

# Mitarbeiterorientierte Flexibilisierung: Konzeptgeleitete Evaluation eines Fallbeispiels aus der öffentlichen Verwaltung

Severin Hornung, Britta Herbig & Jürgen Glaser

Technische Universität München / Psychologie

## ZUSAMMENFASSUNG

Flexibilisierung der Arbeit wird heute oft einseitig im Sinne dynamisch veränderter Anforderungen an Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verstanden, die sich den ökonomischen Zwängen der Unternehmen anpassen müssen. Mit der Mitarbeiterorientierten Flexibilisierung wird ein Konzept vorgestellt, das zeigt, dass Flexibilisierung auch ohne negative Konsequenzen für die Arbeitnehmenden umgesetzt werden kann und dass, basierend auf der Theorie des sozialen Tauschs, damit auch unternehmensseitige Vorteile einhergehen. Anhand eines Fallbeispiels aus der öffentlichen Verwaltung zur mitarbeiterorientierten Einführung von Telearbeit werden mithilfe von Vergleichsgruppen diese Postulate überprüft und können größtenteils bestätigt werden. Die Ergebnisse werden vor dem Hintergrund der Tauschtheorie und weiterer Formen der mitarbeiterorientierten und mitarbeiterinitiierten Flexibilisierung diskutiert.

## Schlüsselwörter

Flexibilisierung – Mitarbeiterorientierung – Telearbeit – Arbeitsgestaltung

## ABSTRACT

Increased flexibility in employment involves dynamic and novel demands for workers, who have to adapt to the economic constraints imposed on them. The concept of Employee-Oriented Flexibility, introduced in this article, shows that flexibility can also be implemented without detrimental effects for workers. As a contribution of social exchange, Employee-Oriented Flexibility should positively affect the employment relation and thus also imply advantages for the organization. A control-group design in the context of a case study on the worker-oriented implementation of telework in the public administration largely supports our conceptualization. Results are discussed with regard to social exchange theory and alternative forms of worker-oriented and worker-initiated flexibility.

## Keywords:

flexibility – employee orientation – tele work – work design

## 1 Einleitung

Als allgegenwärtiger Begriff in der Wirtschaft und Arbeitswelt bezeichnet Flexibilisierung ganz allgemein die Aufweichung fester Strukturen, welche die Fähigkeit erhöht, sich an äußere Bedingungen anzupassen und auf diese zu reagieren (Frieling, Kauffeld, Grote & Bernard, 2000). Konkret verbergen sich hinter dem häufig inflationär verwendeten Flexibilisierungsbegriff ganz unterschiedliche strukturelle, arbeitsorganisatorische und beschäftigungspolitische Maßnahmen, die situativ angepasstes Handeln von Organisationen und Beschäftigten ermöglichen sollen. Auf der Arbeitsplatzebene wird Flexibilisierung explizit oder implizit als Abweichung vom industriellen „Normalarbeits-

verhältnis“ in Festanstellung mit regelmäßigen Arbeitszeiten am betrieblichen Arbeitsplatz verstanden (Büssing & Glaser, 1998). Wenngleich ein derartiges Arbeitsverhältnis für viele Beschäftigtengruppen niemals bestand (z.B. Gesundheitswesen, Außendienst, Selbständige), beinhalten auch vormals tradierte abhängige Beschäftigungsverhältnisse zunehmende Variabilitäten bei Arbeitstätigkeiten (z.B. Projektarbeit), Arbeitszeiten (z.B. Vertrauensarbeitszeit), Arbeitsorten (z.B. Telearbeit, Dienstreisen), Entlohnung (z.B. Prämien, Beteiligungen) und Beschäftigungsdauer (z.B. Befristungen, Entlassungen). Für die arbeitenden Individuen stellen sich die potenziellen Konsequenzen flexibilisierter Arbeit in vermehrten und teilweise neuartigen Anforderungen (z.B. Selbstorganisation, Selbst-

motivation), Belastungen (z.B. Zeitdruck, Unsicherheit) und Ressourcen dar (z.B. Autonomie, Selbstbestimmungsmöglichkeiten). Beanspruchungsrelevante Auswirkungen organisationaler Flexibilisierung werden beispielsweise deutlich in ungünstig gelegenen, unkontrollierbar anfallenden und ausgedehnten Arbeitszeiten, erhöhtem Zeit- und Leistungsdruck sowie den psychischen Folgen von Arbeitsplatzunsicherheit und Personalabbau (Plath, 2000; Weiss & Udrys, 2001; Moldaschl & Voß, 2002). Unstrittig ist aber auch, dass ein Teil der unter Flexibilisierungsgesichtspunkten eingeführten arbeitsorganisatorischen und -gestalterischen Maßnahmen zumindest erhebliches Potential besitzen, um die Qualität des Arbeitslebens der Beschäftigten zu verbessern (z.B. flexible Arbeitszeiten, Aufgabenintegration, Telearbeit). Da der Flexibilitätsbegriff relativ vage für die Ausweitung variabler Muster in der Leistungserstellung und Beschäftigung verwendet wird, erlaubt er keine Differenzierung danach, in wie weit diese faktisch einer Erhöhung mitarbeiterseitiger Spielräume zu Gute kommen (Howaldt, 2005). Für Arbeitsverhältnisse ist dies als Spannungsfeld von organisationaler Flexibilität und Mitarbeiterautonomie beschrieben worden (Büssing & Glaser, 1998). Eine gewisse Dichotomie ist bereits im Begriff der Flexibilität selbst angelegt, die aus systemtheoretischer Sicht bei wechselseitiger Abhängigkeit fast zwangsläufig als Einschränkung für andere auftritt (Sennett, 1998). Basierend auf Befunden der autonomieorientierten Arbeitsgestaltung, wird mit dem Konzept der mitarbeiterorientierten Flexibilisierung eine entsprechende Dimension zur Bewertung von Arbeitsflexibilisierung vorgeschlagen und anhand einer Evaluation von Telearbeit in der öffentlichen Verwaltung erprobt. Befragungsdaten von Telearbeitenden und in herkömmlicher Büroarbeit Beschäftigten belegen die prinzipielle Machbarkeit einer mitarbeiterorientierten Umsetzung mit positiven Auswirkungen auf die Qualität von Arbeit, Privatleben und Beschäftigungsverhältnis.

## 2 Kapazitätsorientierte- und Mitarbeiterorientierte Flexibilisierung

Aus organisationaler Sicht steht bei Flexibilisierungsmaßnahmen in der Regel die variable Abstimmung von Kapazitäten an den Arbeitsanfall oder die Auftragslage im Vordergrund (Semlinger, 1991; Büssing & Glaser, 1998). Diese kann sich auf zeitliche (z.B. Bereitschaftszeiten), räumliche (z.B. Dienstreisen), finanzielle (z.B. Leistungslohn), tätigkeitsbezogene (z.B. polyvalente Einsetzbarkeit) sowie beschäftigungsbezogene oder numerische Aspekte beziehen (z.B. Leiharbeit, Entlassungen). Beispiele wie Schichtarbeit, kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit (z.B. Einzelhandel) oder der

unkontrollierbare Einsatz an wechselnden Arbeitsorten (z.B. Beratung) illustrieren das problematische Verhältnis von primär kapazitätsorientierter Flexibilisierung und den Selbstbestimmungsmöglichkeiten der arbeitenden Individuen.

