universität wien

DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

Die ambivalente Wirkung von Arbeitsautonomie: Eine qualitative Analyse

verfasst von

Julia Römer

Angestrebter akademischer Grad

Magistra der Naturwissenschaften (Mag. rer. nat.)

Wien, 2013

Studienkennzahl lt. Studienblatt:	A 298
Studienrichtung lt. Studienblatt:	Diplomstudium Psychologie
Betreuerin:	MMag. Dr. Bettina Kubicek

Hinweise

Der empirische Teil dieser Arbeit ist in Kooperation mit Sarah Siebert entstanden. Da von ihr eine eigenständige Arbeit vorliegt, weise ich darauf hin, dass es insbesondere bei den Erhebungs- und Auswertungsverfahren zu inhaltlichen Überschneidungen kommen kann. Gemeinsam erstellte Dokumente wie der Interviewleitfaden, das E-Mail Anschreiben, der soziodemographische Fragebogen, die Einverständniserklärung sowie die Erläuterung der Transkriptionsregeln, befinden sich in beiden Arbeiten.

Ich habe mich bemüht, sämtliche Inhaber der Bildrechte ausfindig zu machen und ihre Zustimmung zur Verwendung der Bilder in dieser Arbeit eingeholt. Sollte dennoch eine Urheberrechtsverletzung bekannt werden, ersuche ich um Meldung bei mir.

Danksagung

Auf diesem Weg möchte ich mich ganz herzlich bei allen Personen bedanken, die zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben.
Mein besonderer Dank gilt:

- *MMag. Dr. Bettina Kubicek für die Ermöglichung dieser Diplomarbeit, das konstruktive Feedback, viel Geduld und die aufgebrachte Zeit*
- *Meinen Eltern Helga und Kurt Römer für die stetige Unterstützung, den emotionalen Beistand und die vielen investierten Stunden in das Korrekturlesen dieser Arbeit*
- *Meiner Oma Elfriede Hönigsberger für die stetige Unterstützung und Anteilnahme*
- *Stephan Kalix für den Beistand, sein stets offenes Ohr und die hilfreichen Anregungen während des Diplomarbeitsprozesses*
- *Sarah Siebert für die tolle, stets effiziente und motivierende Zusammenarbeit von der ersten Idee bis zur Fertigstellung unserer Diplomarbeiten*

Mein abschließender Dank gebührt den Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern für ihre aufgebrachte Zeit, Offenheit und Mithilfe, ohne die diese Diplomarbeit nicht möglich gewesen wäre. Vielen Dank!

Inhaltsverzeichnis

Einleitung 11

I. THEORETISCHER TEIL 13

1 Veränderungen in der Arbeitswelt 13

1.1 Beschleunigung 13

1.2 Veränderungen in Unternehmensstrukturen 14

1.3 Veränderungen von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen 14

2 Anfänge von Autonomie in der Arbeitswelt 15

3 Theoretische Modelle zur Wirkung von Autonomie 16

4 Facetten von Autonomie im Arbeitsalltag 20

5 Flexibilisierung von Arbeitsstrukturen 24

5.1.1 Zeitliche Flexibilität 24

5.1.2 Örtliche Flexibilität 25

6 Flexibilität und Autonomie 26

7 Neue autonomiebezogene Anforderungen an Beschäftigte 28

7.1 Die These vom „Arbeitskraftunternehmer“ 30

7.2 Das Unternehmen im Unternehmen: „Intrapreneurship“ 31

8 Die Wirkung von Arbeitsautonomie 31

8.1 Positive Aspekte von Arbeitsautonomie 32

8.1.1 Positive Aspekte von Handlungsautonomie 32

8.1.2 Positive Aspekte von Autonomie über Arbeitsbedingungen 33

8.2 Negative Aspekte von Autonomie 34

8.2.1 Negative Aspekte von Handlungsautonomie 34

8.2.2 Negative Aspekte von Autonomie über Arbeitsbedingungen 35

8.3 Faktoren, die zu der Bewertung von Arbeitsautonomie beitragen 37

II. EMPIRISCHER TEIL 41

9 Forschungsfrage 41

10 Erhebungsverfahren 41

10.1 Methode der Leitfadenerstellung 41

10.2 Interviewleitfaden 42

10.3 Durchführung 43
10.4 Stichprobe 44
10.4.1 Angestrebte Stichprobe 44
10.4.2 Stichprobenbeschreibung 44
11 Auswertungsverfahren 47
11.1 Transkription 47
11.2 Qualitative Analyse 47
12 Ergebnisse der Analyse 50
12.1 Neue autonomiebezogene Anforderungen an Beschäftigte 53
12.1.1 Anforderungen an die Selbstorganisationsfähigkeit 53
12.1.2 Anforderungen an die selbstständige Strukturierung des Arbeitsalltages ... 55
12.1.3 Anforderung eigenverantwortlich zu arbeiten und Verantwortung zu übernehmen 56
12.1.4 Anforderung autonome Entscheidungen zu treffen 58
12.2 Die Wirkung von Arbeitsautonomie 59
12.2.1 Positiv empfundene Aspekte von Handlungsautonomie 59
12.2.2 Positiv empfundene Aspekte von Autonomie über Arbeitsbedingungen 63
12.2.3 Negativ empfundene Aspekte von Handlungsautonomie 68
12.2.4 Negativ empfundene Aspekte von Autonomie über Arbeitsbedingungen .. 72
III. DISKUSSION 77
13 Zusammenfassung der Ergebnisse und praktische Implikationen 77
14 Limitationen 78
IV. LITERATURVERZEICHNIS 80
V. ANHANG 87
Zusammenfassung 87
Abstract 88
Interviewleitfaden 89
Anschreiben 92
Einverständniserklärung 93
Soziodemographischer Fragebogen 94
Soziodemographische Daten der InterviewpartnerInnen 95

Transkriptionszeichen 97
Manual zur Kodierung 98
Tabellenverzeichnis 107
Abbildungsverzeichnis 107
Eidesstattliche Erklärung 108
Lebenslauf 109

Einleitung

"Never tell people how to do things. Tell them what to do and they will surprise you with their ingenuity."

—General George S. Patton

Gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklungen führen derzeit zu einem strukturellen Wandel in der Arbeitswelt (Rosa, 2005; Sichler, 2006). Cascio (2003) verdeutlicht, dass in der heutigen Arbeitswelt kein Stein auf dem anderen bleibt und Beschäftigte massive Veränderungen in der zeitlichen und örtlichen Begrenzung von Arbeit und der Umsetzung dieser durchleben: „The nature of work – namely, how we work, where we work, and when we work – has also changed." (ebd., S. 401). Traditionelle Formen von Erwerbsarbeit mit Vollzeitanstellung, festgesetzten Arbeitszeiten und Ortsabhängigkeit werden zunehmend von flexiblen Arbeits- und Beschäftigungsformen abgelöst. Die Anfänge dieser Entwicklung liegen in der Humanisierungsbewegung der späten 50er Jahre des letzten Jahrhunderts. Feste Arbeitsstrukturen wurden als behindernde Vorgaben gesehen. Autonomie, Selbstbestimmung und Verantwortung der Arbeitenden wurden ausschließlich positive Wirkung auf Arbeitsleistung und Zufriedenheit zugeschrieben.

Nach und nach wird aber auch die „handlungsermöglichende, entlastende und beschützende Funktion" (Voß, 1998, S. 477) fester Strukturen deutlich und negative Aspekte von Autonomie werden aufgezeigt und diskutiert (vgl. Eichmann, 2006). Die Folge sind neue Anforderungen an Beschäftigte, die durchaus ambivalent auf Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wirken können (vgl. Büssing & Glaser, 1998; Moldaschl, 2001; Voß, 1998). Mit dieser Thematik setzt sich die vorliegende Diplomarbeit auseinander. Bislang sind Studien, die sich mit neuen Anforderungen durch den Autonomiegewinn und deren positiven und negativen Aspekten beschäftigen rar. Darum wird in dieser Arbeit eine qualitative Herangehensweise gewählt, durch die empfundene Anforderungen aufgezeigt werden sollen und analysiert wird, welche Umstände dazu führen, dass Autonomie im Arbeitsalltag positiv oder negativ bewertet wird.

Im theoretischen Teil dieser Arbeit werden zu Beginn Veränderungen in der Arbeitswelt aufgezeigt, die Anfänge von Autonomie in der Arbeitswelt erläutert und theoretische Modelle zur Wirkung von Arbeitsautonomie erörtert. Es folgt eine Darstellung von

Autonomiefacetten im Arbeitsalltag, in der die zunehmende Flexibilisierung von Arbeitsbedingungen und der Zusammenhang von Flexibilität und Autonomie erläutert wird. Im Weiteren werden neue autonomiebezogene Anforderungen, die sich für Beschäftigte ergeben, und deren Wirkung auf Arbeitende diskutiert.
Hauptaugenmerk liegt auf der Perspektive von Angestellten, also Personen in einem Dienstverhältnis. Die Autonomie Beschäftigter aus Sicht des Unternehmens wird lediglich am Rande erwähnt.

Im anschließenden empirischen Teil dieser Arbeit wird anhand leitfadengestützter Intensivinterviews mit Berufstätigen veranschaulicht, mit welchen Anforderungen sich Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer konfrontiert sehen und welche Aspekte steigender Autonomie, insbesondere Handlungsautonomie und Autonomie über zeitliche und örtliche Gegebenheiten, in der Arbeitswelt positiv, und welche Aspekte negativ wahrgenommen werden. An dieser Stelle werden die empirischen Ergebnisse mit den Standpunkten aus der Literatur zusammengeführt. In der abschließenden Diskussion werden praktische Implikationen abgeleitet und Grenzen der Arbeit.

Diese Arbeit wurde in enger Kooperation mit Sarah Siebert erstellt, von der eine eigene Arbeit vorliegt, die den Schwerpunkt jedoch auf andere Anforderungskonstrukte legt. Insbesondere die Erhebung wurde gemeinsam durchgeführt.
Weiters entstehen zwei weitere Diplomarbeiten von Nele Beushausen und Katrin Sabeditsch, welche mittels qualitativer Analysemethoden an den Themenkomplex „Neue Anforderungen in der Arbeitswelt“ herantreten, den Schwerpunkt jedoch jeweils auf andere Anforderungskonstrukte legen. Dennoch kann es zu Überschneidungen kommen.

I. THEORETISCHER TEIL

1 Veränderungen in der Arbeitswelt

In der heutigen Arbeitswelt findet ein „tiefgreifender Strukturwechsel“ (Voß, 1998, S. 473) statt, der sich auf Markt- und Unternehmensebene sowie auf Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auswirkt.

1.1 Beschleunigung

Der Soziologe Hartmut Rosa (2003, 2005) führt Veränderungen in der Arbeitswelt auf die fortschreitende Steigerung der Geschwindigkeit, sowohl im beruflichen als auch im privaten Umfeld, zurück. Er unterscheidet drei Bereiche, in denen sich Beschleunigung zeigt: Die technische Beschleunigung, die Beschleunigung des sozialen Wandels und die Beschleunigung des Lebenstempos.

Die *technische Beschleunigung* zeigt sich in Innovationen in Bereichen des Transportes, der Kommunikation und der Produktion, die dazu führen, dass „die Identifikation mit Räumen, mit festen Kommunikationspartnern und Bezugsgruppen und mit Dingen […] einen zeitlich begrenzten und kontingenten Charakter“ (Rosa, 2005, S. 173) annimmt. Angetrieben wird die technische Beschleunigung vom ökonomischen Motor, dem Kapitalismus, denn „Zeit ist Geld“ (Rosa, 2005). Eng verbunden mit der Steigerung der Transaktionsgeschwindigkeiten ist das Stichwort der Globalisierung, durch die sich auf Marktebene ein verstärkter internationaler Konkurrenzdruck abzeichnet (vgl. Cascio, 1995; Gospel, 2003; Rosa, 2005; Sichler, 2006; Thompson, Hochwarter, & Mathys, 1997). Die technische Beschleunigung ist unweigerlich mit der *Beschleunigung des sozialen Wandels* verknüpft, die durch strukturelle Veränderungen angetrieben wird und sich in einer kürzeren Halbwertszeit von Wissen, sich schnell ändernden „Praxisformen, Handlungsorientierungen, Assoziationsstrukturen und Beziehungsmustern“ (Rosa, 2005, S. 176) äußert. Als Folge ergibt sich die *Beschleunigung des Lebenstempos*, die durch den kulturellen Motor angetrieben wird (Rosa, 2005). Der Wunsch nach einem erfüllten Leben treibt die Angst etwas zu verpassen an, die dazu führt, dass Handlungen oder Erlebnisse in immer kürzeren Zeitabständen und teilweise simultan stattfinden, wodurch

sich Pausen und Leerzeiten verkürzen und das Gefühl entsteht immer weniger Zeit zur Verfügung zu haben (Rosa, 2003, 2005).

1.2 Veränderungen in Unternehmensstrukturen

Um am globalen Markt konkurrenzfähig zu bleiben, sind Unternehmen gezwungen sich auf schnell wechselnde Bedingungen und Marktanforderungen möglichst rasch einzustellen. Tayloristisch-fordistische Arbeitsstrategien, mit autoritärer Führung, niedrigen Qualifikationsniveaus der Beschäftigten und verantwortungsarmen, repetitiven Aufgaben, erschweren die Anpassung an den verschärften Wettbewerb und weitere Produktionssteigerungen (Pongratz & Voß, 2001; Voß & Pongratz, 1998). *Restrukturierungsmaßnahmen* versprechen eine Verbesserung der Marktposition (Cascio, 1995; Semlinger, 1991). Feste Systeme und Strukturen werden aufgebrochen und dynamischer gestaltet (Voß, 1998) und betriebliche Reaktionspotentiale erweitert um das Leistungsangebot qualitativ hochwertiger, preiswerter, flexibler und damit wirtschaftlicher zu gestalten (Rationalisierung) (Gospel, 2003; Semlinger, 1991; Voß & Pongratz, 1998). Restrukturierungsprozesse können Veränderungen von Arbeitsstrukturen, (beispielsweise Downsizing-Prozesse, Cascio, 2003, S. 402), zeitliche (beispielsweise „Just-in-time-production“, Moldaschl, 2001, S. 152) oder auch örtliche Maßnahmen (Voß, 1998) betreffen. Steile Hierarchien und zentrale Koordination und Kontrolle werden zunehmend dezentralisiert und damit Planungs-, Entscheidungs- und Kontrollaufgaben an untere Hierarchieebenen übertragen (Büssing & Glaser, 1998, Cascio, 1995, Sichler, 2006), wodurch sich zunehmend „Networks of specialists“ (Cascio, 1995, S. 930) entwickeln. Besonders umfangreich umgesetzt werden Dezentralisierungsbemühungen zum Beispiel in teilautonomen Arbeitsgruppen oder Projektarbeit (vgl. Antoni & Bungard, 2004).

1.3 Veränderungen von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen

Durch die Übertragung von Planungs-, Entscheidungs- und Kontrollaufgaben wird Beschäftigten höhere Autonomie zuteil und Mitbestimmungsmöglichkeiten eingeräumt (Kaschube & Koch, 2005; Seibert, Wang, & Courtright, 2011; Voß & Pongratz, 1998), wodurch bislang stark abgegrenzte Aufgabenfelder qualitativ angereichert werden und die Aufgaben- und Arbeitsgestaltung ganzheitlicher wird (Büssing & Glaser, 1998).

Konservative Arbeitsstrukturen mit Vollzeitarbeitsplatz, festgelegten Arbeitszeiten und Arbeitsorten werden von flexiblen Arbeits- und Beschäftigungsformen abgelöst (vgl. Büssing & Glaser, 1998; Cascio, 2003, etc.). Traditionelle Standorte werden aufgegeben und die vertragliche Bindung von Humankapital gelockert (Büssing & Glaser, 1998). Beispiele dafür sind die Zunahme geringfügiger Beschäftigung, Werkverträge, befristete Arbeitsverhältnisse, Leiharbeit, Teilzeitarbeit, neue Heimarbeit, selbstständiges Subunternehmertum, Outsourcing und neue Selbständigkeit (vgl. Voß & Pongratz, 1998; Büssing & Glaser, 1998). Cascio (2003) argumentiert, dass Restrukturierungsprozesse (wie ‚Downsizing'-Prozesse) die Loyalität von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern reduzieren, und flexible Arbeitsformen von Unternehmen umgesetzt werden um dies wettzumachen. Dadurch soll das Gefühl der Verbundenheit und Verpflichtung zum Unternehmen (im Folgenden bezeichnet als „Commitment") wieder erhöht werden (Cascio, 2003).

Um die Entwicklung der Autonomie Beschäftigter in der Arbeitswelt aufzuzeigen, soll im Folgenden an den Anfänge des Autonomiegedankens im Arbeitsleben angesetzt werden.

2 Anfänge von Autonomie in der Arbeitswelt

Im Laufe der Zeit wurde die Arbeitswelt von unterschiedlichen Ansichten über Arbeitende und ihre Wünsche und Bedürfnisse geprägt. Anfang des vergangenen Jahrhunderts, in der Zeit des „homo oeconomicus" wurden tayloristische und fordistische Arbeitsweisen umgesetzt, in denen der Mensch als verantwortungsscheu angesehen wurde, dem die Arbeit Mühe und Anstrengung bereitet und der in jedem Schritt angeleitet werden muss (Ulich, 2005). Die Arbeit wurde zeitlich und inhaltlich hochgradig fremdbestimmt. Dadurch gingen Autonomiespielräume verloren, was mit einer Dequalifizierung und Austauschbarkeit von Arbeiterinnen und Arbeitern einherging (Ulich, 2005; Vieth, 1995). Neben der Wichtigkeit sozialer Beziehungen, zur Zeit des „social man", fand zur Zeit des „self-actualizing man" in den späten 50er Jahren eine Humanisierungsbewegung statt. Nach und nach rückte das Individuum und sein Streben nach Selbstverwirklichung in den Mittelpunkt und es wurde angenommen, dass

intrinsische Motivation besonders durch die Übertragung von Autonomie und ganzheitlichen Aufgaben gestärkt werden kann.

