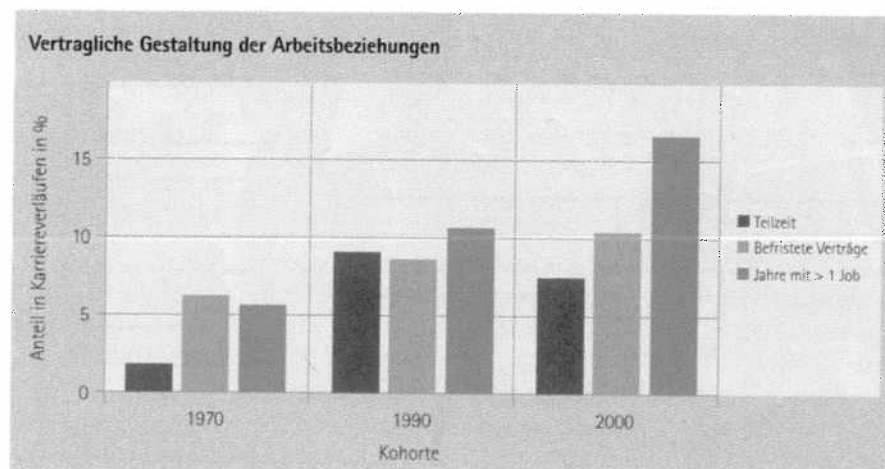


Abbildung 1: Entwicklung atypischer Beschäftigungsverhältnisse im Generationenvergleich (Quelle: Vienna Career Panel Project)

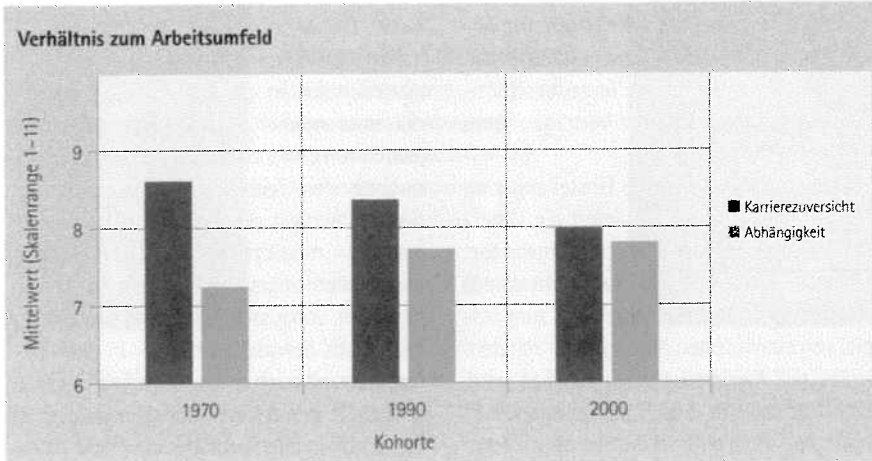


Abbildung 2: Entwicklung der Einstellung zum Arbeitsumfeld im Generationenvergleich (Quelle: Vienna Career Panel Project)

nach sich zieht, wo „Who comes for money, goes for money“ gilt und diejenigen, die keine Alternativen finden, deswegen (und nur deswegen) bleiben. Der inneren Kündigung wird dadurch Tür und Tor geöffnet. Das normative Commitment („Ich bleibe hier, weil es sich nicht gehört, häufig den Arbeitgeber zu wechseln.“) ändert sich dadurch nicht. Insgesamt jedoch geht die Bindung an Unternehmen zurück.

Stattdessen entwickeln die Beschäftigten eine auf kurzfristige Reziprozität ausgerichtete Haltung. Der individuelle Opportunismus der Mitarbeiter steigt – und damit die Neigung, den „Ausgleich von Geben und Nehmen“ auf eine andere Art herbeizuführen, zum Beispiel durch Surfen am Arbeitsplatz oder die Weitergabe betrieblicher Geheimnisse an die Konkurrenz zur Sicherung der eigenen Employability. Kurzum alles, was Christian Scholz „Darwiportunismus“ nannte, wird wahrscheinlicher. Abbildung 3 fasst dieses Modell zusammen