Andererseits stellen im Zuge des gesellschaftlichen Wertewandels auch Arbeitnehmende einen erhöhten Anspruch auf individuelle und flexible Gestaltung ihres Berufs- und Privatlebens. So zählen etwa Teilzeitarbeit, flexible Arbeitszeitsysteme (z.B. Gleitzeit, Zeitkonten) und Formen der Telearbeit zu etablierten Instrumenten des Human Resource Managements (Büssing & Seifert, 1999). Gerade weitergehende arbeitsorganisatorische Flexibilisierungsmaßnahmen wie Vertrauensarbeitszeit oder Telearbeit ermöglichen unter Umständen eine Balance von organisationalen und mitarbeiterseitigen Flexibilisierungsinteressen (Böhm, Hermann & Trinczek, 2004; Büssing, Drodofsky & Hegendörfer, 2005). Allerdings hängt es von der konkreten Form, der formalen Regelung sowie der praktischen Umsetzung ab, ob faktische Möglichkeiten zur individuellen Ausgestaltung entstehen oder ob die Flexibilisierung psychische Mehrbelastungen (z.B. Zeitdruck, Unsicherheit) hervorbringt.

Mit der Verbreitung flexibler Organisationsformen von Arbeit steigt die Notwendigkeit, die entstehenden Variabilitäten zu analysieren, zu bewerten und zu gestalten. In diesem Kontext wurde das Konzept der mitarbeiterorientierten Flexibilisierung entwickelt (Glaser & Hornung, 2004; Hornung, 2005). Als mitarbeiterorientiert werden Maßnahmen verstanden, die Spielräume zur individuellen Ausgestaltung von Arbeit erhöhen, ohne dass dies mit maßgeblichen Verschlechterungen anderer Arbeits- oder Beschäftigungsbedingungen einhergeht. Der Flexibilitätsbegriff, der implizit eher durch eine organisationale Sicht geprägt ist, wird somit bezogen auf mitarbeiterseitige Kontroll- und Einflussmöglichkeiten, um Arbeitsbedingungen und Tätigkeiten individuellen Präferenzen, Bedürfnissen und Zielen variabel anzupassen (Frese, 1989). In Anlehnung an Konzepte einer autonomieorientierten und persönlichkeitsförderlichen Arbeitsgestaltung wird das Kriterium der Erhöhung von Spielräumen zur Bewertung von Maßnahmen der Arbeitsflexibilisierung herangezogen (Büssing & Aumann, 1996). Die Notwendigkeit eines solchen Maßstabs wird deutlich in Anbetracht der unterschiedlichen psychischen Konsequenzen von Maßnahmen, die sowohl primär mitarbeiter- als auch kapazitätsorientiert umgesetzt werden (z.B. freiwillige oder unfreiwillige Teilzeitarbeit). Ähnlich wie Gruppenarbeit können aber auch Arbeitszeitsysteme und flexible Arbeitsformen tendenziell autonomieorientiert oder restriktiv umgesetzt werden (z.B. elektronische Monitoringsysteme, keine Wahlmöglichkeit des Arbeitsortes, höheres Arbeitspen-

sum). Damit Autonomiepotentiale beeinträchtigungsfrei und zumutbar nutzbar sind, ist im Rahmen der arbeitsanalytischen Bewertung zu fordern, dass deren Inanspruchnahme weder durch Verschlechterungen anderer Arbeitsbedingungen kompensiert (z.B. höhere Belastungen, Zeitdruck) noch organisational negativ sanktioniert wird (z.B. überproportional niedrigere Entlohnung, eingeschränkte Entwicklungsmöglichkeiten).

Für die arbeitspsychologische Analyse und Bewertung stehen vor allem die tätigkeitsbezogenen, zeitlichen und räumlichen Freiheitsgrade im Vordergrund. Prinzipiell sind aber auch Sachverhalte, die einer finanziellen und numerischen Flexibilisierung entsprechen, dahingehend einzuordnen, ob sie Möglichkeiten zur individuellen Ausgestaltung des Beschäftigungsverhältnisses fördern. Neben finanziellen Implikationen einer Anpassung von Arbeitszeiten (z.B. Teilzeitarbeit, freiwillige Mehrarbeit) finden sich Wahlmöglichkeiten bei Entlohnungsbestandteilen etwa in Cafeteria-Systemen oder der Gewichtung von fixen und leistungsabhängigen Komponenten. Beschäftigungsbezogene Spielräume eröffnen beispielsweise über gesetzliche Ansprüche hinausgehende Möglichkeiten zur Beurlaubung oder Unterbrechung des Arbeitsverhältnisses mit Rückkehrproption (z.B. Familienphasen, Sabbaticals).

Die Vielschichtigkeit gegenwärtiger Flexibilisierungstendenzen erfordert eine integrative Betrachtung von entstehenden Spielräumen und potenziell negativen Auswirkungen für die arbeitenden Individuen (Howaldt, 2003; Kratzer, 2005). Die Bestimmung insbesondere längerfristiger negativer Konsequenzen ist dabei grundsätzlich nur unvollständig möglich. Auf der Basis arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse und einzelfallbezogener Untersuchungen lässt sich aber zumindest eine Abschätzung der unmittelbaren und mittelfristigen Auswirkungen auf wichtige Bedingungen der Arbeit treffen.

### 5 Mitarbeiterorientierte und Mitarbeiterinitiierte Flexibilisierung

Mitarbeiterorientierte Flexibilisierung bezieht sich auf arbeitsorganisatorische und -gestalterische Maßnahmen, die in hochformalisierten Organisationen in der Regel programmatisch im Rahmen des Human Resource Managements für bestimmte Beschäftigtengruppen standardisiert eingeführt werden. Eine Vorentscheidung über Inhalt, Bedingungen und Grenzen der entstehenden Spielräume wird durch die Organisation bzw. in Kooperation mit Interessenvertretungen getroffen. Somit kann prinzipiell von kontrollierter oder fremdorganisierter Autonomie gesprochen wer-