Eine der bedeutendsten Theorien dieser Zeit ist die *Bedürfnispyramide nach Abraham Maslow* (1954 zitiert nach Ulich, 2005, S. 45f), in der das Bedürfnis nach Wertschätzung und das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung an oberster Stelle stehen und damit am begehrenswertesten sind. Wertschätzend auf Beschäftigte wirken Erfolg, Kompetenz und Unabhängigkeit als Steigerung des Selbstwertgefühls, aber auch Prestige und Status als externe Bestätigungen. Selbstverwirklichung wird durch die Entfaltung von Fähigkeiten und Handlungsmöglichkeiten erzielt (Ulich, 2005).

Die *Zweifaktorentheorie von Frederick Herzberg, Bernard Mausner und Barbara Snyderman* (1959 zitiert nach Ulich, 2005, S. 47f) unterscheidet zwei inhaltliche Faktoren, „Kontentfaktoren" („satisfiers") und „Kontextfaktoren" („dissatisfiers"), die positiv oder negativ auf die Zufriedenheit in der Arbeit wirken können. Wichtige „Kontentfaktoren" sind „die Tätigkeit selbst, die Möglichkeit etwas zu leisten, die Möglichkeit sich weiterzuentwickeln, Verantwortung bei der Arbeit, Aufstiegsmöglichkeiten und Anerkennung" (Ulich, 2005, S. 47). Zu den wichtigsten „Kontextfaktoren" zählen „die Gestaltung äußerer Arbeitsbedingungen, die Beziehung zu den Arbeitskollegen, die Beziehung zu den Vorgesetzten, Firmenpolitik und Administration, die Entlohnung einschließlich der Sozialleistungen und die Krisensicherheit des Arbeitsplatzes" (Ulich, 2005, S. 47). Nach der Ansicht von Chris Argyris (1964, zitiert nach Ulich, 2005, S. 48f) basiert Erfolg und Selbstwertgefühl darauf nach eigenen Bedürfnissen und Werten Ziele bestimmen zu können und die eingesetzten Mittel zur Zielerreichung eigenverantwortlich zu kontrollieren. Für einen Überblick über die genannten Theorien siehe Ulich (2005, S. 7-62).

In den 90er Jahren hat sich das Paradigma des „complex man" abgezeichnet, das einige Aspekte der vorherigen Ansichten über Wünsche und Bedürfnisse Beschäftigter integriert und inter- sowie intraindividuellen Unterschieden von Arbeitenden gerecht wird (Ulich, 2005).

3 Theoretische Modelle zur Wirkung von Autonomie

Parallel zu dem Paradigmenwechsel in der Arbeitspsychologie wurde eine Reihe von theoretischen Modellen über die Rolle von Autonomie im Arbeitskontext entwickelt.

Eines der einflussreichsten Modelle, die sich mit den Auswirkungen von Arbeit auf das Wohlbefinden beschäftigen, ist das *Job-Demand-Control Modell (JDC Model)*, auch bekannt als Job Strain Modell, von Robert A. Karasek (1979). In diesem Modell werden zwei arbeitsbezogene Charakteristika als bedeutend für das Wohlbefinden von Beschäftigten angesehen: Arbeitsbezogene Anforderungen („job demands“) und der Handlungs- und Entscheidungsspielraum („job decision latitude“, „job control“, discretion).

Arbeitsbezogene Anforderungen werden als „the psychological stressors involved in accomplishing the work load, stressors related to unexpected tasks, and stressors of job-related personal conflict“ (S. 291) definiert. Darunter fallen demnach jene arbeitsbezogenen Aspekte, die im Arbeitsumfeld vorkommen und als Stressoren wirken können (beispielsweise unvorhersehbare Aufgaben, hohes Arbeitsaufkommen oder Zeitdruck, persönliche Konflikte). Es wird angenommen, dass Belastungen und Stress im Berufsleben aus hohen Anforderungen und geringem Handlungsspielraum („high strain jobs“) entstehen. Einer potentiell negativen Wirkung von hohen Anforderungen kann durch ausreichend hohe Handlungs- und Entscheidungsspielräume entgegengewirkt werden (Karasek, 1979). Daten aus den USA und Schweden zeigten positive Auswirkungen eines ausgeglichenen Verhältnisses von Handlungsspielraum und Anforderungen auf Arbeitszufriedenheit und das Wohlbefinden der Befragten (Karasek, 1979). Karasek weist aber auch auf einen möglichen non-linearen Zusammenhang zwischen den Variablen hin. Abbildung 1 fasst die Annahmen des JDC Models zusammen.

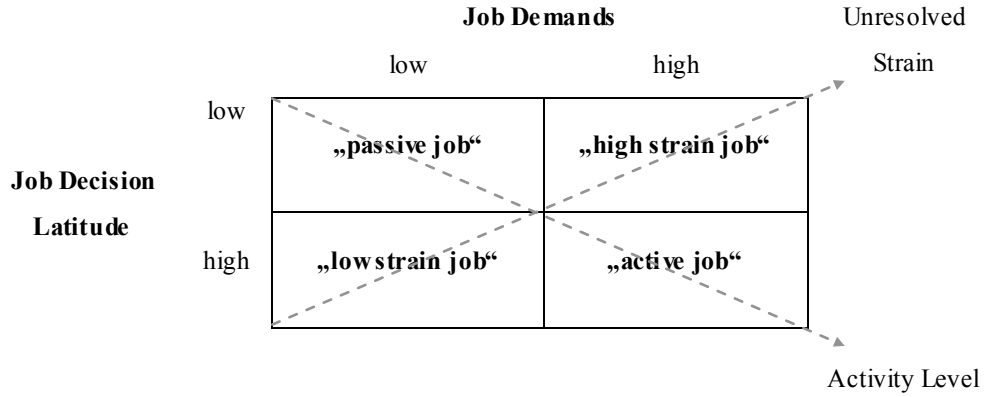

Abbildung 1: Das Job-Demands-Control Modell (Karasek, 1979, S. 288)

Bakker und Demerouti (2007; vgl. auch Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli 2001) entwickeln Karaseks Annahme weiter, indem sie arbeitsbezogene Anforderungen und Ressourcen breiter definieren. Im *Job Demands-Resources Modell (JD-R Model)* definieren die Autorin und der Autor all jene Komponenten als Anforderungen, die für Beschäftigte mit Aufwand und Kosten verbunden sind. Unter Ressourcen verstehen sie Charakteristika, die Anforderungen reduzieren und für die Zielerreichung und die persönliche Entwicklung der Beschäftigten förderlich sind – unter anderem das Gewähren von Autonomie (Bakker & Demerouti, 2007). Arbeitsbezogene Ressourcen haben das Potential motivierend auf Beschäftigte zu wirken (Bakker & Demerouti, 2007; Hackman & Oldham, 1976). Fehlen diese Ressourcen führt kommt es zu „Disengagement", im Sinne eines (emotionalen) Loslösens von der Firma, während hohe Anforderungen zu Erschöpfung führen (Demerouti et al., 2001). Werden hohe Anforderungen an Beschäftigte gestellt, gleichzeitig aber nur unzureichende Ressourcen zu deren Bewältigung zugestanden, führt dies nach Demerouti, Bakker, Nachreiner und Schaufeli (2001) zu „Disengagement" und Erschöpfung. Bakker, Demerouti und Euwema (2005) konzentrierten sich auf die Interaktion von Ressourcen und Anforderungen am Arbeitsplatz und die Auswirkung auf Erschöpfung und Zynismus als Kerndimensionen von Burnout. Die Ergebnisse zeigen, dass arbeitsbezogene Ressourcen (u.a. Autonomie) negative Effekte von hohem Arbeitsaufkommen, körperlichen und emotionalen Anforderungen und Entgrenzung von Arbeits- und Privatleben auf Erschöpfung und Zynismus abschwächen und so präventiv gegen Burnout wirken.

Warr (1990, 1994) beschreibt den Effekt von arbeitsbezogenen Ressourcen in seinem "Vitamin Modell". Das Modell erklärt die Wirkung arbeitsbezogener Charakteristika anhand des Beispiels der Wirkung von Vitaminen im menschlichen Körper. Vitamine sind bis zu einem bestimmten Level essentiell für das körperliche Wohlbefinden. Wird dieses ideale Level überschritten, bleibt der Effekt gleich, oder aber sie werden toxisch und schaden dem menschlichen Körper (Warr, 1990; De Jonge & Schaufeli, 1998). Hier greift Warr Karasek's Hinweis auf einen möglichen non-linearen Zusammenhang zwischen arbeitsbezogenen Charakteristika und der Wirkung für Beschäftigte auf. Das Modell umfasst folgende arbeitsbezogene Charakteristika (Warr, 1994):

[1] Kontrollmöglichkeiten („opportunity for control", beispielsweise Handlungsautonomie, Entscheidungsspielraum)

[2] die Möglichkeit Fähigkeiten anzuwenden („opportunity for skill use")

[3] externe Zielvorgaben („externally generated goals“, beispielsweise arbeits- oder aufgabenbezogene Anforderungen, Verantwortung, Zeitdruck, miteinander in Konflikt stehende Anforderungen)

[4] Abwechslungsreichtum („variety“, beispielsweise abwechslungsreiche Verantwortungsbereiche)

[5] Klarheit des Umfelds („environmental clarity“, beispielsweise Feedback, Informationen über Konsequenzen, die Zukunft und erforderliches Verhalten)

[6] monetäre Anreize („availability of money“, beispielsweise Bezahlung, Lebensstandard)

[7] physische Sicherheit („physical security“, beispielsweise Arbeitsbedingungen, Sicherheitsbestimmungen)

[8] soziale Kontakte („opportunity for interpersonal contact“, beispielsweise soziale Unterstützung, keine Isolation)

[9] eine erstrebenswerte soziale Position („valued social position“, beispielsweise kulturelles, soziales und persönliches Ansehen der Tätigkeit)

Das Vorhandensein arbeitsbezogener Ressourcen ist bedeutend für das Wohl Beschäftigter. Während die Charakteristika [6], [7] und [9] bei hohen Ausprägungen keine negativen Auswirkungen auf Beschäftigte haben, wirken [1] bis [5] und [8] bei Überschreitung des idealen Levels negativ auf Angestellte (siehe Abbildung 2).

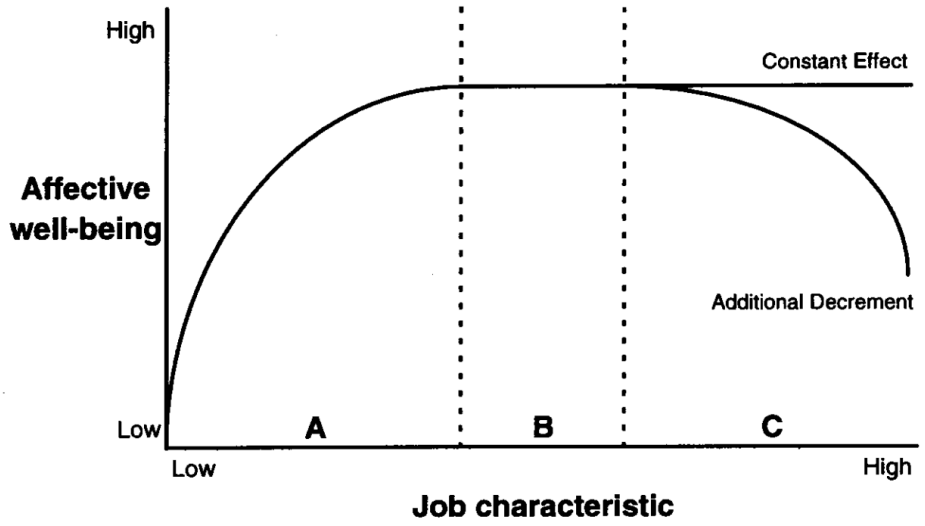

Abbildung 2: Der Zusammenhang zwischen arbeitsbezogenen Charakteristika und Wohlbefinden im Vitamin Modell (Warr, 1987, S. 234, zitiert nach De Jonge & Schaufeli, 1998, S. 388)

Warr (1990), De Jonge und Schaufeli (1998) sowie Jeurissen und Nyklíček (2001) verwendeten das Vitamin Modell als Grundlage für ihre Studien im Gesundheitsbereich und kamen zu inkonsistenten Ergebnissen. Während Warr (1990) non-lineare und teilweise kurvilineare Zusammenhänge (wie in Abbildung 2 postuliert) zwischen Autonomie und Wohlbefinden zeigte, konnten Jeurissen und Nyklíček (2001) diese Ergebnisse nicht bestätigen. Erklärungen dafür wurden in der Auswahl der Stichprobe gesehen (Jeurissen & Nyklíček, 2001). Bei De Jonge und Schaufeli (1998) zeigten die Ergebnisse einen umgekehrt u-förmigen Zusammenhang zwischen Autonomie und emotionaler Erschöpfung.

4 Facetten von Autonomie im Arbeitsalltag

Autonomie im Arbeitsalltag Beschäftigter ist scheinbar allgegenwärtig und bezieht sich auf die Gestaltung des Arbeitsinhaltes, die Auswahl von Methoden, die Regulation von Arbeitsschritten, die zeitliche und räumliche Organisation von Arbeit und die Koordination von Arbeit und Lebensführung (Sichler, 2006). „Autonomie stellt heute keine [mehr] in Arbeitsutopien vorgestellte Option dar […], sie ist vielmehr ein in vielen Bereichen der modernen Wirtschaftswelt hergestelltes Faktum der marktförmigen Reorganisation von Arbeitsverhältnissen und -strukturen“ (Sichler, 2006, S. 7).

Arbeiten wird immer flexibler, direkte Kontrollen werden reduziert, Arbeiten im Team nimmt zu, und Beschäftigten wird vermehrt Mitbestimmung und Selbstmanagement ermöglicht (Gospel, 2003). Autonomie umschließt per Definition Selbstorganisation, Eigenverantwortlichkeit, Selbstständigkeit, Unabhängigkeit und Selbstbestimmung (Duden Online, n.d.).

Sichler (2006) sieht Autonomie als Integration von Responsivität, Selbstaktualisierung und Selbstorganisation. *Selbstaktualisierung* meint die Realisierung und Entfaltung bestimmter Handlungsmöglichkeiten, die ein Mensch besitzt (Sichler, 2006).
Unter *Responsivität* wird zum einen die Verantwortung handelnder Personen „im Rahmen einer kausalen Urheberschaft, und zum anderen im Rahmen einer normativen Verpflichtung“ gesehen (Sichler, 2006, S. 319). Beschäftigten wird vermehrt Verantwortung für Arbeitsabläufe und Arbeitsergebnisse delegiert (Büssing & Glaser,

1998, Pongratz & Voß, 2001; vgl. „empowerment“, Harley, 1999). Dadurch müssen diese *eigenverantwortliches Arbeiten* an den Tag legen (Moldaschl, 2001, Voß & Pongratz, 1998). Nach Kaschube und Koch (2005) umfasst die *Eigenverantwortung* Beschäftigter, dass sich diese sowohl für ihre Arbeitsergebnisse als auch für eine gewissenhafte Aufgabenausführung verantworten (ebd., S. 143). Eigenverantwortung schließt situationsgerechtes Handeln und das Handeln in schwierigen oder außergewöhnlichen Situationen ein (Kaschube & Koch, 2005, S. 146) und findet sich auf allen Hierarchieebenen eines Unternehmens in unterschiedlich starken Ausprägungen wieder (Kaschube & Koch, 2005). Beschäftigte, die situationsgerecht handeln, berücksichtigen nach Kaschube und Koch (2005) existierende Vorgaben und die Interessen des Unternehmens, delegieren Verantwortung bei schwierigen Problemen aber nicht zurück, sondern versuchen selbstständig Lösungsansätze zu erarbeiten. In schwierigen oder außergewöhnlichen Situationen ohne adäquate Vorgaben, nehmen eigenverantwortliche Beschäftigte Risiken auf sich um bestehende Probleme zu lösen (Kaschube & Koch, 2005, S. 146). Beschäftigte binden sich aktiv in betriebliche Prozesse ein, anstatt passiv auf Aufträge zu warten (Voß & Pongratz, 1998; vgl. „Selbst-Ökonomisierung“ innerhalb des Betriebes, Pongratz & Voß, 2001).

Der Begriff *Selbstorganisation* umfasst nach Sichler (2006) die Ordnung in dynamischen Systemen. Ohne die Selbstorganisation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kann das globale Wirtschaftssystem nicht funktionieren (Sichler, 2006). Die Notwendigkeiten zur Selbstorganisation zeigen sich insbesondere in der Organisation zeitlicher Abläufe (Büssing & Glaser, 1998), der räumlichen Organisation von Arbeit (Voß & Pongratz, 1998), der Auswahl und Nutzung von Hilfsmitteln wie Informations- und Kommunikationstechnologien (Voß, 1998), und der Organisation des beruflichen Werdegangs (Wiese, 2008). Die *Selbstorganisation zeitlicher Abläufe* (Büssing & Glaser, 1998) zeigt sich in der Festlegung von Beginn und Ende des Arbeitstages, der Lage und Dauer von Pausen und in „zeitliche[n] Verdichtungen und Beschleunigungen von Tätigkeiten“ (Voß & Pongratz, 1998, S. 140f). Zudem werden Anforderungen an die berufliche Mobilität und Flexibilität gestellt (Voß, 1998), die eine „*verstärkte räumliche Eigenkontrolle*“ Beschäftigter erforderlich machen (Voß & Pongratz, 1998, S. 141). Trotzdem Selbstorganisationspotentiale Beschäftigter steigen, sind diese bei Angestellten von betrieblichen Vorgaben bestimmt und damit fremdorganisiert (Voß & Pongratz, 1998). Die *Selbstorganisation des beruflichen Werdegangs* zeigt sich in Erwartungen an

die selbstständige kontinuierliche Anpassung fachlicher und überfachlicher Qualifikationen und deren Vermarktung am Arbeitsmarkt und im Betrieb („Selbst-Ökonomisierung", Pongratz & Voß, 2001; „berufliches Selbstmanagement", Wiese, 2008 vgl. auch Voß, 1998; Voß & Pongratz, 1998).