„The social responsibility of business is to increase its profits.“ soll der Nobelpreisträger Milton Friedman im Jahr 1970 gesagt haben. Während Gewinnerzielung und wohl auch Gewinnsteigerung selbst unter Skeptikern gegenwärtiger Entwicklungen als unersetzbar unternehmerische Imperative gelten, ist Gewinnmaximierung um jeden Preis mit kontraproduktiven Konsequenzen behaftet: Statt langfristiger Existenzsicherung ist eher kurzfristige Prosperität und mittelfristige Problematik programmiert. Einsatz- und Leistungsbereitschaft gehen zurück, Absenzrate und Fluktuation steigen und andere betriebswirtschaftliche Effizienzkennzahlen rutschen in den roten Bereich. Hier wird das Human Resource Management gefragt sein, durch solide Kommunikationsarbeit, nachhaltige Outplacementprogramme und glaubwürdige Öffentlichkeitsarbeit gegenzusteuern. Eine wichtige Aufgabe könnte in Zukunft darin bestehen, dem „Survivor Syndrome“ entgegenzuwirken – also einer Identifikation

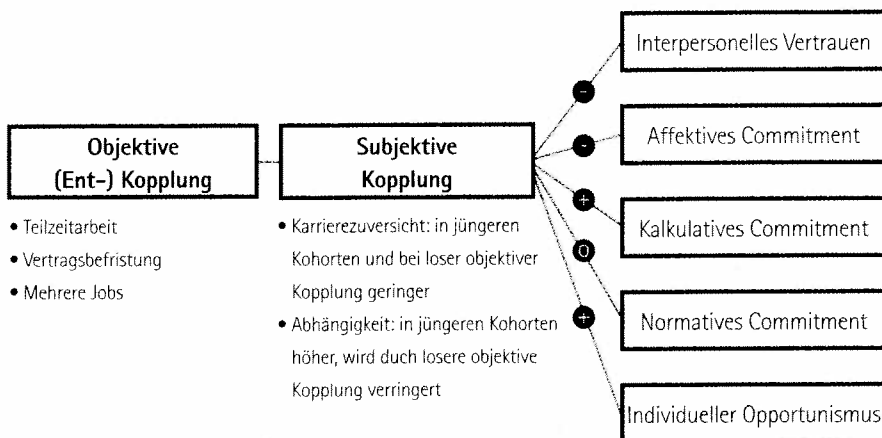


Abbildung 3: Konsequenzen reduzierter Mitarbeiterbindung.

der im Betrieb verbleibenden Mitarbeiter nach einer Kündigungswelle. Ansonsten schwimmt sehr viel „Dead Wood“ im organisationalen Tümpel – auch jenseits altbekannter „Glückliche-Kühe-geben-mehr-Milch“-Rhetorik.

LITERATURTIPPS

“No more shall we part?” Neue Selbstständige und neue Formen der Kopplung zwischen Organisation und ihrem Personal. Von Wolfgang Mayrhofer und Michael Meyer. Zeitschrift für Personalforschung, 16 (4) 2002, S. 599–614.

Can you get a better deal elsewhere? The effects of psychological contract replicability on organizational commitment over time. Von Thomas W. H. Ng und C. Daniel. Journal of Vocational Behavior, 73 (2002), S. 268–277.

Psychological contracts in organizations. Von Denise M. Rousseau. Thousand Oaks 1995.

Mit der Firma verheiratet – einst und heute. Die Auswirkungen objektiver Kopplungscharakteristika auf subjektive Kopplung im Kohortenvergleich. Von Michael Schiffinger, Thomas Schneidhofer und Wolfgang Mayrhofer. Vortrag, gehalten auf: Arbeitskreis empirischer Personal- und Organisationsforschung (AkEmpor), Bochum, 20. & 21. November 2009 (Folienhandouts auf Anfrage bei den Autoren erhältlich).

Spezifisch-interpersonelles Vertrauen, organisationales Commitment und Opportunismus als Bestandteile des psychologischen Arbeitsvertrages unter der Annahme subjektiv rekonstruierter radikalen Performance- und Valuemangements. Von Thomas M. Schneidhofer. Promotionsschrift an der Wirtschaftsuniversität Wien (2007).

Spieler ohne Stammsplatzgarantie. Darwiportunismus in der neuen Arbeitswelt. Von Christian Scholz. Wiley-VCH 2004.

Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Von Richard Sennett, 3. Aufl., Berlin Verlag 1998.