den (Vieth, 1995). Daneben wurden Möglichkeiten der Flexibilisierung von Arbeit erforscht, die von Mitarbeitern selbst initiiert werden, und somit stärker personalisiert und geringer formalisiert auftreten. Individuell ausgehandelte Arbeitsbedingungen, die von kollektiven Regelungen entsprechend individuellen Bedürfnissen abweichen, sind als „idiosyncratic deals“ bezeichnet worden (Rousseau, 2005). Belegt wurden derartige ex-post Anpassungen durch personalisierte Aushandlungsprozesse mit Vertretern der Organisation (i.d.R. Vorgesetzte) hinsichtlich flexibilisierten Arbeitszeiten, individualisierten Arbeitstätigkeiten und Entwicklungsmöglichkeiten (Rousseau, Ho & Greenberg, 2006). Durch ihre aktive Rolle ist Flexibilisierung für Mitarbeiter somit einerseits individueller gestaltbar, andererseits hängen ihre Durchsetzung und mögliche Konsequenzen maßgeblich von intra- und interpersonellen Faktoren ab (z.B. Verhandlungsposition, Beziehung zum Vorgesetzten). Ähnliches gilt für unautorisiert vorgenommene Anpassungen von Aufgaben und Arbeitsbedingungen, die als „job crafting“ untersucht wurden (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Diese „Selbstgestaltung“ von Arbeit ist einerseits von kontraproduktivem Verhalten abzugrenzen, zeichnet sich andererseits aber dadurch aus, dass die genutzten Spielräume nicht von der Organisation intendiert und „eingerrichtet“ sind, sondern von den arbeitenden Individuen selbst erschlossen werden. Allerdings ist eine Abgrenzung der Nutzung und Erweiterung von Spielräumen hier ähnlich schwierig wie die zwischen Tolerierung, stillschweigendem Abkommen und unautorisiertem Handeln. Sekundäre Elastizitäten für Vereinbarungen über eine individuelle Ausgestaltung von Arbeit sowie Freiräume für selbstorganisierte Anpassungen werden wesentlich durch organisationale Regelungen und Kontrolle beeinflusst (Wrzesniewski & Dutton, 2001; Rousseau, 2005). Arbeitsplätze mit höheren Autonomiepotentialen durch niedrigere Formalisierung und organisationale Kontrolle bieten auch mehr Möglichkeiten für weitere individuell ausgehandelte oder selbstorganisierte Freiräume. Insofern kann zumindest theoretisch die systematische Förderung mitarbeiterinitiiert Flexibilisierung als Maßnahme zur Ermöglichung einer differenziellen Ausgestaltung von Erwerbsarbeit angesehen werden. Offen bleibt derzeit aber, ob und unter welchen Umständen hieraus Impulse für eine Fort- oder Rückentwicklung tayloristisch geprägter Arbeitsorganisation zu individualisierten „custom-tailored jobs“ ausgehen können, die eine Balance mitarbeiterseitiger und organisationsseitiger Flexibilisierungsinteressen ermöglichen.

#### 4 Mitarbeiterorientierte Flexibilisierung als sozialer Tausch

Spezifische Wirkungen Mitarbeiterorientierter Flexibilisierung sind abhängig von deren Inhalten und Ausmaß. Für die Erweiterung tätigkeitsbezogener Autonomie wurden positive Wirkungen auf Arbeitsmotivation, Wohlbefinden und Gesundheit umfangreich belegt (Sauter, Hurrell & Cooper, 1989). Zeitliche und räumliche Freiheitsgrade (z.B. flexible Arbeitszeitsysteme, Telearbeit) ermöglichen insbesondere die Abstimmung mit eigenen Leistungsdispositionen und sozialen Bedürfnissen zur besseren Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben (Büssing & Seifert, 1999; Konradt, Schmook & Mälecke, 2000). Im Zusammenhang mit Spielräumen zur individuellen Ausgestaltung der Arbeitssituation sind auch allgemeine Auswirkungen auf die Beschäftigungsbeziehung zwischen Individuum und Organisation zu erwarten, die tauschtheoretisch zu begründen sind. Organisationen werden von ihren Mitgliedern als Gegenüber im ökonomischen und sozialen Tausch wahrgenommen. Die ökonomische Komponente entspricht dem instrumentellen Charakter von Erwerbsarbeit, der durch den Austausch konkreter, quantifizierbarer Ressourcen geprägt ist (d.h. Arbeitszeit oder Arbeitsleistung gegen finanzielle Mittel). Der parallel stattfindende soziale Tausch bezieht sich auf abstraktere und weniger quantifizierbare Ressourcen, die ihren „Wert“ aus der subjektiven Bedeutung für die Tauschpartner erfahren (Blau, 1964). Diese freiwillig erbrachten wechselseitigen Leistungen führen zur sukzessiven Bildung von Vertrauen und emotionaler Bindung und unterliegen einer sozialpsychologischen „Norm der Reziprozität“ (Gouldner, 1960), die moralisch zur Gegenleistung verpflichtet. In Beschäftigungsbeziehungen wurden derartige Investitionen in „Humankapital“ mit den Konstrukten des „Sozialen Tauschs“, des „Psychologischen Vertrags“ und der „Erlebten Organisationalen Unterstützung“ untersucht (Shore & Barksdale, 1998; Rousseau, 1995; Rhoades & Eisenberger, 2002). Organisationale Leistungen des sozialen Tauschs implizieren Wertschätzung und Sorge um das Wohlergehen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter Berücksichtigung ihrer individuellen Situation und Bedürfnislage. Zu den am besten dokumentierten Formen mitarbeiterseitiger Reziprozität zählen Vertrauen in die Organisation, affektives Commitment sowie konstruktives Extra-Rollenverhalten (Aryee, Budhwar & Chen, 2002; Konovsky & Pugh, 1994). Günstige Arbeitsbedingungen und Autonomie werden von Mitarbeitern als organisationale Unterstützung wahrgenommen und im sozialen Tausch erwidert (Rhoades & Eisenberger, 2002; Cardona, Lawrence & Bentler, 2004). Explizit konnte gezeigt werden, dass dies auch für Flexibilisierungs-

maßnahmen gilt, die eine bessere Abstimmung von Arbeit, Familie und Privatleben ermöglichen („work-life benefits“, Lambert, 2000). Befunde zu den Folgen erfolgreicher mitarbeiterinitiiertem Aushandlung von individuellen Arbeitsbedingungen weisen in eine ähnliche Richtung (Rousseau, 2005). Die tauschtheoretische Perspektive des „homo reciprocus“ steht somit im Kontrast zur ökonomischen „Principal-Agent“ Thematik, die davon ausgeht, dass Mitarbeiter Spielräume und Informationsasymmetrien nutzen, um sich „opportunistisch“ eigennützig zu verhalten.

#### 5 Mitarbeiterorientierte Flexibilisierung am Beispiel von Telearbeit in der öffentlichen Verwaltung

Dem hier berichteten Fallbeispiel alternierender häuslicher Telearbeit in einer deutschen Landesfinanzverwaltung lag eine ausdrücklich mitarbeiterorientierte Konzeption zugrunde. In der entsprechenden Dienstvereinbarung wurde Telearbeit als Instrument zur Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie zur Integration Schwerbehinderter begründet. Den Telearbeitenden werden darin relativ weitreichende Spielräume bei der Ausgestaltung ihrer Arbeit eingeräumt. Unter Beibehaltung der betrieblichen Arbeitsplätze wurden 200 häusliche Telearbeitsplätze eingerichtet und materiell ausgestattet. Diese wurden nach individueller Beantragung gemäß sozialen Kriterien (z.B. Kinderbetreuung, Pflege von Angehörigen, Schwerbehinderung) für zunächst drei Jahre vergeben. Die Grundannahme der durchgeführten Evaluationsstudie lautete, dass alternierende häusliche Telearbeit als Mitarbeiterorientierte Flexibilisierung realisiert werden kann, die positive Auswirkungen auf die Qualität des Arbeits- und Privatlebens sowie des Beschäftigungsverhältnisses hat.