Moldaschl (1991, S. 55, zitiert nach Moldaschl, 2005, S. 258; 2001, S. 136) definiert in Hinblick auf die Autonomie Beschäftigter die Begriffe Verhandlungsautonomie und Handlungsautonomie. Unter dem Begriff *Verhandlungsautonomie* fasst er die Kontrolle über Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen zusammen. Als *Handlungsautonomie* bezeichnet er im Gegensatz dazu den Handlungs-, Entscheidungs- oder Dispositionsspielraum, also beispielsweise die Selbstbestimmung in der Arbeit, die Bestimmung von (Teil-)Zielen, die Zeiteinteilung, das Herbeiführen eines Anforderungswechsels und das Herstellen sozialer Kommunikation (Moldaschl, 2005, S. 258). Koestner und Losier (1996) unterscheiden in Anlehnung an die „Self-Determination Theory" nach Deci und Ryan (1985, 1987, 1991) und an Murray's (1983) „Explorations in Personality" (ebd. S. 465-468), *reaktive und reflexive Autonomie*. *Reaktiv* meint Autonomie in dem bisher beschriebenen Sinn, nämlich gewisse Freiheiten in der Ausführung von Tätigkeiten zu haben. Im Gegenzug dazu meint die *reflexive* Autonomie Selbstbestimmung und Wahl darüber zu haben, was man tut oder nicht tut (Koestner & Losier, 1996).

Im Jahr 2007 wurden in der Fourth European Working Conditions Survey (4th EWCS, Parent-Thirion, Macías, Hurley, & Vermeylen, 2007) die Arbeitsbedingungen der Mitgliedsstaaten der Europäischen Union und anderer europäischer Länder dargestellt. Das Ausmaß der Autonomie am Arbeitsplatz wurde dabei besonders berücksichtigt. Autonomie am Arbeitsplatz schließt in der 4th EWCS (Parent-Thirion et al., 2007) die Freiheit der Beschäftigten ein, Kontrolle über den Arbeitsprozess zu haben (Veränderung der Abfolge der Aufgaben, Art wie die Arbeit ausgeführt wird, Arbeitsgeschwindigkeit), Einfluss darauf zu haben, mit welchen Partnerinnen und Partnern, Kolleginnen und Kollegen zusammengearbeitet wird und die Freiheit, die Arbeit kurzzeitig zu unterbrechen, um Pausen zu machen. Tabelle 1 zeigt das Ausmaß dieser Freiheiten in europäischen Staaten.

Tabelle 1: Prozentuelles Ausmaß der Autonomie von Angestellten in Europa (4th EWCS; Parent-Thirion et al., 2007)

Autonomie über	Prozent der Angestellten
Abfolge der Aufgaben	59
Art der Ausführung	63
Arbeitsgeschwindigkeit	65
Zusammenarbeit	32
Pausen	58

Die Tendenz zu hoher Arbeitsautonomie lässt sich jedoch nicht in allen Branchen und Berufsfeldern finden (Voß, 1998). Besonders in qualifizierten Arbeitsbereichen verlassen sich Unternehmen vermehrt auf selbstständige und innovative Arbeitskräfte (Voß & Pongratz, 1998), denn besonders bei sehr komplexen Arbeiten müssen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer die Freiheit haben eigenständig Entscheidungen zu treffen und Lösungsansätze zu erarbeiten (Chung-Yan, 2010). Ergebnisse der 4th EWCS (Parent-Thirion et al., 2007) zeigen weiters, dass besonders Managerinnen und Managern, sowie Technikerinnen und Technikern ein hohes Ausmaß an Autonomie gewährt wird, während Facharbeiterinnen und Facharbeiter sowie Maschinenarbeiterinnen und Maschinenarbeiter der Befragung zufolge das geringste Ausmaß an Autonomie erfahren.

Flexibilität und Autonomie sind eng miteinander verbunden. Das Ausmaß der Flexibilität, das vom Unternehmen geschaffen wird, bestimmt den betrieblichen Rahmen von Autonomie, über den Beschäftigte verfügen und gilt als notwendige Voraussetzung für vollständige Aufgaben- und Arbeitsgestaltung (Büssing & Glaser, 1998). Aus diesem Grund wird im Folgenden näher auf die Flexibilisierung von Arbeitsstrukturen eingegangen.

5 Flexibilisierung von Arbeitsstrukturen

Sennett (1998) beschreibt die Bedeutung des Wortes *Flexibilität* kritisch anhand eines Beispieles:

> Seine [bezogen auf das Wort Flexibilität] Bedeutung war ursprünglich aus der einfachen Beobachtung abgeleitet, daß [sic] ein Baum sich zwar im Wind biegen kann, dann aber zu seiner ursprünglichen Gestalt zurückkehrt. Flexibilität bezeichnet zugleich die Fähigkeit des Baumes zum Nachgeben wie die, sich zu erholen, sowohl die Prüfung als auch die Wiederherstellung seiner Form. Im Idealfall sollte menschliches Verhalten dieselbe Dehnfestigkeit haben, sich wechselnden Umständen anpassen, ohne von ihnen gebrochen zu werden. Die heutige Gesellschaft sucht nach Wegen, die Übel der Routine durch die Schaffung flexiblerer Institutionen zu mildern. Die Verwirklichung der Flexibilität konzentriert sich jedoch vor allem auf die Kräfte, die die Menschen verbiegen (Sennett, 1998, S. 57).

Hill et al. (2008) definieren Flexibilität am Arbeitsplatz als „the ability of workers to make choices influencing when, where, and for how long they [employees] engage in work-related tasks“ (ebd., S. 125), also als Möglichkeit Einfluss auf die Zeit und Dauer sowie den Arbeitsort zu haben. Voß (1998) spricht von einer „‘Entgrenzung‘ der Arbeitsverhältnisse“ (ebd., S. 473), die durch die weitgreifende Flexibilisierung von Arbeits- und Beschäftigungsformen (vgl. Cascio, 2003; Hoffmann & Walwei, 1998; Voß & Pongratz, 1998) angestoßen wurde. Begrenzende Strukturen wurden und werden zunehmend aufgebrochen. Diese Entwicklung wird oftmals unter dem Begriff „New Ways of Working“ diskutiert, der besonders auf zeitliche und örtliche Flexibilität sowie die flexible Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien abzielt (ten Brummelhuis, Bakker, Hetland, & Keulemans, 2012).

5.1.1 Zeitliche Flexibilität

Flexible Arbeitsformen (beispielsweise Gleitzeit oder Teilzeitarbeitsformen), die Dauer, Lage und Regulierungsform der Arbeitszeit betreffen (Voß, 1998), lösen „Normalarbeitsverhältnisse“, also den klassischen „9 to 5 job“ mit Vollzeitbeschäftigung, stabilen Zeitverteilungsmustern, und unflexiblen Zeitvorgaben zunehmend ab (Büssing & Glaser, 1998; Voß, 1998). Neue Arbeitsformen, in denen zeitliche Flexibilität umgesetzt wird, sind beispielsweise „Flextime“ oder „Compressed Work Weeks“ (Baltes, Briggs, Huff, Wright, & Neumann, 1999). Die zeitliche Flexibilisierung betrifft aber nicht nur Arbeitszeitformen, es kommt zu einer „temporalen Entgrenzung“ bezüglich dem Beginn

und Ende des Arbeitstages, der „Art und Lage von Pausen“ und dem „Grad der zeitlichen Verdichtung und der Beschleunigung von Tätigkeiten“ (Voß, 1998, S. 474). In der 5th European Working Conditions Survey (5th EWCS; Eurofound, 2012) gaben 41% der männlichen Befragten und 31% der weiblichen Befragten an, keine vorgegebenen Zeiten für Beginn und Ende des Arbeitstages zu haben.

5.1.2 Örtliche Flexibilität

„My Office is where I am“ (Microsoft Corporation, 2011), Leitspruch des Softwareherstellers Microsoft Corporation, betrifft die zunehmende örtliche Flexibilität und damit den Abbau der Bindung von Erwerbsarbeit an feste Arbeitsorte (Voß, 1998). „Home-Offices, Teleheimarbeit, mobile Büro-Units, Nachbarschaftsbüros, kontinuierliche Mobil- und Außendienstarbeit“ (Voß, 1998, S. 479) sind nur einige Beispiele. Zunehmend werden auch innerhalb des Bürogebäudes traditionelle Bürostrukturen mit fixen Arbeitsplätzen aufgelöst und durch flexible Arbeitsplatzlösungen ersetzt, die von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, je nach individuellen oder kollektiven Bedürfnissen (beispielsweise Arbeit in wechselnden Teams), genutzt werden können (Microsoft Corporation, 2011; ten Brummelhuis et al., 2012). Unternehmen ist es möglich flexibler auf Marktanforderungen zu reagieren, indem sie schnell, kostengünstig und international mit Fachexperten in Kontakt treten können, Teams schneller organisieren können und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unabhängig von nationalen Grenzen rekrutieren können (Cascio, 2000). Des Weiteren werden Kosten für Büroräumlichkeiten reduziert, Leistungen können näher an die Abnehmer herangeführt werden und die Motivation Beschäftigter wird durch gewährte örtliche Unabhängigkeit gesteigert (Voß, 1998).

Cascio (2000) streicht heraus, dass sich nicht alle Tätigkeitsbereiche gleich gut für virtuelle Arbeit eignen. Besonders serviceorientierte und dynamische Arbeitsfelder, die viel über E-Mail oder Telekommunikationsmedien kommunizieren, oder die sich nach Kundenanfragen richten, profitieren von örtlicher Unabhängigkeit (Cascio, 2000). Diese örtliche Ungebundenheit, auch „Flexplace“ (Hill et al., 2008) genannt, wird

beispielsweise in Arbeitsformen wie „Virtual Office“[1] (Hill, Ferris, & Märtinson, 2003) oder „Home office“[2] (Hill et al., 2003) genutzt. Informations- und Kommunikationstechnologien spielen hierbei eine bedeutende Rolle (ten Brummelhuis et al., 2012). In der 5th European Working Conditions Survey aus dem Jahre 2012, arbeiteten 30% der männlichen befragten Angestellten und 11% der weiblichen befragten Angestellten außerhalb der Büroräumlichkeiten des Unternehmens, entweder beim Kunden, unterwegs, von Zuhause aus oder an anderen Orten (Eurofound, 2012).

6 Flexibilität und Autonomie

Flexibilisierung im Arbeitsleben kann für Unternehmen und für Beschäftigte unterschiedliche Gründe und Ziele haben (Hill et al., 2008; Kattenbach, Demerouti, & Nachreiner, 2010). Büssing und Glaser (1998) sprechen von einem „Spannungsverhältnis“ zwischen Flexibilität und Autonomie. Organisationen streben nach einem Wettbewerbsvorteil und danach, auf Anforderungen des Marktes rasch reagieren zu können (Hill et al., 2008). Bedürfnisse Angestellter sind aus Unternehmenssicht zweitrangig (Hill et al., 2008). Primäres Ziel Beschäftigter ist hingegen eine bessere Balance zwischen Arbeitsleben und Privatleben, die von Arbeitenden als förderlich für die Umsetzung organisationaler Ziele gesehen wird (Hill et al., 2008). Diese Diskrepanz bedeutet aber nicht, dass die Umsetzung flexibler Strukturen per se negativ für Beschäftigte ist. Hill et al. (2008) geben als Beispiel die Einführung von „Compressed Work Weeks“, also der Verkürzung einer Vollzeitanstellung auf 4 Tage pro Woche mit jeweils 10 Arbeitsstunden, an. Das Unternehmen kann so auf die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden eingehen und Beschäftigten wird ein Tag mehr Freizeit sichergestellt, der für die Familie genutzt werden kann (ebd., S. 150f).

Einerseits kann Flexibilität „autonomieorientiert“ (beispielsweise autonome Einteilung flexibler Arbeitszeit nach individuellen Bedürfnissen), andererseits „funktionsorientiert“, also als fremdverordnete Flexibilitätsanforderung (beispielsweise Arbeit außerhalb der ‚normalen‘ Arbeitszeiten wegen betrieblicher Notwendigkeit) umgesetzt werden (Büssing

[1] Virtual Office: Beschäftigte können mittels tragbarer elektronischer Geräte (bspw. Notebook, Smartphone) vollkommen ortsungebunden berufliche Tätigkeiten ausführen (Hill et al., 2003).

[2] Home Office: Heimarbeit; der Wohnsitz der/des Beschäftigten ist primärer Arbeitsplatz.

& Glaser, 1998, S. 549; vgl. dazu auch Janssen & Nachreiner, 2004; Kattenbach et al., 2010). Es werden Stimmen laut, die den Zuwachs an Autonomie als Kompensat für Veränderungen in der Arbeitswelt, beispielsweise Downsizing Prozesse (Cascio, 2003) oder die Intensivierung der Arbeit (Büssing & Glaser, 1998) sehen.

In Bezug auf die zeitliche Flexibilität Beschäftigter stellt sich die Frage nach der Freiheit, die in Hinblick auf das Zeitmanagement gewährt wird, also inwieweit Beginn und Ende des Arbeitstages, Überstunden, Pausen und auch freie Tage autonom eingeteilt werden können (Hill et al., 2008). Örtliche Flexibilität autonomieorientiert umgesetzt bietet für Beschäftigte die Möglichkeit zu entscheiden, von welchem Ort aus sie ihre Arbeit erledigen und gegebenenfalls die Örtlichkeit nach eigenen Bedürfnissen zu wechseln (Hill et al., 2008).

Durch Freiheiten, die Beschäftigten zuteil werden, stellt sich für Unternehmen und Führungspersonen die Frage „If I can't see them, how do I know that they are working?" (Cascio, 2003, S. 407). Wie soll nun kontrolliert werden, ob Beschäftigte ihre Arbeit auch tatsächlich machen? Reaktionen wie „Wie die Arbeit im Detail organisiert wird, ist egal – Hauptsache das Ergebnis stimmt!" (Voß, 1998, S. 477), „Macht was ihr wollt, aber seid profitabel!" (Eichmann, 2006, S. 2) zeigen, dass das Management verstärkt auf Arbeitsergebnissen, Leistungszielen und dem Commitment der Arbeitenden basiert, und direkte Kontrolle zunehmend reduziert wird (Cascio, 2000; Gospel, 2003, Pongratz & Voß, 2001). Für die Umsetzung autonomieorientierter Flexibilität, ist es wichtig, dass Vorgesetzte offen und positiv an Veränderungen herantreten, willig sind effizient zu kommunizieren und zu delegieren. Anstatt fester Strukturen und Kontrolle muss ein ergebnisorientierter Managementstil angestrebt werden (Cascio, 2000). Direkte, detailgenaue und breitflächige strukturelle Begrenzungen von Arbeitsprozessen werden reduziert, was dazu führt, dass auf höheren betrieblichen Ebenen oftmals verstärkt strukturelle Steuerung stattfindet, die durch informations- und kommunikationstechnisch gestützte Kontrollen (beispielsweise über Kosten, Kundenbeziehungen, Auftragsabwicklungen) oder indirekte Steuerungsmechanismen (beispielsweise Führung durch Zielvereinbarungen) erfolgen kann, um den erweiterten Spielräumen Beschäftigter einen Rahmen zu setzen (Voß, 1998, S. 476). Unter dem Begriff „kontrollierte Autonomie" streicht Vieth (1995) heraus, dass Entscheidungsspielräume besonders in dezentralen, arbeitsnahen Bereichen gewährt werden, jedoch zentrale

Kontrollanstrengungen verstärkt werden, die sich auf (Zwischen-) Ergebnisse beschränken und oftmals als „Abfallprodukt bei der Erfassung technischer und betriebswirtschaftlicher Daten“ anfallen (Vieth, 1995, S. 92 vgl. dazu auch Pongratz & Voß, 2001).

7 Neue autonomiebezogene Anforderungen an Beschäftigte

Die Veränderungen in den Zeitstrukturen und die steigende Autonomie Beschäftigter sind mit neuen Anforderungen verbunden, die Korunka und Kubicek (in Druck) in Anlehnung an die Beschleunigungskonzepte nach Rosa (2005, siehe Kapitel 1.1), als „beschleunigungsbedingte Anforderungen“ bezeichnen. Autonomie wird neben Unsicherheitsmanagement, Neuorientierung und Arbeitsintensivierung als eine solche Anforderung genannt (Korunka & Kubicek, in Druck). Auch andere Autorinnen und Autoren sind sich einig, dass autonomes Handeln im Arbeitsalltag an Bedeutung gewinnt (Sichler, 2006; Moldaschl, 2005) und zunehmend in neuen Unternehmenskonzepten den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern abverlangt wird (vgl. Büssing & Glaser, 1998; Pongratz & Voß, 2001; Sichler, 2006). Autonomie zeigt sich sowohl in der Arbeitsausführung, als auch in der zeitlichen und örtlichen Strukturierung der Arbeit. Begrenzte Freiräume werden zugestanden, die aber für die Umsetzung von Unternehmenszielen genutzt werden müssen und mit neuen Anforderungen verbunden sind (Pongratz & Voß, 2001). Folgend werden neue Anforderungen, die aus dem Autonomiegewinn entstehen, herausgearbeitet. Dennoch soll angemerkt werden, dass es sich hierbei um keine erschöpfende Auflistung handelt.