#### 6 Methode und Stichprobe

Die vorliegenden Daten entstammen einer Evaluation neuer Arbeitsformen in der Landesfinanzverwaltung (Glaser & Hornung, 2004). Die berichteten Ergebnisse beziehen sich auf Selbstauskunftsdaten von N=150 alternierend häuslich arbeitenden Beamten und Beamtinnen. Diese wurden verglichen mit N=130 verbeamteten Beschäftigten aus den gleichen Organisationsbereichen mit gleichem Aufgabengebiet in bürogebundener Arbeitsform (Rücklaufquoten 75.0% und 65.0%). Durch ein solches „quasi-experimentelles“ Design können Rückschlüsse auf die Auswirkungen der flexibilisierten im Vergleich zur herkömmlichen Arbeitsorganisation getroffen werden. Der hohe For-

Tabelle 1: Stichprobenbeschreibung

	Telearbeitende (N=150) MW bzw. %	Vergleichsgruppe (N=150) MW bzw. %
Geschlecht (weiblich)	57.0%	60.1%
Alter (Jahre)	41.03	42.74
Teilzeit (unter 40 h)	40.7%	39.2%
Mit Partner/in zusammen lebend	85.2%	70.8%
Anzahl im Haushalt lebender Kinder	1.51	0.92

malisierungsgrad (z.B. Aufstiegsmöglichkeiten) und die beschäftigungspolitische Stabilität des öffentlichen Dienstes (z.B. Lebensarbeitsprinzip) stellen gewissermaßen eine kontrollierte Situation dar, die eine thematische Fokussierung auf Arbeitsbedingungen im engeren Sinn erlaubt. Demographische und soziografische Merkmale der beiden Stichproben gehen aus Tabelle 1 hervor. Durchschnittlich waren Telearbeitende in dieser Organisationsform seit rund anderthalb Jahren tätig. Laut statistischer Testung sind beide Gruppen vergleichbar, wobei Unterschiede hinsichtlich Familienstand und Kinderzahl bestehen.

Im Folgenden werden Ergebnisse des Vergleichs von Gruppenmittelwerten relevanter Arbeitsbedingungen und Erlebensinhalte in dem umrissenen thematischen Zusammenhang dargestellt. Genauer werden als Bestimmungsstücke einer Mitarbeiterorientierten Flexibilisierung zunächst die Wahrnehmung der Flexibilisierung, die Erhöhung der individuellen Ausgestaltungsspielräume sowie die Abwesenheit von maßgeblichen Verschlechterungen anderer Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen untersucht. Nachfolgend werden die postulierten positiven Konsequenzen für die Beschäftigten näher betrachtet und – in Annahme einer Vermittlung über die Mechanismen des sozialen Tauschs – Indikatoren für positive organisationsbezogene Folgen untersucht.

## 7 Räumliche und zeitliche Flexibilisierung

Laut Dienstvereinbarung haben die untersuchten Telearbeitenden freie Wahl zwischen dem häuslichen und dem betrieblichen Arbeitsplatz. Vorgeschrieben

ist wöchentlich ein individuell vereinbarter Präsenztage in der Organisation. Am häuslichen Arbeitsplatz ist die Arbeitszeit frei einteilbar, tägliche Erreichbarkeitszeiten sind mit dem Vorgesetzten abzusprechen. Im Schnitt verbringen Telearbeitende mehr als drei Viertel ihrer regulären Arbeitszeit am Heimarbeitsplatz. Erreichbarkeitszeiten beschränken sich auf durchschnittlich etwa drei Stunden am Tag. Selbstbestimmungsmöglichkeiten bei der zeitlichen Ausgestaltung wurden als Arbeitszeitautonomie erhoben (Büssing et al., 2003). Berichtete wöchentliche Überstunden dienen als Indikator für die Ausdehnung von Arbeitszeiten. Wie erwartet verfügen Telearbeitende über signifikant höhere Arbeitszeitautonomie ( $\alpha$  (5) = .80/.86<sup>1</sup>,  $M_{\text{Tele}} = 5.39$ ,  $M_{\text{Vgl}} = 5.00$ ,  $p < .01$ ). Ein tendenzieller, jedoch nicht bedeutsamer Unterschied besteht hinsichtlich geleisteter Überstunden (Einzelitem,  $M_{\text{Tele}} = 1.85$ ,  $M_{\text{Vgl}} = 2.20$ ,  $p > .05$ ). Eine Extensivierung von Arbeitszeiten konnte also nicht festgestellt werden.

## 8 Arbeitstätigkeit und Arbeitsbelastungen

Zur Überprüfung der Frage, ob es sich bei dem dargestellten Fallbeispiel tatsächlich um eine Mitarbeiterorientierte Flexibilisierungsmaßnahme handelt, wird anhand von Arbeitstätigkeiten und Arbeitsbelastungen untersucht, ob eine Erhöhung der individuellen Ausgestaltungsspielräume stattgefunden hat und ob dies mit maßgeblichen Verschlechterungen anderer Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen einhergeht. Formal verrichten die Telearbeitenden die gleichen Sachbearbeitungstätigkeiten wie ihre Kollegen in herkömmlicher Arbeitsform. Zur Analyse der Arbeitssi-

1 Soweit nicht ausdrücklich beschrieben, beziehen sich Mittelwerte für Telearbeitende ( $M_{\text{Tele}}$ ) und Vergleichsgruppe ( $M_{\text{Vgl}}$ ) auf eine fünfstufige Zustimmungsskala von „nein gar nicht“ (1) bis „ja genau“ (5) und Signifikanzniveaus auf den verteilungsfreien Mann-Whitney U-Test. Skalenzuverlässigkeit wird als interne Konsistenz mit Cronbachs  $\alpha$  (Anzahl der Items) für beide Gruppen angegeben.

tuation wurde ein eingeführtes Screeninginstrument als „Tätigkeits- und Arbeitsanalyseverfahren für Büro- und Telearbeit“ (TAA-BT) adaptiert (zur theoretischen Fundierung und Skalenbeschreibung vgl. Büssing & Glaser, 2002). Für die Arbeitstätigkeit orientiert sich die Auswahl der berichteten Konstrukte an Kernmerkmalen des „Job Characteristics Model“ (Hackman & Oldham, 1980) und dem Konzept vollständiger Arbeitstätigkeiten (Hacker, 1999).