Mit der Fähigkeit zur Selbstorganisation besteht die Notwendigkeit Tätigkeiten aktiv selbst zu steuern, zu überwachen und zu bewerten (Pongratz & Voß, 2001; Voß & Pongratz, 1998; Wiese, 2008). Diese Selbstkontrolle verlangt hohe Kooperationsbereitschaft (Deutschmann, Faust, Jauch, & Notz, 1995; Castel, 2011) und vielfältige Abstimmungsaufgaben (Deutschmann et al., 1995).

Arbeitsplatznahe Autonomie führt dazu, dass unternehmerisches und wirtschaftlich autonomes Denken und Handeln von unselbstständigen Angestellten zunehmend gefordert wird. Beschäftigte müssen ihre Zeit ökonomisch planen (Büssing & Glaser,

1998) und sollen selbstständig relevantes Wissen anwenden um einen Gewinn für sich und ihren Arbeitgeber herbeizuführen (Büssing & Glaser, 1998; Sichler, 2006). Demnach sind proaktives Verhalten und Eigeninitiative[3] (Büssing & Glaser, 1998; Den Hartog & Belschak, 2012; Mack, Nelson & Quick, 1998) sowie Selbstständigkeit (Castel, 2011) bedeutsame Eigenschaften. Die Sinnsetzung und Motivation liegt verstärkt in den Händen Angestellter (Voß, 1998; Voß & Pongratz, 1998).

Abnehmende strukturelle Vorgaben machen es notwendig diesen Verlust von Strukturen und Begrenzungen durch eigene Fähigkeiten zu kompensieren. Beschäftigte müssen „aktiv eigene Strukturen und damit Neubegrenzungen für ihr Arbeitshandeln“ (Voß, 1998, S. 473) entwickeln. Das betrifft, neben der Aufgaben- und Arbeitsgestaltung, die gesamte Alltagsorganisation und den Lebenszusammenhang (Voß, 1998, Voß & Pongratz, 1998; vgl. auch „Selbst-Rationalisierung“, Pongratz & Voß, 2001). Grenzen zwischen Arbeits- und Privatzeit, Arbeits- und Lebensort und Arbeits- und Lebensmotivation verschwimmen zunehmend (Voß, 1998), was zu Unklarheiten zwischen privaten und beruflichen Tätigkeiten (beispielsweise allgemeine Informationsbeschaffung, Vor- und Nachbereitung von Arbeiten, Kontakt- und Netzwerkpflege; Voß, 1998, S. 480) führen kann. Diese Entgrenzung der Arbeit macht eine aktive Restrukturierung der Arbeit und damit die effiziente Organisation des gesamten Alltags, ausgerichtet auf berufliche Anforderungen, notwendig (Voß, 1998, S. 482).

Weitere Anforderungen, die sich aus den veränderten Strukturen im Arbeitsleben und dem Arbeitsalltag ergeben, sind ein erhöhtes Maß an Anpassungsfähigkeit Beschäftigter (Mack et al., 1998), Teamfähigkeit (Castel, 2011) und andere überfachliche Qualifikationen wie beispielsweise Sozial- und Kommunikationsqualifikationen, Kreativität, Ichstärke und Belastungsresistenz (Voß, 1998, S. 480). Tabelle 2 gibt eine Übersicht über die herausgearbeiteten Anforderungen.

[3] Eigeninitiative führt dazu dass Aktionen gesetzt werden, die über das geforderte Level hinaus gehen, sich an den Zielen der Organisation orientieren, zielgerichtet, langfristig, selbstinitiiert und proaktiv sind und über Hindernisse hinweg geführt werden (Frese, King, Soose, & Zempel, 1996).

Tabelle 2: Übersicht über autonomiebezogene Anforderungen an Beschäftigte

Autonomiebezogene Anforderungen
Tätigkeiten aktiv steuern, überwachen, bewerten
Kooperationsbereitschaft, Anpassungsfähigkeit
unternehmerisches und wirtschaftliches Denken und Handeln
proaktives Verhalten, Eigeninitiative, Selbstständigkeit
eigenständige Sinnsetzung und Motivation
aktive Restrukturierung der Arbeit und des Alltags
andere überfachliche Qualifikationen (Sozial- und Kommunikationsqualifikationen, Kreativität, Ichstärke, Belastungsresistenz, etc.)

Der Formwandel der Erwerbstätigkeit, der Arbeitsstrukturen und neuer Anforderungen an Beschäftigte ist Basis unterschiedlicher Typologien. Zwei sollen im Folgenden näher erläutert werden:

1. Die These vom „Arbeitskraftunternehmer“ (Voß & Pongratz, 1998) und
2. das Unternehmen im Unternehmen „Intrapreneurship“ (Deutschmann et al., 1995).

7.1 Die These vom „Arbeitskraftunternehmer“

Voß und Pongratz (1998, vgl. auch Pongratz & Voß, 2001) postulieren eine Veränderung im Typ der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer hin zum „Arbeitskraftunternehmer“, der sich durch eine „systematisch erweiterte Selbst-Kontrolle [sic] der Arbeitenden, einen Zwang zur forcierten Ökonomisierung ihrer Arbeitsfähigkeiten sowie eine entsprechende Verbetrieblichung der alltäglichen Lebensführung“ (Voß & Pongratz, 1998, S. 131) auszeichnet und der Unternehmer-seiner-selbst (Voß & Pongratz, 1998, S. 133) ist. Damit ist die Arbeitskraftunternehmerin oder der Arbeitskraftunternehmer aktiv für Selbststeuerung, Selbstüberwachung und Sinngebung verantwortlich (Voß & Pongratz, 1998). Es eröffnen sich neue Handlungschancen und Gestaltungsspielräume entstehen, die einen Autonomiegewinn bedeuten. Zusätzlich kommen aber auch eine Reihe neuer Anforderungen auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu. Bei dem Typus handelt es sich um einen Idealtypus, der in der Praxis in unterschiedlichen Merkmalsausprägungen anzutreffen ist (Pongratz & Voß, 2001).

7.2 Das Unternehmen im Unternehmen: „Intrapreneurship“

Ziel- und strategiekonformes Handeln war früher lediglich auf höheren Hierarchieebenen von Unternehmen notwendig. Hohe Autonomie und flachere Hierarchien bringen den neuen Typen des „Intrapreneurs“ nach Deutschmann, Faust, Jauch und Notz (1995) hervor, dessen Aufgabe es ist, kleine, autonome Einheiten innerhalb des Unternehmens zu leiten („Unternehmen im Unternehmen“). Unternehmerisches Denken und Verhalten gewinnt damit auch auf unteren Hierarchieebenen an Bedeutung. Neben einem Zuwachs an Autonomie und Macht, verweisen Deutschmann et al. (1995) auch auf die Kosten dieser Entwicklung. Denn die Nachteile sind verstärkte Kooperationserfordernisse und vielfältige Abstimmungsaufgaben, die Entwicklung eines Ich-Bezugs und Egoismus und die zunehmende Überforderung der Intrapreneure (Deutschmann et al., 1995). Nach Deutschmann et al. (1995) ergibt sich letztere aus der Anforderungsstruktur (beispielsweise ungeteilte Verantwortung, überlange Arbeitszeiten), der physisch-mentalen Belastung (beispielsweise das Gefühl nicht abschalten zu können, Stress) und der biographischen Integration (beispielsweise Entgrenzung zwischen Arbeits- und Familienleben und die Anforderung beide Bereiche zu vereinbaren).

8 Die Wirkung von Arbeitsautonomie

Wie bewerten Beschäftigte die steigende arbeitsplatznahe Autonomie und die damit verbundenen Anforderungen? In den theoretischen Modellen lässt sich keine eindeutig positive oder negative Wirkung auf Beschäftigte feststellen. Während Autonomie im JDC Modell (Karasek, 1979) und im JDR Modell (Bakker & Demerouti, 2007) eine positive Wirkung nachgesagt wird, argumentiert Warr (1994) in seiner theoretischen Darstellung des Vitamin Modells, dass die Wirkung von Kontrollmöglichkeiten („opportunity for control“) in der Arbeit (Autonomie, Entscheidungsspielraum, etc.) bei hohen Ausprägungen negativ wirken kann und zu einer unumgänglichen Anforderung werden kann „‘opportunity‘ becomes an ‚unavoidable requirement‘“ (ebd., S. 89). In der Literatur finden sich vermehrt Theorien, die diese Annahme stützen (vgl. Eichmann, 2006; Korunka und Kubicek, in Druck; Moldaschl, 2001; Voß, 1998; Voß & Pongratz, 1998). Diese Ambivalenz wird durch eingängige Titel wie „kontrollierte Autonomie“ (Vieth,

1995), „Herrschaft durch Autonomie“ (Moldaschl, 2005) oder „Leiden an der Autonomie“ (Eichmann, 2006) weiter bestärkt.

Im Folgenden werden positive und negative Seiten von Autonomie dargestellt und Bedingungen herausgearbeitet, die zu einer positiven oder negativen Bewertung beitragen können. Dabei wird die Wirkung von Handlungsautonomie am Arbeitsplatz und Autonomie über zeitliche und örtliche Gegebenheiten getrennt betrachtet.

8.1 Positive Aspekte von Arbeitsautonomie

8.1.1 Positive Aspekte von Handlungsautonomie

Handlungsautonomie konnte in Studien mit steigendem *Commitment* gegenüber dem Betrieb (Spector, 1986), einem stärkeren Gefühl der Eingebundenheit ins Unternehmen und einer höheren Arbeitsleistung, Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit in Verbindung gebracht werden (Seibert et al., 2011; Spector, 1986), zudem werden *Elan*, *Engagement* und *Aufnahmevermögen (*Schaufeli, Taris, & Van Rhenen, 2008) positiv beeinflusst. Stress, Absentismus und Kündigungsabsichten nehmen ab (Seibert et al., 2011; Spector, 1986).

Arbeitsplatznahe Autonomie im Bereich der Arbeitsausführung ermöglicht Beschäftigten höhere *Selbstbestimmung* in ihrem Tun (Den Hartog & Belschak, 2012). Dadurch wird angenommen, dass die Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen (Hackman & Oldham, 1976) und Hindernisse selbstständig zu überwinden (Den Hartog & Belschak, 2012) steigt. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern ist es möglich ihre *Wertvorstellungen und Interessen* in ihre berufliche Tätigkeit einfließen zu lassen (Seibert et al., 2011). Beschäftigte zeigen sich proaktiv (Den Hartog & Belschak, 2012) und vermehrt eigeninitiativ (Frese, Kring, Soose, & Zempel, 1996). Des Weiteren hat Autonomie Einfluss auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten. Durch Selbstbestimmung, wann und wie sie an Herausforderungen herantreten, können Berufstätige mit Anforderungen des Arbeitsalltags, beispielsweise mit Arbeitsintensivierung (Parent-Thirion et al., 2007), besser umgehen (Bakker & Demerouti, 2007). Ein mögliches *Sinken von Belastungen* ist die Folge (Karasek, 1979; Seibert et al., 2011). Studien bestätigen, dass Autonomie einen wichtiger Faktor in der Vermeidung von Burnout-Symptomen darstellt (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2007; Bakker et al., 2005).

8.1.2 Positive Aspekte von Autonomie über Arbeitsbedingungen (zeitlich und örtlich)

In Bezug auf zeitliche Autonomie erhöhen fixe Arbeitszeiten die *Planbarkeit* des Alltags (Eurofound, 2012; Tausig & Fenwick, 2001) und erlauben die *Abgrenzung von Arbeits- und Familienleben* (Tausig & Fenwick, 2001). Im Gegensatz dazu ermöglichen flexible Arbeitszeiten kurzfristige Reaktionen auf unvorhersehbare Situationen im Privatleben (Eurofound, 2012; Tausig & Fenwick, 2001). Ergebnisse von Baltes, Briggs, Huff, Wright, und Neuman (1999) zeigen positive Effekte von flexibler Arbeitszeitgestaltung auf die *Zufriedenheit* mit der Zeiteinteilung, die *Arbeitszufriedenheit* im Allgemeinen, die *Arbeitsleistung* und auf *Absentismus* (vgl. auch Claessens, Van Eerde, Rutte, & Roe, 2004).

Örtliche Autonomie durch mobile Telearbeit oder Heimarbeit kann die *Balance von Arbeits- und Familienleben* erleichtern (Towers, Duxbury, Higgins, & Thomas, 2006; Gajendran & Harrison, 2007). Die *Reduktion von Fahrtzeiten* bringt einen Zeitgewinn, der für Familie oder Hausarbeit genutzt werden kann (Hill et al., 2003). Weiters werden *Fahrtkosten reduziert* (Cascio, 2000). Ergebnisse von Hill, Ferris und Märtinson (2003) zeigen, dass durch Telearbeit die *Arbeitsmotivation* steigt. Gründe sehen die Autorinnen und der Autor im Gefühl auch in anderen Bereichen, nämlich Arbeitsausführung und zeitliche Einteilung mehr Autonomie zu haben und darin, dass das Unternehmen Beschäftigten *Vertrauen* entgegenbringt.

Die positiven Aspekte von Handlungsautonomie und Autonomie über zeitliche und örtliche Gegebenheiten werden in Tabelle 3 zusammengefasst dargestellt.

Tabelle 3: Positiv empfundene Aspekte von Arbeitsautonomie

Mögliche positive Wirkung von Arbeitsautonomie auf…
• das Commitment zum Unternehmen und zur Aufgabe • die Arbeitsleistung, die Arbeitsmotivation und das Engagement (z.B.: Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen, proaktives Verhalten, Eigeninitiative) • die Arbeitszufriedenheit • den Umgang mit Belastungen, Anforderungen, Stress • die Zufriedenheit mit Arbeitsinhalten (z.B.: durch das Einbringen von Interessen und Wertvorstellungen) • Gesundheit und Wohlbefinden (z.B.: Prävention von Burnout-Symptomen) • die Balance zwischen Arbeits- und Privatleben (z.B.: Reduktion von Fahrtzeiten, Anpassungen an Anforderungen des Privatlebens) • finanzielle Aspekte (Reduktion der Fahrtkosten)

8.2 Negative Aspekte von Autonomie

8.2.1 Negative Aspekte von Handlungsautonomie

Negative Aspekte von Handlungsautonomie zeigen sich in der Tatsache, dass Managementaufgaben verstärkt von Beschäftigten selbst gefordert werden (Eichmann, 2006). Hohe Autonomie am Arbeitsplatz ist folglich mit Entscheidungen und Verantwortung und damit mit möglicher Überlastung verbunden (Deutschmann et al., 1995; Warr, 1994). Eichmann (2006) argumentiert, dass durch die Veränderungen in der Arbeitsorganisation die Unterstützung der Vorgesetzten zunehmend fehlt und Entscheidungszwänge und marktwirtschaftliche Risiken an Beschäftigte weitergegeben werden. Nach dem Motto: „Macht was ihr wollt, aber seid profitabel“ (Eichmann, 2006, S. 2). Voß (1998) sieht steigende Leistungsanforderungen, Stress, Überforderung und ein steigendes Fehlerrisiko als negative Folgen, die durch hohe Handlungsautonomie und (Selbst-) Verantwortung entstehen.

Zoll (1999) weist auf den wachsenden *Solidaritätsverlust* zwischen Beschäftigten hin. Während zu früheren Zeiten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer häufig untereinander, wenn auch hauptsächlich innerhalb einer bestimmten Gruppe gegen eine andere Gruppe, Solidarität gezeigt haben, verlieren „solche Gleichheitsvorstellungen immer mehr an

Boden“ (Zoll, 1999, S. 32). Deutschmann et al. (1995) sprechen in Zusammenhang mit dem Konzept des „Intrapreneurs“ von einem *Egoismus* Beschäftigter, der zum Teil „darwinistische Züge annimmt (ebd., S. 446). Dieses abnehmende Solidaritätsgefühl könnte ebenfalls negativ von Beschäftigen wahrgenommen werden. Langfred (2004) zeigte, dass in autonomen Teams hohes Vertrauen und wenig Kontrolle negative Effekte auf die Arbeitsleistung haben kann, und empfiehlt daher Kontrollinstanzen einzubauen, um Probleme im Arbeitsablauf und der Koordination zu vermeiden.

Wie bereits erwähnt werden im Konzept des „Intrapreneurs“ nach Deutschmann et al. (1995) *physisch-mentale Belastungen*, wie das Gefühl nicht von der Arbeit abschalten zu können und ein erhöhtes Stressempfinden, erwähnt, die mögliche Probleme in der Abstimmung von Arbeits- und Familienleben mit sich bringen können (Deutschmann et al., 1995).

8.2.2 Negative Aspekte von Autonomie über Arbeitsbedingungen (zeitlich und örtlich)

In Bezug auf die Zufriedenheit mit variablen Arbeitszeiten zeigen Ergebnisse der 5th EWCS, dass 84% der befragten Personen mit fixer Zeiteinteilung, mit der Planbarkeit sehr zufrieden, oder zufrieden sind, während 71% der Befragten ohne fixe Arbeitszeit die gleiche Zufriedenheit empfinden (Eurofound, 2012, S. 40f).