Abbildung 1 zeigt die Skalenmittelwerte für Telearbeitende und Vergleichsgruppe; alle Unterschiede sind mit  $p < .01$  als bedeutsam zu werten. Wie zu erwarten sind arbeitsbezogene Kooperationserfordernisse bei Telearbeit geringer ausgeprägt. Weiterhin sind die Aufgaben, die Telearbeitenden zugewiesen werden, durchschnittlich kognitiv anforderungsärmer und weniger abwechslungsreich. Damit einhergehende Gefahren eines Abbaus kognitiver Fähigkeiten und Dequalifizierung sind aus arbeitspsychologischer Sicht kritisch zu bewerten. Andererseits verfügen Telearbeitende über erweiterte Möglichkeiten zu unterschiedlichem aufgabenbezogenen Handeln durch Tätigkeitsspielräume. Telearbeit ist also nicht nur zeitlich, sondern auch tätigkeitsbezogen autonomer als unflexibilisierte Büroarbeit. In diesem Zusammenhang sind auch die höheren Qualifizierungsmöglichkeiten von Telearbeitenden zu sehen, die sich hier auf Spielräume beziehen, um Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten über die Anforderungen der unmittelbaren Arbeit hinaus zu erweitern (z.B. interessen geleitete Weiterbildung, Selbstorganisation). Die Verantwortlichkeit für eigene Arbeitsergebnisse, die im Zusammenhang mit Feedback und Ganzheitlichkeit der Aufgaben zu bewerten ist, ist bei der autonomen Telearbeit ebenfalls höher ausgeprägt. Somit ist eine Verschiebung zu geringeren kognitiven Anforderungen bei gleichzeitig höheren Spiel- und Freiräumen sowie Ergebnisverantwortung zu konstatieren.

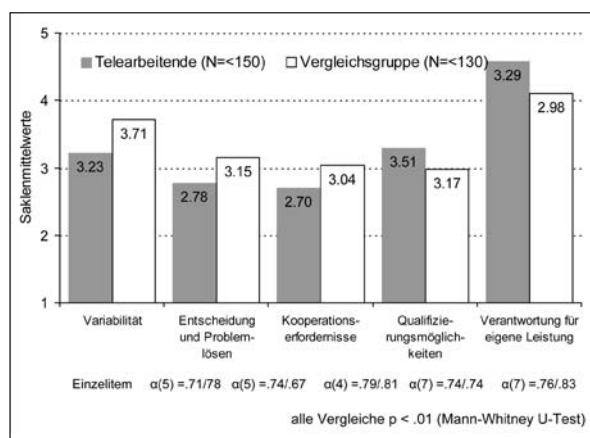


Abbildung 1: Ergebnisse zur Arbeitstätigkeit

Zur Belastungsanalyse wurde eine Auswahl relevanter Regulationsbehinderungen im Sinne von Überforderungen, Erschwerungen oder Unterbrechungen des Arbeitshandelns aus dem TAA-BT getroffen. Wie aus Abbildung 2 ersichtlich, ist die Belastungssituation der Telearbeitenden durchweg günstiger als in herkömmlicher Büroarbeit (alle Unterschiede signifikant mit  $p < .01$ ). Telearbeitende berichten geringere Überforderungen durch ergonomische Mängel von Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung, ein geringeres Maß an Arbeiterschwörungen durch nicht vorhandene oder unklare Informationen und weniger häufige Unterbrechungen durch Personen. Die geringere Ausprägung sozialer Stressoren ist nicht zuletzt im Zusammenhang mit geringeren Kooperationserfordernissen zu sehen, weist aber auch darauf hin, dass die Telearbeitenden keine soziale Ausgrenzung erfahren. Als quantitative Überforderung kommt dem Zeitdruck besondere Bedeutung zu, der unter Telearbeit ebenfalls niedriger ausfällt.

Zusammenfassend lässt sich also festhalten, dass eine Erhöhung des individuellen Ausgestaltungsspielraums stattgefunden hat und gleichzeitig Verbesserungen, zumindest aber keine gravierenden Verschlechterungen anderer Aspekte festzustellen sind. Insofern kann in dem dargestellten Beispiel tatsächlich von einer mitarbeiterorientierten Flexibilisierung ausgegangen werden.

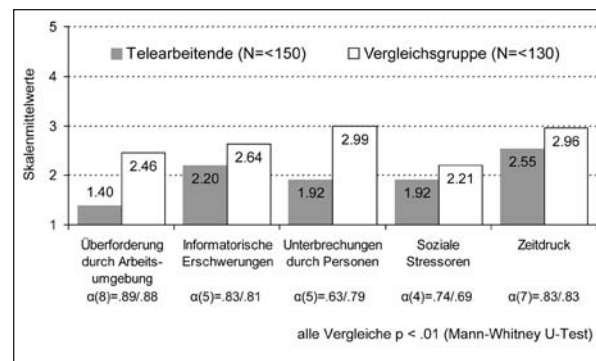


Abbildung 2: Ergebnisse zur Arbeitsbelastung

## 9 Qualität des Arbeitslebens

Im folgenden werden die postulierten positiven Konsequenzen mitarbeiterorientierter Flexibilisierung näher betrachtet. Dabei muss eine Besonderheit von Telearbeit als Maßnahme mitarbeiterorientierter Flexibilisierung beachtet werden – die drohende Gefahr des Wegfalls sozialer Unterstützung in der Arbeit, dessen Ausmaß über Führungsverhalten, Einbindung in organisationsinterne Kommunikation und Vernetzung der Telearbeitenden untereinander beeinflussbar ist.

Im vorliegenden Fallbeispiel wurden Maßnahmen ergriffen, um einer Erosion sozialer Ressourcen entgegenzuwirken (z.B. Anweisung der Vorgesetzten zu regelmäßigen Zielvereinbarungsgesprächen, Intranet-Anbindung, Erfahrungsaustauschgruppen, Anwesenheitszeiten). Neben der sozialen Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen (Büssing et al., 2005) wurde die stabilisierte Arbeitszufriedenheit mit vier Items des Arbeitszufriedenheitskurzfragebogens (Bruggemann, 1976) als Indikator für die Qualität des Arbeitslebens erhoben. Zusätzlich werden Einzelitems zu ausgewählten inhaltlichen Aspekten der Arbeitszufriedenheit (Büssing et al., 2005) sowie deren erlebte Veränderung infolge der Telearbeit aus Sicht der Betroffenen berichtet. Bei letzteren ist die Antwortskalierung so gewählt, dass Werte unterhalb der Skalenmitte (3.0) auf eine erlebte Verschlechterung, Werte oberhalb auf eine Verbesserung hinweisen.

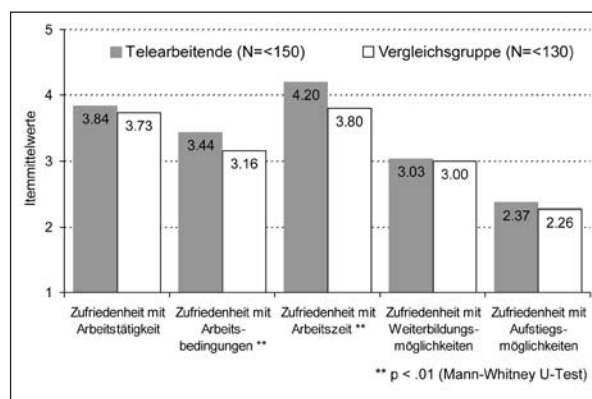


Abbildung 3: Aspekte der Arbeitszufriedenheit

Die emotionale, informationale und instrumentelle soziale Unterstützung durch Vorgesetzte wird von Telearbeitenden höher eingestuft als durch die Vergleichsgruppe ( $\alpha(3) = .85/.86$ ,  $M_{Tele} = 5.54$ ,  $M_{Vgl} = 5.24$ ,  $p < .01$ ). Keine statistisch signifikanten Unterschiede bestehen bei der Unterstützung durch Kollegen ( $\alpha(3) = .89/.85$ ,  $M_{Tele} = 5.84$ ,  $M_{Vgl} = 5.72$ ,  $p > .05$ ). Weiterhin berichten Telearbeitende über eine höhere Arbeitszufriedenheit ( $\alpha(4) = .95/.86$ ,  $M_{Tele} = 4.08$ ,  $M_{Vgl} = 3.59$ ,  $p < .01$ ) und beurteilen insbesondere Arbeitsbedingungen und Arbeitszeit als positive Aspekte ihrer Arbeit (Abbildung 3). Bei den erlebten Veränderungen durch Telearbeit zeigt sich ein differenziertes Bild. Eine deutliche Verbesserung ist bei Arbeitszeit, Arbeitsbedingungen und Arbeitstätigkeit erkennbar. Geringfügige Verschlechterungen werden bei den Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten berichtet. Laut T-Test sind alle Abweichungen vom Skalenmittelwert (3.0) mindestens auf dem Niveau von  $p < .05$  statistisch bedeutsam, wobei erlebte Verschlechterungen aufgrund ihres marginalen Betrags von der Effektgröße

her zu vernachlässigen sind (Abbildung 4). Allerdings werden Weiterbildungs- und insbesondere Aufstiegs-möglichkeiten von allen Befragten gleichermaßen gering bewertet (Abbildung 3). Demnach liegt eine systematische Diskriminierung von Telearbeitenden hinsichtlich beruflicher Entwicklungsmöglichkeiten offensichtlich nicht vor.

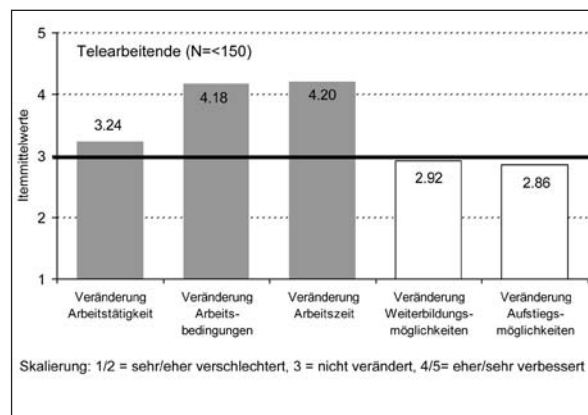


Abbildung 4: Erlebte Veränderungen bei Telearbeitenden

## 10 Qualität des Privatlebens

Um eine Abschätzung der Auswirkungen von Telearbeit auf die Qualität des Privatlebens zu treffen, wurden die soziale Unterstützung durch Freunde und Partner (Büssing et al., 2005) sowie Konflikte zwischen Arbeits- und Familienleben erhoben. Das hierzu eingesetzte Instrument (Netemeyer, Boles & McNurrian, 1996) differenziert zwischen Kollisionen der beiden Lebenssphären, die zu Einschränkungen des Familienlebens (Arbeit-Familie-Konflikt) und des Arbeitslebens (Familie-Arbeit-Konflikt) führen. Das psychische Wohlbefinden wurde als Summenskala mit einem etablierten Fragebogen gemessen (SF-12; Bullinger & Kirchberger, 1999), die allgemeine Lebensqualität mit einem Item des einschlägigen Instruments der Weltgesundheitsorganisation (Angermeyer, Kilian & Matschinger, 2000).

Keine Unterschiede zwischen alternierend häuslicher Telearbeit und herkömmlicher Büroarbeit bestehen hinsichtlich der sozialen Unterstützung im Privatbereich durch Freunde und Partner (Abbildung 5). Konflikte zwischen Arbeits- und Privatleben sind in flexibilisierter Arbeitsform deutlich geringer ausgeprägt, sowohl für Unvereinbarkeiten die zu Lasten des Privat- als auch des Arbeitslebens gehen. Auf die Frage „Wie würden Sie Ihre Lebensqualität beurteilen?“ geben Telearbeitende insgesamt ebenfalls eine positivere Antwort als ihre büroarbeitenden Kollegen.

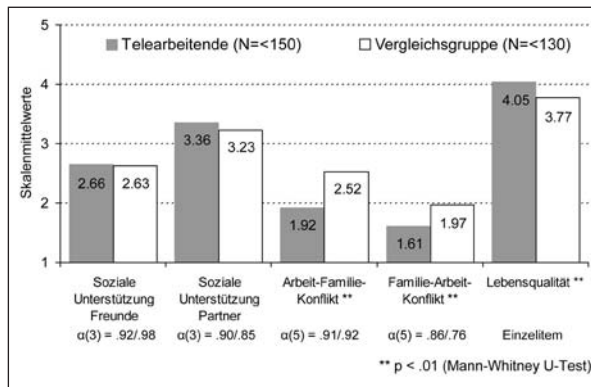


Abbildung 5: Ergebnisse zur Qualität des Privatlebens

Auch ihr psychisches Wohlbefinden beurteilen die Telearbeitenden (Summenwert = 52.91) signifikant besser als die in regulärer Arbeitsform Tätigen (Summenwert = 49.59,  $p < .01$ ). Damit lassen sich die postulierten positiven Konsequenzen mitarbeiterorientierter Flexibilisierung im vorliegenden Fallbeispiel nahezu durchgängig sowohl für das Arbeits- wie das Privatleben zeigen.