Nachteile für Gesundheit und Wohlbefinden zeigten sich bei besonders variabler Einteilung der Arbeitszeiten, wenn diese vom Unternehmen vorgegeben wurde (Janssen & Nachreiner, 2004). Ergebnisse von Kattenbach, Demerouti und Nachreiner (2010) zeigen weiters, dass funktionsorientierte zeitliche Flexibilitätsanforderungen zu *Erschöpfung* und *Arbeits-Familien-Konflikt* („work-nonwork conflict“) führen können. Tausig und Fenwick (2001) räumen der Wahrnehmung von Kontrolle über die Zeiteinteilung gegenüber der tatsächlichen Kontrolle eine bedeutende Rolle in der Wahrnehmung der Balance von Arbeits- und Familienleben ein. Baltes et al. (1999) bringen die Idee auf, dass ein Zuviel an zeitlicher Autonomie *Probleme bei der Teamarbeit* mit sich bringen könnte. Dieses Problem betrifft besonders jene Beschäftigte, die von der Arbeit anderer abhängig sind. Die *Strukturgebung* durch fixe Zeitvorgaben kann durch steigende Flexibilität verloren gehen und in weiterer Folge zu Problemen bei der selbstständigen Strukturierung führen (Büssing & Glaser, 1998; Voß, 1998).

Örtliche Autonomie durch mobile Telearbeit oder Heimarbeit kann zur Folge haben, dass die *räumlichen Grenzen zwischen Privatleben und Berufsleben* zunehmend verschwimmen (Boswell & Olson-Buchanan, 2007; Chesley, 2005; Middleton, 2007, Voß, 1998), was negativ auf das Familienleben und die Zufriedenheit wirken kann (Chesley, 2005). Hill et al. (2003) zeigen auf, dass diese Probleme besonders für Personen mit Virtual Offices, also mobiler Telearbeit, gelten, da diese Art des Arbeitens die Wahrnehmung einer *Verdichtung von Arbeit* begünstigt. Die ständige Möglichkeit E-Mails zu lesen, die Erwartung außerhalb der Arbeitszeit erreichbar zu sein und auf Arbeitsaufkommen schneller reagieren zu können, kann als fremdverordnet und in weiterer Folge als Arbeitsintensivierung wahrgenommen werden (Towers et al., 2006).

Arbeit außerhalb der Büroräumlichkeiten kann dazu führen, dass Beschäftigte an sozialen Interaktionen mit Kolleginnen und Kollegen (Cascio, 2003; Kaschube, 2006) und informellen Meetings (Cascio, 2003) nicht teilhaben können, was zu einem Gefühl von *Isolation* und *Einsamkeit* führen kann (Cascio, 2003). Nach dem Spruch „Aus den Augen, aus dem Sinn" kann argumentiert werden, dass die fehlende Anwesenheit sich negativ auf die Aufstiegschancen im Unternehmen auswirken kann (Hill et al., 2003), was aber in einer Studie unter IBM Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von Hill et al. (2003) nicht bestätigt werden konnte. Dazu kommt, dass bei virtueller Kommunikation *verbale und nonverbale Aspekte* sozialer Interaktion wegfallen, die eine wichtige Basis für vertrauensvolle Zusammenarbeit bieten (Cascio, 2000).

Die negativ empfundenen Aspekte beziehungsweise Folgen von Handlungsautonomie und Autonomie über zeitliche und örtliche Gegebenheiten werden in Tabelle 4 zusammengefasst dargestellt.

Tabelle 4: Negativ empfundene Aspekte von Arbeitsautonomie

Mögliche negative Aspekte von Arbeitsautonomie
• Unsicherheit, Überlastung, Überforderung (z.B.: durch mangelnde Unterstützung durch Vorgesetzte)
• Entscheidungszwänge
• steigendes Fehlerrisiko
• Abnahme des Solidaritätsgefühls zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen oder KollegInnen
• negative Auswirkungen auf Arbeitsleistung (z.B.: durch wenig Kontrollinstanzen oder Probleme im Arbeitsablauf)
• steigende psychisch-mentale Belastungen (z.B.: erhöhtes Stressempfinden, Erschöpfung, Verdichtung von Arbeit)
• Probleme in der Balance zwischen Arbeits- und Privatleben (z.B.: zeitliche oder örtliche Abgrenzung)
• Probleme bei der Arbeit im Team
• Probleme bei der selbstständigen Strukturgebung
• Isolation und Einsamkeit bei örtlicher Autonomie
• negative Auswirkungen auf eine vertrauensvolle Zusammenarbeit (z.B.: durch fehlende verbale und nonverbale Aspekte bei virtueller Kommunikation)

8.3 Faktoren, die zu der Bewertung von Arbeitsautonomie beitragen

In der Literatur gibt es Hinweise auf Aspekte der Aufgabe, der Struktur, der Arbeitsumgebung oder der Persönlichkeit, die zu einer positiven oder negativen Bewertung von Autonomie beitragen, oder Ausschlag geben können.

Moldaschl (2001) sieht den Grund für Belastungen in unvereinbaren Anforderungen oder einer *Diskrepanz zwischen Anforderungen und den verfügbaren Ressourcen* (ebd., S. 139). Anzumerken ist, dass die Wahrnehmung eines Umstandes als Belastung nicht nur von objektiven Stressoren abhängt, sondern auch durch andere Faktoren, die außerhalb der Arbeit, im Privatleben liegen oder durch individuelle Persönlichkeitsmerkmale, bedingt sein kann (Sonnentag & Frese, 2003). Korunka und Kubicek (in Druck) nehmen an, dass die Wirkung von Autonomie als Ressource oder als (potentiell belastende)

Anforderung von den *Rahmenbedingungen der Arbeit* (beispielsweise zusätzlich auftretendem Leistungsdruck) abhängt, und sich nicht eindeutig positiv oder negativ bewerten lässt. Nach dem transaktionalen Stressmodell von Lazarus und Folkmann (1984) entsteht Stress, wenn keine ausreichenden *persönlichen und situationalen Ressourcen* zur Verfügung stehen um mit den Anforderungen umgehen zu können. Als Ressourcen sehen Korunka und Kubicek (in Druck) die soziale Stellung Beschäftigter, eine optimistische Einstellung und soziale Unterstützung.
De Jonge und Schaufeli (1998) fanden in einer Studie mit Beschäftigten im Gesundheitswesen einen umgekehrt u-förmigen Zusammenhang von Autonomie und Erschöpfung, also mittlere Autonomieausprägungen sind mit hoher Erschöpfung assoziiert. Die Autoren machen aber darauf aufmerksam, dass es wichtig wäre das *Bedürfnis nach Autonomie* zu berücksichtigen. Demnach könnte ein niedriges Autonomiebedürfnis bei hoher erlebter Autonomie zu Erschöpfung führen, während ausgeprägte Autonomie bei einem hohen Autonomiebedürfnis weniger erschöpfend wirkt (De Jonge & Schaufeli, 1998). Schaufeli, Taris und Van Rhenen (2008) zeigten, dass einerseits hohe Erschöpfung als Dimension von Burnout, andererseits aber auch arbeitsbezogenes Engagement mit hohen berufsbezogenen Anforderungen zusammenhängen. Man könnte argumentieren, dass Anforderungen, die aus dem Autonomiegewinn entstehen ähnliche Wirkungen haben. Das einerseits das Engagement gesteigert wird, aber Betroffene sich andererseits auch zunehmend erschöpft fühlen.

Burger (1989) sieht in einem theoretischen Ansatz die Wirkung von Handlungsspielraum dann negativ, wenn dadurch die Selbstdarstellung („self-presentation“) gefährdet wird, die Wahrscheinlichkeit das gewünschte Ergebnis zu erzielen sinkt, oder die Vorhersehbarkeit (negativer) Ergebnisse steigt. Werden solche negative Folgen erwartet, kann dies je nach Situation und Persönlichkeit unterschiedlich auf Individuen wirken. So nehmen Lazarus und Folkman (1984) an, dass die Möglichkeit Ergebnisse zu steuern abhängig von der Interaktion von Persönlichkeitsfaktoren und Situationsfaktoren positiv oder negativ bewertet werden kann. Wenn die betreffende Person die Kontrollmöglichkeiten nicht wahrnehmen möchte, persönliche Ziel- oder Wertkonflikte entstehen, keine ausreichenden Informationen zur Handlungssetzung vorliegen, oder negative Folgen erwartet werden, steigt die Wahrscheinlichkeit einer negativen Bewertung (Lazarus & Folkman, 1984).

In Bezug auf Handlungsautonomie und Arbeitsleistung nehmen Langfred und Moye (2004) in einer theoretischen Arbeit drei Mechanismen an, die diese Beziehung beeinflussen, den motivationalen, den informationalen und den strukturellen Mechanismus.

Im *motivationalen Mechanismus* wird angenommen, dass Handlungsautonomie, abhängig von interindividuellen Unterschieden, die Motivation Beschäftigter steigert und zu höherer Arbeitsleistung führt. Das höhere Handlungsautonomie (Hackman & Oldham, 1976; Spector, 1986) beziehungsweise Empowerment (Thomas & Velthouse, 1990) zu Motivation führt wird auch von anderen Autorinnen und Autoren gestützt. So wird in der Self-determination Theorie der Motivation Autonomie und Selbstbestimmung eine bedeutende Rolle bei der Steigerung intrinsischer Motivation zugesprochen, während verstärkte Kontrolle diese hemmt (Ryan & Deci, 2000). Der informationale und der strukturelle Mechanismus in der Beziehung zwischen Handlungsautonomie und Arbeitsleistung nach Langfred und Moye (2004) betrifft Charakteristika der Aufgabe selbst. Im *informationalen Mechanismus* haben die Informationen, die an Beschäftigte weitergegeben werden und die Entscheidungsmacht Einfluss darauf, ob Autonomie positiv auf Arbeitsleistung wirkt (Langfred & Moye, 2004). Es wird angenommen, je mehr Informationen zur Verfügung stehen oder vom Vorgesetzten gegeben werden, umso besser kann Autonomie in Hinblick auf die Arbeitsleistung umgesetzt werden (Langfred & Moye, 2004). Im *strukturellen Mechanismus* kommen Charakteristika der Aufgabe und des Unternehmens zu tragen. Benötigen Aufgaben eine verstärkte Kooperation mit Kolleginnen und Kollegen oder eine Integration anderer Aufgaben können diese verstärkten Koordinationsaufgaben von der eigentlichen Aufgabe ablenken und negativ auf die individuelle Leistung und die kollektive Leistung der gesamten Arbeitsgruppe wirken. Werden sehr unterschiedliche Aufgaben gefordert, fördert Handlungsautonomie die effiziente Ausführung, da sie die Wahl unterschiedlicher Herangehensweisen und die Abänderung dieser sicherstellt (Langfred & Moye, 2004).

Auf Unternehmensebene wirkt Handlungsautonomie positiver auf Arbeitsleistung, wenn weniger bürokratische oder formale Vorgaben gegeben werden, da die Nutzung der Autonomie hier gegen die Regelungen des Unternehmens gehen würde (Langfred & Moye, 2004).

In der Wirkung von freier Zeiteinteilung und freier Wahl des Arbeitsortes finden sich Unterschiede, die sich aus der funktionsorientierten oder autonomieorientierte Umsetzung

ergeben. Autonomieorientierte Umsetzung flexibler Arbeitszeiten ermöglicht diese nach persönlichen Präferenzen und Bedürfnissen einzuteilen, was einen Autonomiegewinn bedeutet (Janssen & Nachreiner, 2004), der dazu führt, dass sich Beschäftigte durch die wahrgenommene Kontrolle weniger belastet fühlen (Claessens et al., 2004). In Bezug auf mobile Telearbeit zeigen Ergebnisse von ten Brummelhuis, Bakker, Hetland und Keulemans (2012), dass die ständige Erreichbarkeit durch Informations- und Kommunikationstechnologien nicht negativ auf Beschäftigte wirkt, wenn diese über ihre Erreichbarkeit selbst entscheiden können. Die Entscheidung über die eigene Erreichbarkeit ist der reflexiven Autonomie nach Koestner und Losier (1996) zuzuordnen.

Tabelle 5 gibt einen Überblick über Aspekte, die eine positive oder negative Wirkung von Autonomie beeinflussen.

Tabelle 5: Faktoren, die zu der positiven oder negativen Bewertung von Autonomie beitragen

Faktoren, die die Bewertung von Autonomie beeinflussen
• individuelle Persönlichkeitsmerkmale (z.B.: eine optimistische Einstellung, Bedürfnis nach Autonomie, interindividuelle Unterschiede in Motivationsquellen)
• Rahmenbedingungen der Arbeit (z.B.: zusätzlicher Leistungsdruck)
• Vorhersagbarkeit der Arbeitsergebnisse (z.B.: Gefährdet das Ergebnis die Selbstdarstellung? Ist das gewünschte Ergebnis erreichbar?)
• verfügbare Informationen
• Entscheidungsmacht
• Notwendigkeit von Koordinationsaufgaben
• bürokratische oder formale Vorgaben
• Umsetzungsart (funktionsorientierte vs. autonomieorientierte Umsetzung)
• Möglichkeiten zu reflexiver Autonomie (z.B.: über die telefonische Erreichbarkeit selbst entscheiden können)

II. EMPIRISCHER TEIL

9 Forschungsfrage

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, festzustellen, welche Auswirkungen der Wandel der Arbeitswelt hin zu Autonomie auf Beschäftigte hat, und ob höhere Autonomie positiv oder negativ auf Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wirkt. Damit lautet die Forschungsfrage: „Unter welchen Umständen wird Autonomie im Arbeitsalltag als Ressource, also positiv, unter welchen als Belastung, also negativ, wahrgenommen?“

Der Arbeit liegen zwei Annahmen zugrunde:

I. Autonomie im Arbeitsalltag stellt neue Anforderungen an Beschäftigte.
II. Autonomie im Arbeitsalltag kann von Beschäftigten sowohl positiv als auch negativ empfunden werden.

10 Erhebungsverfahren

10.1 Methode der Leitfadenerstellung

Zur Klärung der Forschungsfragen wurde eine offene, explorative Herangehensweise an das Gesamtthema „Neue Anforderungen in der Arbeitswelt“ angestrebt. Zu diesem Zweck wurden 30 leitfadengestützte Einzelinterviews mit narrativen Elementen durchgeführt. Die Erstellung des Interviewleitfadens und die Durchführung der Interviews fand in Kooperation mit Sarah Siebert statt und richtete sich nach den Prinzipien des episodischen Interviews nach Uwe Flick (1997).

Episodische Interviews bestehen nach Flick (1997) auf der Grundlage zweier Konzepte: Der Darstellung von erlebten Situationen oder Erfahrungen durch Erzählungen und die Erhebung von semantischem Wissen.
Zu Beginn des Interviews wurde der Erzählgegenstand, in diesem Fall Veränderungen, die im Arbeitsalltag wahrgenommen wurden, in einer offenen Erzählaufforderung erfahrungsnah und anhand einer konkreten Situation geschildert und die Rolle im

Arbeitsalltag erfragt. Nach Abschluss der ersten Erzählung wurden berichtete Themen von der Interviewerin aufgegriffen und erzählgenerierende Nachfragen formuliert um die interessierenden Themen tiefer zu erfragen. Im nächsten Schritt wurden relevante Themenblöcke, über die noch nicht berichtet wurde, angesprochen und ebenfalls anhand konkreter Situationen aus dem Arbeitsleben erfragt. Am Ende des Interviews wurde den Befragten die Möglichkeit gegeben Themen zu ergänzen oder neue Themen einzubringen, die sie in Bezug auf das Thema Veränderungen in der Arbeitswelt als relevant erachten.

10.2 Interviewleitfaden

In der Erstellung des Interviewleitfadens wurde darauf geachtet die alltäglichen Erfahrungen und subjektiven Bewertungen der Befragten in Bezug auf neue Anforderungen, die an sie gestellt werden, einzubeziehen. Insbesondere wurde der Fokus auf die Themen Autonomie, Arbeitsintensivierung, Neuorientierung und Unsicherheitsmanagement gelegt. Dennoch war es Ziel der Interviewleiterinnen offen an neu aufkommende Anforderungen heranzutreten und Beschreibungen und Bewertungen zu erfragen. Der Interviewleitfaden befindet sich im Anhang.
Zur praktischen Erprobung des Leitfadens wurden pro Forscherin zwei Probeinterviews durchgeführt. Aufgrund des guten Interviewverlaufs wurde von den insgesamt vier Probeinterviews eines in die Analyse aufgenommen.

Im Laufe der Erhebungen wurden am Leitfaden drei Änderungen vorgenommen. Aufgrund der schlechten Verständlichkeit der Frage zur ganzheitlichen Aufgabenausführung wurde diese am 14. Juli 2012 umformuliert.
Ursprüngliche Frage: „Ganzheitliche Aufgaben, wie die eigenständige Planung und Durchführung der Arbeit und die anschließende Kontrolle der Ergebnisse, ist ein anderer Aspekt, der im Zuge der Veränderungen in der Arbeitswelt häufig diskutiert wird. Erleben Sie diese Ganzheitlichkeit an Ihrem Arbeitsplatz?“
Neue Frage: „Ein weiterer Punkt, der diskutiert wird, ist, dass die Aufgaben immer ganzheitlicher werden. Erleben Sie diese Ganzheitlichkeit an Ihrem Arbeitsplatz? Wo erleben Sie diese, wo nicht?“

Ab dem 20. Juli 2012 wurden zwei neue Fragen hinzugefügt um einerseits stärker auf das Thema der Selbstorganisation einzugehen und andererseits neue Autonomieaspekte erfragen zu können.