## 11 Qualität des Beschäftigungsverhältnisses

Wie oben dargelegt, wird davon ausgegangen, dass eine mitarbeiterorientierte Flexibilisierung von Arbeit als organisationale Unterstützung wahrgenommen wird und sich durch die erlebte Ausgewogenheit des sozialen Tauschs positiv auf die psychologische Qualität des Arbeitsverhältnisses auswirkt. Diese Ausgewogenheit wurde mit zwei Items zur Erfüllung des psychologischen Vertrags durch die Organisation aus Mitarbeitersicht erhoben, wobei, wie angenommen, die Telearbeitenden einen bedeutsam höheren Grad der Erfüllung wahrnehmen als die Vergleichsgruppe ( $\alpha(2) = .82/.81$ ,  $M_{\text{tele}} = 5.06$ ,  $M_{\text{vgl}} = 2.75$ ,  $p < .01$ ). Als etablierte Indikatoren der Qualität der Tauschbeziehung sowie als Hinweise auf die arbeitgeberseitigen Vorteile einer mitarbeiterorientierten Flexibilisierung wurden weiterhin das Vertrauen in die Organisation sowie die positiv-affektive Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen mit bewährten Instrumenten untersucht (Nyhan & Marlowe, 1997; Penley & Gould, 1988). Ein Verhaltensbezug wird über die selbstberichtete Eigeninitiative (Frese, Fay, Hilburger, Leng & Tag, 1997) hergestellt. Diese stellt eine Form des außerhalb der formal geforderten Arbeitsleistung liegenden Extra-Rollenverhaltens (Nerdinger, 1998) dar und beschreibt, in wie weit Mitarbeiter selbständig und proaktiv eigene und organisationale Ziele verfolgen,

dabei freiwillig Aufgaben übernehmen, eigene Ideen umsetzen und Probleme konstruktiv lösen.

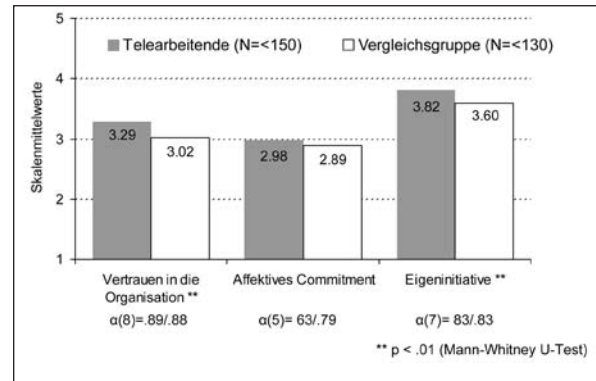


Abbildung 6: Ergebnisse zur Qualität des Beschäftigungsverhältnisses

Telearbeitende berichten ein signifikant höheres Vertrauen in die Organisation (Abbildung 6). Weiterhin zeigen Telearbeitende mehr pro-organisationales Extra-Rollenverhalten in Form von Eigeninitiative. Kein signifikanter Unterschied konnte in Bezug auf das affektive Commitment festgestellt werden, das im Kontext der vorliegenden Langzeitbeschäftigungsverhältnisse offenbar relativ stabil ausfällt.

## 12 Zusammenfassung und Fazit

Im dargestellten Fallbeispiel wurde die Umsetzung von alternierender häuslicher Telearbeit in der öffentlichen Verwaltung anhand des Konzepts der mitarbeiterorientierten Flexibilisierung evaluiert. Eine Erhöhung mitarbeiterseitiger Spielräume konnte im Hinblick auf die örtliche, zeitliche und tätigkeitsbezogene Dimension von Arbeit festgestellt werden. Erwartungsgemäß schwieriger zu beurteilen ist die Abwesenheit negativer Effekte. Anhaltspunkte für eine Verschlechterung finden sich hinsichtlich der Variabilität und kognitiven Anforderungshaltigkeit von Arbeitstätigkeiten sowie formaler Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten. Diese müssen allerdings im Zusammenhang der Verbesserung von tätigkeitsbezogenen Ressourcen sowie der Belastungssituation der Telearbeitenden beurteilt werden. Häufig angesprochene Problembereiche wie die Erosion sozialer Unterstützung, die Extensivierung oder Intensivierung von Arbeit durch Zeitdruck liegen hingegen nicht vor. Die positive kognitiv-affektive Bewertung der Arbeitssituation sowie insbesondere der Arbeitsbedingungen, Arbeitszeit und Arbeitstätigkeit lassen darauf schließen, dass die ermittelten Einschränkungen nicht als

maßgebliche Beeinträchtigung oder Diskriminierung wahrgenommen werden. An die positiven Auswirkungen auf die Qualität des Arbeitslebens schließen sich eine bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Familie, höheres psychisches Wohlbefinden und höhere Lebensqualität an. Die Befundlage rechtfertigt somit die Schlussfolgerung, dass eine mitarbeiterorientierte Umsetzung alternierender häuslicher Telearbeit im vorliegenden Fallbeispiel weitgehend gelungen ist.

In Übereinstimmung mit tauschtheoretischen Befunden geht dies mit positiven Auswirkungen auf das „soziale Kapital“ in Form von erlebter Erfüllung des psychologischen Vertrags, Vertrauen in die Organisation und proaktivem Extra-Rollenverhalten einher. Der bewusste und freiwillige Verzicht auf organisationale Kontrollmöglichkeiten zugunsten mitarbeiterseitiger Spiel- und Freiräume beinhaltet sowohl einen „Vertrauensvorschuss“, im Sinne der Akzeptanz von Informationsasymmetrien und Möglichkeiten zu deren opportunistischer Ausnützung, als auch die Unterstützung von Mitarbeitern bei der Anpassung von Arbeit entsprechend ihrer individuellen Situation und Bedürfnislage.

Für das dargestellte Fallbeispiel müssen aus methodischer Sicht Einschränkungen vorgenommen werden. Neben Selektionseffekten, Zusammenhängen der Konstrukte und längerfristigen Wirkungen ist für die vorliegende Fragestellung der Aspekt der Generalisierbarkeit besonders relevant. Der Kontext des öffentlichen Dienstes wirft Fragen der Übertragbarkeit auf weniger formalisierte und stabile Arbeitsverhältnisse auf (Moldaschl & Voß, 2002). Andererseits bildet die beschäftigungspolitische Konstanz des Beamtendienstverhältnisses aber auch einen idealen Rahmen für die Untersuchung der prinzipiellen Umsetzbarkeit mitarbeiterorientierter Flexibilisierung, auf die in anderen Feldern aufgebaut werden kann. Neben Arbeitsmüssen hier insbesondere auch Beschäftigungsbedingungen (z.B. Arbeitsplatzsicherheit, Arbeitsmarktfähigkeit) stärkere Berücksichtigung finden.