Neue Frage zum Thema Selbstorganisation: „Haben Sie das Gefühl Sie müssen in Ihrer Arbeit vermehrt Fähigkeiten zur Selbstorganisation zeigen? Wie empfinden Sie das?"

Neue Frage zum Thema Autonomie: „Was ist für Sie Autonomie am Arbeitsplatz?"

10.3 Durchführung

Die insgesamt 30 Einzelinterviews wurden im Zeitraum von 03. Juli bis 17. September 2012 in Österreich und Deutschland durchgeführt, und dauerten zwischen 31 Minuten und 128 Minuten. 15 der Interviews wurden von der Autorin dieser Arbeit durchgeführt, weitere 15 Interviews wurden von Sarah Siebert geführt.

Die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner wurden großteils im privaten Bekannten- und Freundeskreis akquiriert, lediglich zwei Personen wurden über ein offizielles Anschreiben (siehe Anhang) an Firmen für die Teilnahme gewonnen. Nachdem der Kontakt hergestellt war, wurden telefonisch Informationen über das Thema gegeben und bei Interesse an der Teilnahme ein Termin vereinbart. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer wurden über die Anonymität, die Notwendigkeit der elektronischen Aufzeichnung des Gespräches und den Verwendungszweck unterrichtet. Die Teilnahme an den Interviews basierte auf Freiwilligkeit und es wurden keinerlei Anreize oder Entschädigungen für den zeitlichen Aufwand angeboten.

Die Einzelinterviews fanden auf Wunsch der Befragten direkt am Arbeitsplatz, dem Wohnsitz des/r Befragten oder der Interviewleiterin oder an öffentlichen Orten (Kaffeehaus, Restaurant) statt.

Nach der Begrüßung und einer Einführung in das Thema des Interviews wurden die Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner gebeten eine Einverständniserklärung zu unterschreiben (siehe Anhang), durch die sie der Verarbeitung der Daten zu wissenschaftlichen Zwecken zustimmten. Nach der Klärung auftretender Fragen seitens der Befragten wurde mit der ersten Frage des Interviewleitfadens begonnen. Der Interviewleitfaden diente hierbei lediglich als Anhaltspunkt und wurde offen an den Gesprächsverlauf angepasst und Formulierungen gegebenenfalls abgeändert. Am Ende des Interviews wurden die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner gebeten einen

soziodemographischen Fragebogen (siehe Anhang) auszufüllen. Im Anschluss an jedes Interview wurden von der Interviewleiterin wichtige Rahmenbedingungen (Datum, Uhrzeit, Ort), die Stimmung, prägnante Themen und Auffälligkeiten schriftlich festgehalten und der späteren Transkription beigelegt.

10.4 Stichprobe

10.4.1 Angestrebte Stichprobe

Aufgrund theoretischer Überlegungen wurde bei der Auswahl der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner darauf geachtet, dass eine Berufstätigkeit von mindestens 2 Jahren und eine Arbeitszeit von mindestens 30 Stunden pro Woche besteht. Weiters wurden Personen mit und ohne Personalverantwortung akquiriert und eine Gleichverteilung der Geschlechter angestrebt. Interviewt wurden ausschließlich Personen mit Anstellungsverhältnis. Bei der Berufstätigkeit wurde darauf geachtet, dass 80% der Stichprobe einen Arbeitsplatz mit Bürotätigkeit (d.h. mit Computerunterstützung) haben und 20% vorwiegend keine Büroarbeiten ausführen.

10.4.2 Stichprobenbeschreibung

Von den insgesamt 30 Befragten aus dem Dienstleistungsbereich wurden aufgrund der Interviews fünf Personen von der Analyse ausgeschlossen: Vier Ärztinnen und Ärzte, die im Krankenhaus tätig sind, und ein Feuerwehrmann. Bei den genannten Personen zeigt sich in den Interviews, dass sie sehr stark in vorgegebene Prozesse eingebunden sind und wenig Autonomiespielräume haben. Damit ergeben sich 25 Interviews, die zur Analyse herangezogen wurden.

Die Stichprobe setzt sich aus 18 männlichen und sieben weiblichen Angestellten im Dienstleistungsbereich zusammen. Das Durchschnittsalter liegt bei 39,2 Jahren, wobei die jüngste Interviewpartnerin 23 Jahre und der älteste Interviewpartner 62 Jahre alt ist. 24 der befragten Personen, üben einen Beruf mit Bürotätigkeit aus. Davon haben 12 Personen einen Beruf im technischen Bereich inne und fünf Personen einen betriebswirtschaftlichen Hintergrund. Eine Interviewpartnerin kommt aus dem Bildungsbereich und übt keine Bürotätigkeit aus. Die Berufe der weiteren Befragten werden in Tabelle 6 angeführt.

Die Dauer der Berufstätigkeit im derzeitigen Unternehmen schwankt zum Zeitpunkt der Erhebung zwischen einem halben Jahr und 41 Jahren. Die vertragliche Arbeitszeit der Befragten liegt zwischen 30 und 41 Wochenstunden während die tatsächliche Arbeitszeit zwischen 30 und 60 Wochenstunden angegeben wurde. Zwölf der befragten Personen sind mit Personalverantwortung betraut und für einen bis 160 feste Angestellte verantwortlich.

Im Fragebogen wurde weiters die höchste abgeschlossene Ausbildung erfragt. 15 Personen haben einen Universitäts- oder Fachhochschulabschluss, acht Personen Abitur oder Matura und zwei der Befragten absolvierten eine Lehre.

Tabelle 6 gibt einen Überblick über die Interviewpersonen, ihr Alter, ihr Geschlecht, ihren Beruf und ob sie eine Stelle mit Personalverantwortung inne haben. Ein vollständiger Überblick über alle erhobenen soziodemographischen Daten befindet sich im Anhang.

Tabelle 6: Stichprobe

Personen-Code	Alter	Geschlecht	Beruf	Personal-verantwortung
IP_01_m	28	männlich	Bauingenieur	Ja
IP_01_w	24	weiblich	Assistentin	Nein
IP_02_m	45	männlich	Geschäftsführer im Sozial- und Gesundheitswesen	Ja
IP_02_w	50	weiblich	Pädagogin	Nein
IP_03_m	57	männlich	Betriebswirt	Ja
IP_03_w	23	weiblich	Bankangestellte	Nein
IP_04_m*	29	männlich m	Zahnarzt	Ja
IP_04_w	28	weiblich	Bilanzbuchhalterin	Nein
IP_05_m	52	männlich m	Vorstandsmitglied im Bauwesen	Ja
IP_05_w	33	weiblich	Mitarbeiterin der Projektsteuerung	Ja
IP_06_m	36	männlich	Versicherungsmathematiker	Ja
IP_06_w	26	weiblich	Assistentin der Geschäftsleitung	Nein
IP_07_m	30	männlich	Webdesigner	Nein
IP_07_w	56	weiblich	Biotechnologin	Ja
IP_08_m	41	männlich	HR-Stratege	Nein
IP_08_w*	38	weiblich	Facharzt	Ja
IP_09_m	51	männlich	Schweißtechnologe	Nein
IP_10_m	43	männlich	Logistikmanager	Ja
IP_11_m	48	männlich	Bauingenieur	Ja
IP_12_m*	30	männlich	Assistenzarzt	Nein
IP_13_m*	30	männlich	Feuerwehrmann	Nein
IP_14_m	25	männlich	Techniker	Nein
IP_15_m	23	männlich	Kundenbetreuer	Nein
IP_16_m	35	männlich	Unternehmensberater	Nein
IP_17_m	30	männlich	Bauingenieur	Ja
IP_18_m	52	männlich	Facharzt (Bürotätigkeit)	Ja
IP_19_m	50	männlich	Mitarbeiter einer Projektarbeitsgruppe	Ja
IP_20_m	62	männlich	Mitarbeiter im IT Support	Nein
IP_21_m	31	männlich	Mitarbeiter der Finanzierung	Nein
IP_22_m*	39	männlich	Facharzt/Forschung	Nein

* Interviews, die nicht in die Analyse einbezogen wurden.
Anmerkung: Die Personencodes werden zur Zuordnung der Zitate in der Ergebnisdarstellung verwendet.

11 Auswertungsverfahren

11.1 Transkription

Die Grundlage qualitativer Analysen ist in der Regel ein geschriebener Text (Mayring, 2010). Da alle Interviews durch ein digitales Diktiergerät oder mittels Notebook aufgezeichnet wurden, fand im ersten Schritt eine vollständige Transkription statt. Davon ausgenommen wurden Interviewpassagen, die sich auf Unterbrechungen (beispielsweise ein angenommener Anruf) beziehen, oder bei denen der Wunsch geäußert wurde sie aus der Transkription auszuschließen. Diese Passagen wurden als solche gekennzeichnet. Des Weiteren wurden die Interviews bereits während der Transkription anonymisiert. Betroffen waren alle Daten, die direkt oder aus dem Kontext Rückschlüsse auf die befragten Personen erlauben. Neben der wörtlichen Transkription wurden Füllwörter wie „ahm“ und „aha“, Gesprächspausen sowie hervorstechende Gefühlsregungen wie Lachen oder sarkastische Aussagen in die Transkription aufgenommen. Einen Überblick über die eingesetzten Transkriptionszeichen befindet sich im Anhang.

11.2 Qualitative Analyse

Die Auswertung erfolgt mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring. Ziel der Inhaltsanalyse ist es, Kommunikation systematisch, regelgeleitet und theoriegeleitet zu analysieren und Rückschlüsse auf bestimmte Aspekte der Kommunikation zu ziehen (Mayring, 2010, S. 13). In der vorliegenden Arbeit interessieren in erster Linie inhaltliche Aspekte. „Die Inhaltsanalyse ist kein Standardinstrument, das immer gleich aussieht; sie muss an den konkreten Gegenstand, das Material angepasst sein und auf die spezifische Fragestellung hin konstruiert werden. Dies wird vorab in einem Ablaufmodell festgelegt“ (Mayring, 2010, S. 49). Daraus ergibt sich in Hinblick auf das Thema Autonomie das Ablaufmodell in Abbildung 3, das sich an jenem der zusammenfassenden Inhaltsanalyse (Mayring, 2010, S. 68) sowie der strukturierenden Inhaltsanalyse (ebd., S. 93) orientiert. Zur computergestützten Datenverarbeitung wurde das Programm ATLAS ti herangezogen.

Im ersten Schritt wurden die Analyseeinheiten bestimmt. Als *Auswertungseinheit* gelten jene Textpassagen, die sich um das Thema Autonomie drehen. Diese werden nacheinander durchgearbeitet. Als *Kontexteinheit*, also der größte Textbestandteil, der unter eine Kategorie fallen kann, gilt das gesamte Interviewmaterial, das zum jeweiligen

Thema vorliegt. Die *Kodiereinheit*, also der kleinste Materialbestandteil, der ausgewertet werden darf, ist im Fall der vorliegenden Arbeit jeder Textbestandteil, der zum Thema Autonomie geäußert wurde. Hierbei kann es sich auch um ein einzelnes Wort handeln.
Als theoretisch festgelegte inhaltliche Hauptkategorien ergeben sich Handlungsautonomie, zeitliche Autonomie und örtliche Autonomie. Parallel während der Analyse wurden Ankerbeispiele und bei Abgrenzungsproblemen zwischen Codes, Kodierregeln formuliert um Nachvollziehbarkeit und intersubjektive Überprüfbarkeit zu gewährleisten. Das Manual zur Kodierung findet sich im Anhang. Die ersten beiden Interviews wurden von beiden Interviewerinnen unabhängig voneinander kodiert und die Übereinstimmung der Ergebnisse überprüft und diskutiert.

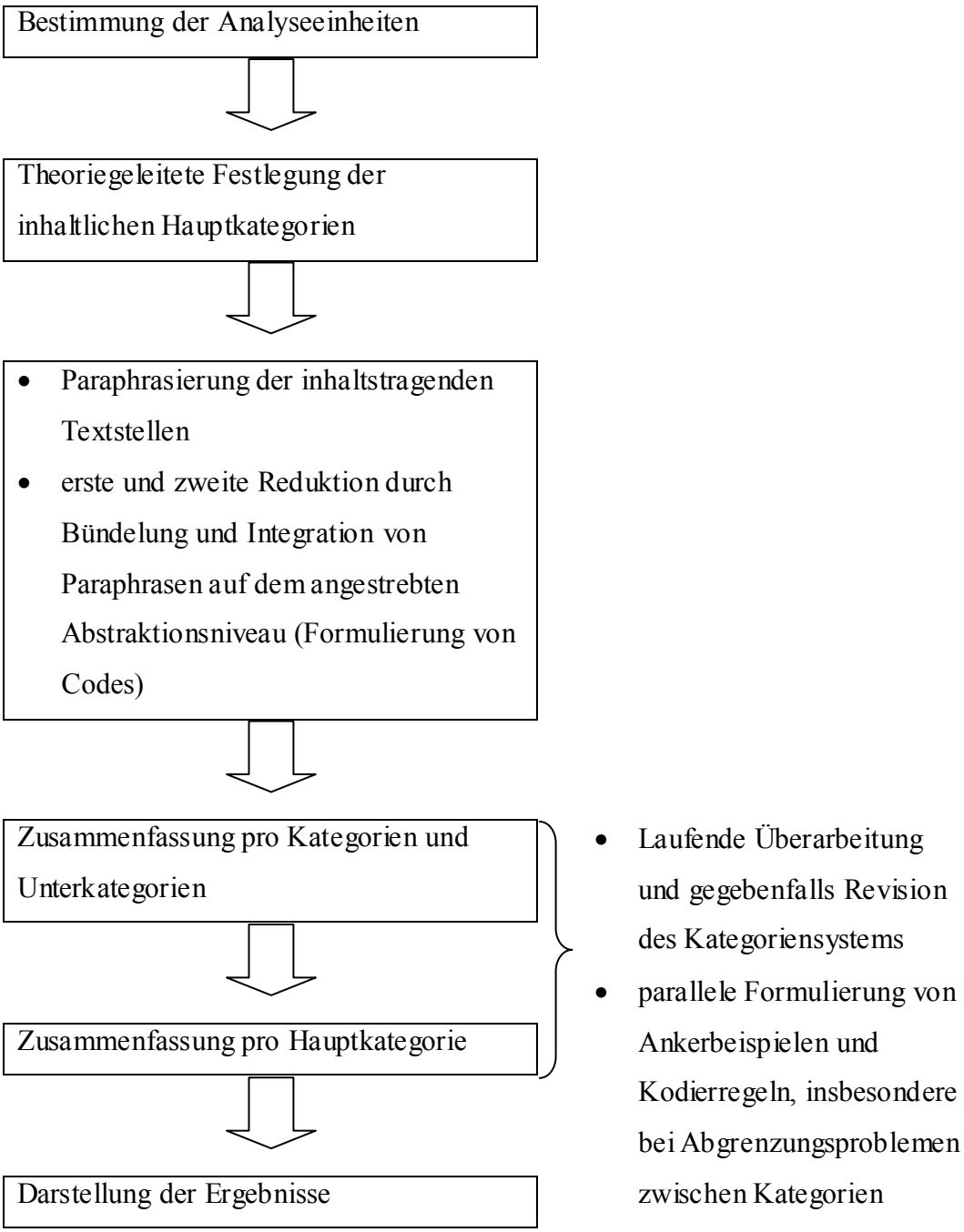

Abbildung 3: Ablaufmodell der qualitativen Inhaltsanalyse

12 Ergebnisse der Analyse

Der *Handlungsspielraum* zeigt sich in der Analyse durch die Möglichkeit selbstständig über die Abfolge der Aufgaben, die Ausführungsart und die Arbeitsgeschwindigkeit zu entscheiden, Ziele zu setzen und diese zu kontrollieren sowie eigenständig Entscheidungen zu treffen. Alle befragten Personen berichten über Autonomie in der Arbeitsausführung, wenn auch in unterschiedlichen Bereichen und Ausprägungen.

Durch die Analyse der Interviews konnte der berufliche Aufstieg und die steigende Integration in das Unternehmen als ausschlaggebend für steigendes autonomes Handeln im Arbeitsalltag ausgemacht werden. Bei Befragten, die in eine höhere Position aufgestiegen sind, hat sich damit der Handlungsspielraum erweitert. Doch auch Beschäftigte auf unteren Hierarchieebenen erfahren höhere Freiheiten, indem sie durch zunehmende Arbeitserfahrung eigene Bereiche autonom verwalten können und bei Interesse neue Tätigkeiten in ihren Verantwortungsbereich aufnehmen können.
Ein Bauingenieur (m, 30) erzählt von seiner beruflichen Entwicklung zum Projektleiter und den Veränderungen, die diese Position mit sich gebracht hat. Er berichtet von selbstständiger Aufgabenausführung von der Planung eines Projektes bis zu dessen Abschluss.

> In den letzten 1 ½ Jahren haben sich die Tätigkeiten von diesen ahm aufwendigen statischen Berechnungen in eine andere Richtung entwickelt, dass ich halt schon ah # viele Projekte ahm als Projektleiter durchführe und das halt schon- also selbstständig mach. Ahm wo (ich) wirklich von Beginn irgendwie über Kostenabschätzungen, bis halt zu den Aufträgen und, und auch dann die Abschlussarbeiten durchführe. (IP_17_m; #00:03:08#)

Die Autonomie in den Handlungen und Entscheidungen ist aber nicht grenzenlos. Als heteronome Grenzen werden in erster Linie Termine und Fristen seitens des Unternehmens, fremdbestimmte Arbeitsdisposition ohne direkte Mitspracherechte, kurzfristige Anfragen, ein festgesetzter Ablauf von Tätigkeiten und die Notwendigkeit anwesend zu sein um Teamarbeit nicht zu behindern, genannt.