Wenngleich das Fallbeispiel gezeigt hat, dass Telearbeit als relativ weitgehende Flexibilisierung umsetzbar ist, muss die Erforschung der gegenwärtig zu beobachtenden Individualisierungstendenzen eine breitere Perspektive einnehmen, die andere Formen und Möglichkeiten einer mitarbeiterorientierten Umsetzung einbezieht. Ein derzeit noch wenig beforschtes Feld stellen mitarbeiterinitiierte Individualisierungen durch personalisierte Aushandlungsprozesse oder die aktive „Selbstgestaltung“ von Arbeit dar. Insofern sich die dargestellten Befunde generalisieren lassen, bestehen hier nicht nur vielfältige Möglichkeiten einer Verbesserung der Qualität des Arbeits- und Privatlebens von Beschäftigten, sondern auch zur Erhöhung

organisationaler Effizienz und Flexibilität. Wechselseitige Unterstützung im sozialen Tausch impliziert, dass Maßnahmen der mitarbeiterorientierten Flexibilisierung geeignet sind, um Vertrauen zu bilden und die Bereitschaft zu erhöhen, freiwillig und über formale Anforderungen hinaus Verhaltensweisen zu zeigen, die essenziell sind für das effiziente Funktionieren von Organisationen (Nerdinger, 1998). Das Paradox des sozialen Tauschs besteht darin, dass mitarbeiterorientierte Flexibilisierung gerade dadurch Reziprozität fördert, dass sie auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter ausgerichtet ist (Blau, 1964; Rhoades & Eisenberger, 2002) und nicht instrumentell zur Erzielung von ökonomischen Vorteilen eingesetzt wird.

## Literatur

- Angermeyer, M. C., Kilian, R. & Matschinger, H. (2000). *WHOQOL-100 und WHOQOL-BREF. Handbuch für die deutschsprachigen Versionen der WHO Instrumente zur internationalen Erfassung von Lebensqualität*. Göttingen: Hogrefe.
- Aryee, S., Budhwar, P. S. & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267-285.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Böhm, S., Hermann, C. & Trinczek, R. (2004). *Herausforderung Vertrauensarbeitszeit*. Berlin: edition sigma.
- Bruggemann, A. (1976). Zur empirischen Untersuchung verschiedener Formen von Arbeitszufriedenheit. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 30, 71-74.
- Bullinger, M. & Kirchberger, I. (1999). *Der SF-36 Fragebogen zum Gesundheitszustand (SF-36)*. Göttingen: Hogrefe.
- Büssing, A. & Aumann, S. (1996). Telearbeit aus arbeitspsychologischer Sicht. Untersuchung von Telearbeit anhand von Kriterien humaner Arbeit. *Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, 5, 135-155.
- Büssing, A., Drodofsky, A. & Hegendörfer, K. (2005). *Telearbeit und Qualität des Arbeitslebens*. Göttingen: Hogrefe.
- Büssing, A. & Glaser, J. (1998). Arbeitszeit und neue Organisations- und Beschäftigungsformen. Zum Spannungsverhältnis von Flexibilität und Autonomie. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 31 (3), 585-598.

- Büssing, A. & Glaser, J. (2002). *Das Tätigkeits- und Arbeitsanalyseverfahren für das Krankenhaus - Selbstbeobachtungsversion (TAA-KH-S)*. Göttingen: Hogrefe.
- Büssing, A. & Seifert, H. (Hrsg.). (1999). *Die „Stechuhr“ hat ausgedient. Flexiblere Arbeitszeiten durch technische Entwicklungen*. Berlin: edition sigma.
- Cardona, P., Lawrence, B. S. & Bentler, P. M. (2004). The influence of social and work exchange relationships on organizational citizenship behavior. *Group & Organization Management*, 29 (2), 219-247.
- Frese, M. (1989). Theoretical models of control and health. In S. L. Sauter, J. J. Hurrell & C. L. Cooper (Eds.), *Job control and worker health* (pp. 107-128). Chichester: Wiley.
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K. & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 159-161.
- Frieling, E., Kauffeld, S., Grote, S. & Bernard, H. (2000). *Flexibilität und Kompetenz: Schaffen flexible Unternehmen kompetente und flexible Mitarbeiter?* Münster: Waxmann.
- Glaser, J. & Hornung, S. (2004). *Mitarbeiterorientierte Flexibilisierung von Arbeit im öffentlichen Dienst. Eine arbeits- und organisationspsychologische Evaluation der Telearbeit in der bayerischen Steuerverwaltung* (Bericht Nr. 77 aus dem Lehrstuhl für Psychologie). München: Technische Universität.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Hacker, W. (1999). Regulation und Struktur von Arbeitstätigkeiten. In C. Graf Hoyos & D. Frey (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch* (S. 585-597). Weinheim: PVU.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hornung, S. (2005). *Psychologische Kontrakte unter Telearbeit. Eine Untersuchung zu den Implikationen der mitarbeiterorientierten raum-zeitlichen Flexibilisierung von Arbeit für die soziale Tauschbeziehung zwischen Individuum und Organisation*. Berlin: Logos.
- Howaldt, J. (2005). Die plurale Arbeitswelt der Zukunft als Herausforderung für die sozialwissenschaftliche Arbeitswissenschaft. *Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, 12, 321-336.
- Konovsky, M. A. & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656-669.
- Konradt, U., Schmook, R. & Mälecke, M. (2000). Implementation of telework and impacts on individuals, organizations, and families: A critical review of the literature. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 15, 63-99.
- Kratzer, N. (2003). *Arbeitskraft in Entgrenzung. Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen*. Berlin: edition sigma.
- Lambert, S. J. (2000). Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 43, 801-815.
- Moldaschl, M. & Voß, G. G. (Hrsg.). (2002). *Subjektivierung von Arbeit*. Mering: Hampp.
- Nerdinger, F. W. (1998). Extra-Rollenverhalten in Organisationen. Stand der Forschung und der dimensionalen Struktur des Konstrukts. *Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, 7, 21-38.
- Netemeyer, R., Boles, J. S. & McNurrian, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81, 400-410.
- Nyhan, R. C. & Marlowe, H. A. (1997). Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review*, 21 (5), 614-635.
- Penley, L. E. & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 43-59.
- Plath, H.-E. (2000). Arbeitsanforderungen im Wandel, Kompetenzen für die Zukunft - eine folgenkritische Auseinandersetzung mit aktuellen Positionen. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 33 (4), 585-595.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rousseau, D. M. (2005). *I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. New York: M.E. Sharpe.
- Rousseau, D. M., Ho, V. T. & Greenberg, J. (2006). I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management Review*, 31, 977-994.
- Sauter, S. L., Hurrell, J. J. & Cooper, C. L. (Eds.). (1989). *Job control and worker health*. Chichester: Wiley.
- Semlinger, K. (1991). *Flexibilisierung des Arbeitsmarktes*. Frankfurt a.M.: Campus.
- Sennett, R. (1998). *Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus*. Berlin: Berlin Verlag.

- Shore, L. M. & Barksdale, K. (1998). Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: A social exchange approach. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 731-744.
- Vieth, P. (1995). *Kontrollierte Autonomie. Neue Herausforderungen für die Arbeitspsychologie*. Heidelberg: Asanger.
- Weiss, V. & Udris, I. (2001). Downsizing und Survivors. Stand der Forschung zum Leben und Überleben in schlanken und fusionierten Organisationen. *Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, 10, 103-121.
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179-201.

Korrespondenz-Adresse:  
Dr. Severin Hornung  
Lehrstuhl für Psychologie  
Technische Universität München  
Lothstr. 17  
D-80335 München  
hornung@wi.tum.de