Bei der Analyse der Interviews in Hinblick auf *zeitliche Autonomie* wurden jene Personen miteinbezogen, die ihre Arbeitszeit vollkommen frei einteilen können, oder deren Arbeitszeit durch eine Gleitzeitregelung mit oder ohne Kernzeiten geregelt ist.

Vom Unternehmen oder dem Arbeitsablauf werden heteronome Grenzen der freien Zeiteinteilung gesetzt. Neben beruflichen Terminen oder der Kernzeit, die die Anwesenheit obligatorisch machen, wurde über Grenzen freier Zeiteinteilung durch Vorgaben des Vorgesetzten berichtet. Die Arbeit im Team ist ein weiterer Faktor, der von einigen befragten Beschäftigten in die individuelle Einteilung der Arbeitszeit einfließt.

Die *örtliche Autonomie* wurde anhand der vorliegenden Interviewdaten aus zwei Bereichen analysiert. Örtliche Autonomie, die auf mobiler Telearbeit, also dem Gebrauch von Telekommunikationstechnologien, wie eines Firmenhandys, Firmensmartphones oder Firmennotebooks, basiert, und teilweiser oder vollständiger Heimarbeit. Anzumerken ist, dass unter den Interviewpersonen lediglich zwei Interviewpartner vollständig von zuhause oder unterwegs arbeiten, fünf Personen nutzen Heimarbeit teilweise. Die Möglichkeiten zu mobiler Telearbeit, beispielsweise mittels Firmensmartphones oder Firmenlaptops, werden den sieben Personen mit Heimarbeit und elf weiteren Personen vom Unternehmen zur Verfügung gestellt.

Über alle Autonomiebereiche hinweg wird von einer hohen *Ergebnisorientierung der Vorgesetzten berichtet*. Der Fokus liegt auf Arbeitsleistungen und Arbeitsergebnissen. Wann und an welchem Ort gearbeitet wird, wie viel Zeit dafür benötigt wird und auf welche Art und Weise Arbeiten ausgeführt werden, wurde von den Befragten als nebensächlich für ihre Vorgesetzte berichtet. Die Ergebnisorientierung wurde von Befragten unabhängig von ihrer Position in der Unternehmenshierarchie angesprochen. Ein Bauingenieur (m, 48) erklärt, dass er die steigende Ergebnisorientierung als Veränderung in der Arbeitswelt sieht. Während früher die reine Anwesenheit ausreichend gewesen sei, nimmt er eine Entwicklung hin zu Leistungsanforderungen wahr. Sowohl die Anwesenheit als auch die Arbeitsausführung hätten an Wichtigkeit eingebüßt.

> Na # das ist sowieso in der Arbeitswelt so, dass man auf Mitarbeiter gar nicht so aufpasst //mhm//. Hauptsache er liefert seine Leistung # aktuell. //mhm// Wie er das macht ist eigentlich egal. (1) So der Eindruck. //mhm//. Früher hat man anwesend sein müssen, inzwischen ist es wichtig, dass man die # Leistung liefert. (IP_11_m; #00:13:46#)

Ein Unternehmensberater (m, 35), ohne vorgeschriebene Arbeitszeit, erklärt, dass es für seinen Vorgesetzten nebensächlich sei, wann er in der Firma präsent ist. Die Arbeit müsse

erledigt werden. Er erlebt diese Freiheit als Ausdruck von Vertrauen in ihn und berichtet davon, dass er dadurch effizienter arbeite.

> Die ist völlig variabel und das ist auch das, was ich an meiner Arbeit sehr schätze, also es kontrolliert eigentlich überhaupt niemand die Arbeit und # es ist ein- es ist echt Vertrauensbasis, also mein Chef sagt, du kriegst dein Gehalt dafür, dass du deine Arbeit machst, wie viel Zeit du dafür brauchst ist mir egal //ja// und wenn das langfristig in die eine oder andere Richtung abweicht, dann muss man sich noch mal zusammensetzten und drüber reden, aber es gibt jetzt nicht so was wie Überstunden, sondern wenn man dann so Außentage ((Außendienst)) hat, dann ist es klar, dass man sich auch den Freitag irgendwie frei nimmt //klar// und das macht das Arbeiten dann wieder angenehm, weil man nicht so immer auf die Uhr schaut, man- es bringt auch nix im Internet zu surfen um Stunden aufzuschreiben. (IP_16_m; #00:10:36-5#)

Grundsätzlich zeigen sich keine Unterschiede zwischen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern und den befragten Personen mit Personalverantwortung in der Einstellung, dass Arbeitsergebnisse zunehmend die Wichtigkeit der Ausführungsart und Anwesenheit verdrängen. Dennoch zeigen sich in der Analyse der Interviews Unterschiede in der Einstellung der befragten Personalverantwortlichen. Während einige Aussagen darauf hindeuten, dass den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Autonomie abverlangt wird, erklären andere Personalverantwortliche auf die individuellen Stärken und Schwächen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzugehen.

Ein Betriebswirt (m, 57) erklärt aus der Führungsperspektive, welche Anforderungen er an seine 20 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellt. Ihm sei wichtig, dass das Endergebnis im gegebenen Zeitrahmen erbracht wird. Er selbst werde erst dann aktiv, wenn es Probleme gibt.

> ((Die Ausführung)) ist mir völlig egal, //ja// das Endergebnis muss dann da sein //mhm// es gibt einen Zeitrahmen und es gibt irgend etwas und ich bin nur da, wenn's Troubles gibt //mhm//. Ich bin der Troubleshooter, wenn ich von außen vom Kunden etwas höre, **dann** rede ich und dann erkundige ich mich genau //mhm//. (#00:25:39#) Es muss die Leistung stimmen. Und die Leistung wird natürlich überprüft //ja//. Also was sie abliefern, da gibt's Termine drauf und wenn er es in der Zeit hat, dann ist das okay. Und das ist immer sehr knapp bemessen //mhm// also mit einer- (einem) so genannten 8 Stunden Tag ist bei mir keiner //mhm// ja. (IP_03_m; #01:04:27#)

Die berichtete Ergebnisorientierung unterstützt Annahmen in der Literatur, die darauf hinweisen, dass durch die steigende Flexibilität ein ergebnisorientierter Managementstil angestrebt werden soll (Cascio, 2000; vgl. weiters Gospel, 2003; Pongratz & Voß, 2001). Dennoch sei kritisch anzumerken, ob die Orientierung an den Arbeitsergebnissen und der

Arbeitsleistung eine Folge von Autonomie ist, das heißt, dass durch höhere Autonomie ein Fokus auf die Arbeitsleistung gelegt wird, oder ob es eine Ursache für steigende Autonomie darstellt, also der Fokus auf Arbeitsergebnissen ist der Grund, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Autonomie gewährt wird.

Im Folgenden werden zunächst neue Anforderungen erläutert, die von den befragten Beschäftigten in Bezug auf steigende Autonomie angesprochen wurden. Anschließend werden, gegliedert nach Handlungsautonomie und Autonomie über Arbeitsbedingungen (zeitlich und örtlich), positiv und negativ bewertete Aspekte der zunehmenden Freiheiten aufgezeigt.

12.1 Neue autonomiebezogene Anforderungen an Beschäftigte

Annahme I geht davon aus, dass Autonomie im Arbeitsalltag neue Anforderungen an Beschäftigte stellt. In den Interviews zeigen sich insbesondere vier Anforderungen, die von den befragten Beschäftigten empfunden werden:

1. Anforderungen an die Selbstorganisationsfähigkeit
2. Anforderungen an die selbstständige Strukturierung des Arbeitsalltags
3. Anforderung eigenverantwortlich zu arbeiten und Verantwortung zu übernehmen
4. Anforderung autonome Entscheidungen zu treffen

12.1.1 Anforderungen an die Selbstorganisationsfähigkeit

Durch die steigende Selbstorganisation der Arbeitszeit, des Arbeitsortes und der Arbeitsausführung werden Anforderungen an die aktive Steuerung, Überwachung und Bewertung der Tätigkeiten vermutet (Pongratz & Voß, 2001; Voß & Pongratz, 1998; Wiese, 2008). In der Analyse der Interviews zeigt sich, dass Beschäftigte die Notwendigkeit zur eigenständigen Organisation in unterschiedlichen Bereichen wahrnehmen. Einerseits wird davon berichtet die eigenen Verantwortungsbereiche zu organisieren, Prioritäten zu setzen und je nach Arbeitsaufkommen, nach kurzfristigen Anfragen oder nach spontanen Terminen, laufend neu zu ordnen. Andererseits wird berichtet vermehrt terminliche und finanzielle Verantwortung delegiert zu bekommen. Dadurch wird eine Erweiterung der Verantwortungsbereiche wahrgenommen und es kommt vermehrt zu Koordinationsaufgaben und Abstimmungsnotwendigkeiten.

Ein Bauingenieur (m, 48) erklärt die Veränderungen hin zu vermehrten Koordinationsaufgaben und erzählt aus seinem Arbeitsalltag, dass er zusätzlich zu seiner eigentlichen Tätigkeit, der statischen Planung von Bauteilen, vermehrt Koordinationsaufgaben und Akquise übernehmen müsse und diese Bereiche zu seiner Haupttätigkeit wurden.

> Also dass # dass die Chefs # nicht mich organisieren, sondern dass sie sich selbst organisieren //mhm// und dass sich auch jeder Mitarbeiter selber organisiert //mhm//. Im Prinzip ist jeder Mitarbeiter ein kleines Unternehmen, das für sich # ahm arbeiten muss und auch- auch das- und dabei auch das Finanzielle und das Organisatorische für sich erledigt //mhm//. Das heißt er muss von seinem Fachwissen noch was abzwacken und für diese Organisation //mhm// hergeben. //Und wie siehst du das-// Das war früher sicher anders, früher hat das Fachwissen gereicht //mhm//. (#00:25:12#) Früher hab ich nur Statik gemacht //mhm//, dann Statik und Planung und jetzt kommt zur Statik und Planung auch immer mehr Aufträge ergattern dazu //mhm//. Also mit dem Bauherrn selber //mhm// kommunizieren. # Es wird allgemeiner. Also vom Detailwissen hin zum generellen Wissen //mhm// wird mehr gefragt. (#00:01:11#) Da ruft der Bauherr an, das kann öffentlich sein, oder privat und der will irgendwas wissen //mhm//. Es rufen andere Planungsbüros an, und wollen was wissen. //mhm//. Alle wollen was wissen. # Es ist # (lästig) das ist einfach- Haupttätigkeit ist eigentlich Koordination und # alle Fragen beantworten //mhm//. (IP_11_m; #00:03:22#)

Befragte Führungspersonen berichten die Organisation der Tätigkeiten ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, soweit es möglich ist, zu überlassen. Im Zitat eines Facharztes (m, 52) zeigt sich der ergebnisorientierte Managementstil, der nach Cascio (2000) durch die steigende Autonomie Beschäftigter zunehmend notwendig ist. Er erklärt, dass er seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern volle Freiheit in der Ausführung lasse, im Gegenzug aber auch erwarte, dass sie ihre eigene Arbeit so organisieren, dass sie sich auch an das Arbeitsaufkommen anpassen können.

> Na, ich hab eh eine Maximale ((Freiheit in der Arbeitsausführung)). Also mehr Freiheit kann man nicht haben //mhm//. Die- # Also meinen Mitarbeitern versuche ich das # auch zukommen zu lassen, oder ich versuche ihnen # meinen Standpunkt wirklich zu verinnerlichen: Die Arbeit muss gemacht werden mit den dazugehörigen Mitteln und im Rahmen natürlich. Aber wie sie das machen, wie schnell und wann ist mir eigentlich egal //mhm//. Als Beispiel: Wenn sie in der halben Zeit fertig sind, können sie von mir aus Daumen drehen //mhm//, ist mir auch egal. Nur wenn dann einmal weniger ist dann ist halt weniger und wenn mehr ist, dann möchte ich aber, dass das auch gemacht wird //mhm//. (IP_18_m; #00:31:32#)

Ein weiterer Aspekt, der von den befragten Personen häufig angesprochen wurde, ist, dass es Beschäftigten obliegt ihren eigenen Arbeitsumfang im Auge zu behalten und aktiv

zu regulieren. Beschäftigte sind selbst dafür verantwortlich zu entscheiden, welche Arbeiten oder Aufgaben sie zusätzlich übernehmen können und wann ihre Kapazitäten überschritten werden. Es wird davon berichtet von unterschiedlichen Stellen im Unternehmen oder direkt von Kunden Aufgaben und Aufträge zu bekommen. Dadurch haben die direkten Vorgesetzten oftmals keinen Überblick darüber, in welche Tätigkeiten ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter involviert sind.

Ein Versicherungsmathematiker (m, 36) erzählt, dass er von unterschiedlichen Stellen Aufgaben bekomme und dass es ihm nur durch seine bisherige Erfahrung möglich sei die Wichtigkeit der Aufträge einzuschätzen.

> Ich kenns nicht anders, ich wüsste nicht, ich bin das nicht gewohnt, jetzt in der Rolle, vorher wenn man beginnt schon, natürlich sagt der Chef, das und das und das, aber der unmittelbare Vorgesetzte weiß auch was man zu tun hat, d.h. der schafft das auch die Prioritäten halbwegs zu sortieren. Jetzt ist das ein bissl schwieriger, weil die Aufgaben kommen von sechs verschiedenen Vorstandsmitgliedern und die reden miteinander grundsätzlich nicht, d.h. einer weiß nicht vom anderen dass grad was brennt, d.h. in der Rege- daher, manchmal wünsch ich mir schon sowas wie eine was ist wichtiger Liste. Aber umgekehrt funktioniert das so auch ganz gut, weil ich einschätzen kann, wer hat jetzt wie Vorrang. Und man kann das auch immer weiter sagen, ich muss jetzt das für den fertig machen. (IP_06_m; #00:11:47-9#)

12.1.2 Anforderungen an die selbstständige Strukturierung des Arbeitsalltages

In der Literatur wird vermutet, dass abnehmende strukturelle Vorgaben dazu führen, dass die Grenzen zwischen Arbeits- und Privatzeit, Arbeits- und Lebensort und Arbeits- und Lebensmotivation zunehmend verschwimmen (Voß, 1998). Dies macht es notwendig, dass Beschäftigte Neubegrenzungen für ihr Arbeitsleben finden und den Alltag effizient organisieren (Voß, 1998). Diese abnehmenden strukturellen Vorgaben werden von den befragten Personen besonders in der Entgrenzung der Arbeitszeit wahrgenommen, die sich durch die Erledigung beruflicher Tätigkeiten spät abends, früh morgens oder am Wochenende auszeichnet. Diese Entgrenzung wird von den Befragten entweder als Steigerung der Autonomie, oder als, vom Unternehmen auferlegte, fremdverordnete Flexibilität wahrgenommen. Neben der eigenständigen Entscheidung Beschäftigter Tätigkeiten zu diesen „entgrenzten“ Arbeitszeiten zu erledigen, berichten besonders Personen in Führungspositionen von beruflichen Terminen oder Veranstaltungen abends oder am Wochenende. Aus dieser Entgrenzung der Arbeitszeit entspringt die Notwendigkeit Arbeits- und Privatleben aktiv zu strukturieren.

Eine Pädagogin (w, 50), ohne vorgegebene Zeiteinteilung abgesehen von Unterrichtszeit in der Schule, erklärt, dass sie ihre Arbeiten oft abends oder nachts erledige, dafür aber unter Tags ihren Zweitberuf und private Tätigkeiten frei einteilen könne.

> Also Wochenende versuche ich mir schon oft frei zu halten aber am Abend ((arbeitet sie)) immer. Im Grunde genommen gibt es keinen Abend an dem ich nicht arbeite für die Schule. Oder halt oft auch nachts. [Nachfrage der Interviewleiterin: Also die Arbeit verschiebt sich dadurch, also du arbeitest dann nicht den ganzen Tag, sondern du regelst deine Arbeitszeit einfach so, dass du mehr am Abend machst?] Genau, richtig. (IP_02_w; #00:11:01)

In den Interviews zeigt sich, dass fehlende Vorgaben und mangelnde Strukturierungen des Arbeitsalltags für Beschäftigte, neben der Notwendigkeit zur aktiven Begrenzung von Arbeits- und Privatleben, auch Herausforderungen für die effiziente Ausführung der Arbeit mit sich bringen. Zudem berichten Personen, die in Teams arbeiten, ihren Alltag vermehrt absprechen zu müssen um effizient zusammenarbeiten zu können.

12.1.3 Anforderung eigenverantwortlich zu arbeiten und Verantwortung zu übernehmen

Die Eigenverantwortung nach Kaschube und Koch (2005) umfasst die Verantwortung Beschäftigter für ihre Arbeitsergebnisse und für eine gewissenhafte Aufgabenausführung (ebd., S. 143). Beschäftigte sollen situationsgerecht betriebliche Vorgaben berücksichtigen und auch bei schwierigen Problemen selbstständig Lösungsansätze erarbeiten (Kaschube & Koch, 2005). Die befragten Personen berichten, unabhängig von ihrer Position in der Unternehmenshierarchie, hohe Verantwortung für ihre Leistung zu empfinden und auch übernehmen zu müssen. Werden Anforderungen an das Arbeitsergebnis oder an die Arbeitsausführung nicht erfüllt, müssen sich Beschäftigte zunehmend vor den Vorgesetzten, vor dem Unternehmen oder auch vor externen Stellen verantworten. Neben der Verantwortung für das Arbeitsergebnis berichten Beschäftigte unabhängig von ihrer Position in der Unternehmenshierarchie auch davon für Rahmenbedingungen, wie die zeitliche Einteilung, Planung und Kontrolle der Ergebnisse, selbst verantwortlich zu sein, also, wie oben beschrieben die Selbstorganisation und Strukturgebung zu übernehmen. Dies ist für eine gewissenhafte Arbeitsausführung im Sinne der Eigenverantwortung nach Kaschube und Koch (2005) ebenfalls bedeutend.

Eine Bilanzbuchhalterin (w, 28) erklärt die Veränderungen, die sich in ihrem Bereich ergeben haben. Sie erwähnt, dass es wichtig sei eigenverantwortlich zu arbeiten und dass

die Verantwortung für das Arbeitsergebnis nicht, wie früher üblich, bei den Führungspersonen liege, sondern bei jedem Arbeitendem selbst. Für sie ist es alltäglich, sich persönlich bei Prüfungsstellen verantworten zu müssen und die Konsequenzen ihres Handelns zu tragen.

> Also man kann nicht sagen: Ich bin ja eigentlich die kleine Buchhalterin, ich weiß ja gar nicht so wirklich, was ich da tu. Die Verantwortung hat ein anderer //ja//. Das spielt es heute so nicht mehr //mhm//, ja, dass da wirklich nur der Chef dahinter ist und immer schaut und kontrolliert, ob das passt und so. Das- es muss schon jeder für sein eigenes Tun auch irgendwo selbstverantwortlich sein //mhm// zumindest in diesen Positionen, ja. (#00:21:33#) Nicht nur aufgrund der schwierigeren Gesetzgebung auch sondern einfach auch, weil es heute in einer leistungsorientierten Gesellschaft auch notwendig ist, dass man den Leuten bewusst macht, dass das, was sie tun, dass sie bezahlt werden für eine gute Leistung //ja// und nicht dass sie sich den ganzen Tag nur hinsetzen und einfach irgendwas machen //mhm//. Das glaube ich, dass das schon vor einigen Jahrzehnten wahrscheinlich sich schon viele gesagt haben: Ich mach einen normalen Job, einen normalen Bürojob, das mache ich und die, die viel Geld verdienen, die Leiter oder die Führungskräfte müssen dann halt schauen, was ich falsch gemacht habe und das ausbessern. So ist es definitiv heute nicht mehr. (#00:22:28#) Also ich muss mich auch wirklich rechtfertigen, wenn ich einen Fehler gemacht habe, vor den Prüfungsorganen //mhm//. Vor den Wirtschaftsprüfern bis hin zum Finanzamt. […] Also da kann man nicht einfach sagen: Ich hab ja nur geglaubt und ich hab ja nur gemacht //mhm//. Sondern man muss ganz genau wissen was man tut //ja// und man muss sich ganz genau erkundigen, ob das richtig ist, was man macht //mhm//. Man muss fachlich am Laufenden sein und das liegt in der Verantwortung eines jeden Buchhalters, Bilanzierers //mhm//, das selbst zu tun. (IP_04_w; #00:24:23#)

Führungspersonen haben Einfluss darauf, wie sehr diese Eigenverantwortung von Beschäftigten vorausgesetzt wird. Befragte Führungspersonen erklären großteils, dass sie Eigenverantwortung und Eigenständigkeit von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einfordern und voraussetzen. Auf der anderen Seite erklärt ein Bauingenieur (m, 48) mit Personalverantwortung für fünf Beschäftigte, dass er seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Entwicklung zu mehr Eigenverantwortung unterstütze und diese keinesfalls voraussetzt. Diese Haltung sei aber nicht die Norm.

> Also die meisten Leute bei uns im Büro haben hohe Eigenverantwortung. Denen gib was und die machen das //mhm//. Und die, die nicht so sind, die die haben entweder einen guten Vorgesetzten, so wie mich, sag ich jetzt mal //mhm//, der die versucht dahin zu bringen //mhm//, was sie wirklich können. # Oder sie haben einen anderen, dann werden sie halt rausgeschmissen. //mhm, okay//. ((lacht)) Und am Schluss bleiben nur mehr die guten Leute über //mhm//. Das ist eher die Regel heutzutage, dass man # ah die- die Leute müssen funktionieren //mhm//. Mit Eigenverantwortung. Also von unserm Büro aus ist es wichtig, dass die Leute funktionieren //mhm, okay//. (5) Mehr wie früher //mhm//. (IP_11_m; #00:19:54#)

12.1.4 Anforderung autonome Entscheidungen zu treffen

Mit steigender Autonomie berichten Beschäftigte darüber, vermehrt autonome Entscheidungen treffen zu müssen. Diese Notwendigkeit wurde als Veränderung von Befragten unabhängig von ihrer Position in der Unternehmenshierarchie erwähnt. Dieses Ergebnis stützt die Annahme von Eichmann (2006), der die Delegation von marktwirtschaftlichen Risiken und Entscheidungszwängen auf untere Hierarchieebenen postuliert. Ein Versicherungsmathematiker (m, 36) sieht in diesem Punkt eine Veränderung, die sich in den letzten Jahren vollzogen habe.

> Das heißt man muss mitunter die mehr Entscheidungen im selben Zeitrahmen treffen können und das wird auch nach unten delegiert, also in der Zwischenzeit werden schon Themen auf zweiter, dritter Ebene getroffen, die früher noch der Generaldirektor getroffen hätte, ja, also es verschiebt sich immer mehr und mehr. Sowas könnte man also als wachsende Eigenverantwortung sehen, ja, aber sonst würd ich nicht die große Veränderung der Eigenverantwortung in Führungspositionen sehn. Bei den Mitarbeitern seh ich das allerdings ein bisschen anders, da ist das wirklich so, also vor sieben Jahren, hat ein Mitarbeiter in unserer Abteilung ganz sicher einen anderen Grad von Eigenverantwortung verspürt als jetzt. (IP_06_m; #00:36:23-3#)

Ein Bauingenieur (m, 48) erklärt, dass er es gewohnt sei in seinem Arbeitsalltag Entscheidungen zu treffen und dass er das Gefühl habe, dass sich die Häufigkeit autonomer Entscheidungen langsam aber stetig gesteigert habe.

> Ja, das ist schleichend, das merkt man ja gar nicht, dass man immer mehr entscheidet. Man wird's einfach gewohnt //mhm//. Also Auswirkung kann man nicht wirklich sagen, man wird's einfach gewohnt und macht es //mhm//. Es wird ja erst dann # was sein, wenn was passieren würde, //mhm// wenn wirklich eine Brücke einstürzt, dann hat man- dann weiß nicht wie's läuft, was passiert //mhm// aber dann wäre trotzdem der Geschäftsführer schuld //mhm//. (3) Keine Ahnung was dann passiert. (IP_11_m; #00:34:49#)

Neben dem bloßen Entscheiden ist es auch notwendig abzuwägen, welche Entscheidungen autonom getroffen werden können und für welche der Vorgesetzte oder Kolleginnen und Kollegen einbezogen werden sollten. Damit wird es bedeutend die Relevanz der Entscheidung einschätzen zu können. Die Befragten berichten darüber, jene Entscheidungen alleine zu treffen, die sie sich zutrauen oder für die sie die Folgen tragen können. Viele der Befragten ziehen die Grenze bei finanziellen Belangen. Hier wollen oder können sie keine autonomen Entscheidungen treffen und bevorzugen es sich abzusichern.

Ein Bauingenieur (m, 28) erklärt, dass er jene Entscheidungen autonom treffe, bei denen er das Gefühl habe, die Entscheidung stehe ihm in seiner Position zu. Des Weiteren erwähnt er, dass es für Vorgesetzte immer wichtiger sei zu delegieren und sich auf Angestellte zu verlassen.

> Alle [Entscheidungen], die ich mir selber zutraue [werden alleine getroffen]. (#00:50:03#) Es ist halt wirklich im eigenen Ermessen //mhm// bin ich der Meinung. Also so wird's auch gehandhabt. Ahm also ich glaub die Geschäftsführer wissen in der Regel ahm oder sollten sie halt wissen, was sie ihren, ihren Projektleitern zutrauen können ahm und was nicht //mhm// und natürlich ist es genauso ihre Aufgabe, aber sie können sich auch nicht um alles kümmern, natürlich dass sie die Arbeit so quasi abgeben ahm, weil sonst würden sie natürlich zu keiner anderen Tätigkeit mehr kommen. Das heißt sie müssen natürlich auch loslassen und ihre, ihre Angestellten die Arbeit machen lassen //mhm//. Aber eben bei Entscheidungen bei den- wo ich der Meinung bin, das bedarf ganz einfach einer Aussage vom Geschäftsführer, setz ich mich mit demjenigen auch zusammen. (IP_01_m; #00:51:04#)

12.2 Die Wirkung von Arbeitsautonomie

Die zweite Annahme, die dieser Arbeit zugrunde liegt, ist, dass Autonomie im Arbeitsalltag von Beschäftigten sowohl positiv als auch negativ empfunden werden kann. Die Analyse der Interviews unterstützt diese Annahme. Im Folgenden werden von den Befragten positiv und negativ empfundene Aspekte getrennt nach Handlungsautonomie und Autonomie über Arbeitsbedingungen beschrieben.

12.2.1 Positiv empfundene Aspekte von Handlungsautonomie

Im theoretischen Teil der Arbeit wurde Handlungsautonomie mit steigendem Commitment (Spector, 1986), höherer Arbeitsleistung, höherer Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit in Verbindung gebracht (Seibert et al., 2011; Spector, 1986). Die Analyse der Interviews zeigt, dass Autonomie im Arbeitsalltag in Zusammenhang mit hohem *Pflichtbewusstsein* gegenüber dem Unternehmen und den eigenen Aufgaben genannt wurde. Ein Betriebswirt (m, 57), der eine Führungsposition bekleidet, berichtet, dass Unternehmensziele zu seinen persönlichen Zielen werden, wodurch er eine Steigerung seiner Leistungsmotivation empfindet.

> Also man hat ja eine Position und man hat ja eine Aufgabe //ja// um etwas zu befriedigen //ja// und wenn ich das befriedigen **kann**, dann **tu** ich das //mhm// und wenn es notwendig ist, dass das mal ein Sonntag oder ein Samstag ist, oder um 10 in der Nacht, # Hauptsache es ist die Bedürfnisbefriedigung erreicht //mhm//. Das

> ist die oberste Prämisse. (#01:12:56#) [Auf die Nachfrage, ob es für ihn persönlich positiv sei:] Ja sicher. Und wenn man genau so derartige Dinge tut, auch im außerordentlichen Feld, //mhm// dann ist das beim User, beim Kunden, ein ganz besonders prägendes Ereignis //mhm// man müsste eigentlich schauen, dass immer solche Ereignisse sind, weil dann hat man einen **wahnsinnigen** Erfolg //mhm// ja, es sind ja die außerordentlichen Dinge, die einem in Erinnerung bleiben im Leben //ja//, nicht die # Normalen. (IP_03_m; #01:13:43#)

Neben dem steigenden Pflichtbewusstsein und der Leistungsmotivation wird von *Freude an der Arbeit* berichtet. Als Grundlage dieser Freude werden ein steigendes Verantwortungsgefühl für die eigene Leistung, die empfundene Entscheidungsfreiheit, die Möglichkeit seinen Arbeitsalltag und seine Tätigkeit selbst zu organisieren und die Chance abwechslungsreiche Tätigkeiten durchzuführen, genannt. Ein Facharzt (m, 52) berichtet, dass es für ihn motivierend sei eigenverantwortlich zu arbeiten und er dadurch Freude an seiner Arbeit empfinde.

> Naja, das ist für mich eigentlich nur positiv //mhm// weil ahm (3) ich könnte es mir gar nicht anders vorstellen. # Es würde meine Motivation hemmen, wenn es nicht so wäre //mhm// weil wenn ich sehr viel nachfragen, hinterfragen und um Erlaubnis fragen würde, dann hätte ich nicht so viel Freude daran //mhm//. Weil (ich ganz einfach sehe), dass ist meine Entscheidung: Ja, das geht so oder nein, das geht nicht so //mhm//. Ja, ist so. Es kann natürlich richtig oder falsch sein, aber das kann es immer sein. Eigenverantwortung # ist sicherlich für das Endprodukt sicher (eine Beziehung da) und das ist sicher Motivation sowas zu machen, ja //mhm//. (IP_18_m; #00:58:05#)

Des Weiteren führt höhere Selbstorganisation in der Arbeit dazu, dass Tätigkeiten abwechslungsreicher empfunden werden. Ein Bauingenieur (m, 28) berichtet, dass er das Setzen und laufende Neuorganisieren von Prioritäten als spannend und abwechslungsreich empfinde.

> Ich muss sagen, das macht halt irgendwie das etwas Spannende quasi an meiner Tätigkeit aus, das es eben kein Alltag ist, sondern halt wirklich dauernd irgendwas Neues ist. //mhm// Also auch bei einem großen Projekt, wo man vielleicht denkt: Oh Gott, ich arbeite jetzt 2 Jahre an irgendeinem Projekt ahm, dass dauernd wirklich irgendwas Neues und Unerwartetes kommt, mit dem man nicht gerechnet hat […]. Das macht das Spannende eben aus. (IP_01_m; #00:26:10#)

Den Hartog und Belschak (2012) sehen arbeitsplatznahe Autonomie ausschlaggebend für ein positives *Gefühl der Selbstbestimmung*. In den Interviews wird besonders die Selbstorganisation von Tätigkeiten, die Eigenverantwortung und die Ergebnisorientierung der Vorgesetzten als Möglichkeit selbstbestimmten Arbeitens wahrgenommen. Ein

Betriebswirt (m, 57) erklärt, dass man eigene Ideen nur einbringen könne, wenn man ein gewisses Maß an Verantwortung trage.

> Positiv, ja, //ja// (1) weil ich gestalten kann und Gestalten ist immer positiv //mhm// ja, jemand der keine Verantwortung hat, kann auch nicht gestalten //ja//. (IP_03_m; #00:49:25#)

Weiters erklärt ein Techniker (m, 25), dass er die Ergebnisorientierung seines Vorgesetzten und die daraus entstehende Autonomie positiv empfinde, da er in seinen Handlungen selbstbestimmt sei.

> Ah (2) ja (1) angenehm weil mir schreibt nicht irgendwer vor, wie ich Sachen zu tun habe //mhm// ich kann es tun- wenn ich zum Ziel komm kann ich eigentlich tun wie ich es mag //mhm//. # Das ist es. Aber mich nimmt jetzt keiner bei der Hand und sagt: Das das # das musst du jetzt so und so machen. Sondern ich kann es machen und dann richten //mhm//. (IP_14_m; #00:22:46)

Autonome Tätigkeitseinteilung ermöglicht es den Befragten *mit Anforderungen des Arbeitalltags besser umzugehen*. Diese Pufferwirkung wurde bereits im theoretischen Teil diskutiert (vgl. Bakker & Demerouti, 2007). Autonomie wirkt dadurch präventiv gegen mögliche Belastungen (Karasek, 1979; Seibert et al., 2011). In den Interviews wird häufig Zeitdruck angesprochen, der durch gute Organisation und geschicktes Setzen von Prioritäten verhindert oder reguliert werden kann. So erzählt ein Webdesigner (m, 30), dass er sich bewusst Zeitpuffer einteile, um auf kurzfristige Anfragen besser reagieren zu können und damit die Entstehung von Zeitdruck verhindern könne.

> Dass ich es mir meistens von vornherein es so plan, dass ich immer noch irgendwie nach hinten Puffer habe, also dass ich in so Situationen ((mit Zeitdruck)) gar nicht kommen. (IP_07_m; #00:26:17-0#)

Der bessere Umgang mit Anforderungen des Alltags wird des Weiteren mit der *Möglichkeit sich in arbeitsintensiven Phasen oder in Zeiten, in denen sich Beschäftigte verstärkt konzentrieren müssen, zurückziehen zu können*, angesprochen. Hier wird die Möglichkeit das Telefon umzuleiten, Gespräche zu verschieben oder sich in einen ruhigen Raum zurückziehen zu können, erwähnt. Desweiteren berichten einige Interviewte sich in Phasen, in denen sie eine kurze Erholung benötigen, Pausen einteilen zu können um Energie zu tanken. Eine Bilanzbuchhalterin (w, 28) nutzt bei schwierigen oder dringenden Aufgaben die Möglichkeit das Telefon umzuleiten und berichtet darüber kurze Erholungspausen machen zu können.

> Aber manche Strategien dahinter sind natürlich auch- gut, manchmal ist man halt auf Besprechung laut Telefon. Dann muss das Telefon mal stumm stehen, wenn

> ich weiß ich brauch dafür jetzt 3, 4 Stunden und ich muss mich darauf jetzt konzentrieren //ja//. Und das muss wirklich fertig sein und es ist ein schwieriges und dringendes Thema //mhm//, dann- meine Kollegin ist eine Teilzeitkraft, dann mach ich das wenn sie nach Hause geht um 2 halb 3. Ja, dann bin ich auf Besprechung, schau meine Mails nicht an, ahm # bin telefonisch nicht erreichbar, quasi //ja// für 2, 3 Stunden und bearbeite das fertig //mhm// und das war noch nie ein Thema oder ein Problem. (#01:24:05#)
> Ich kann rauf ((in die Mensa)) auf einen Kaffee gehen, wenn ich mir was ausmache mit jemandem oder mal alleine, wenn ich sage ich brauche jetzt mal ein bisschen Abstand, ich muss mich erholen, jetzt kann ich mich grade nicht gut konzentrieren //ja//. Überhaupt kein Problem und kein Thema //ja//. (IP_04_w; #00:44:26#)

Als weiteren positiven Aspekt von Handlungsautonomie erwähnen die befragten Personen die *Möglichkeit die Arbeiten an die individuelle Arbeitsgeschwindigkeit und an ihren persönlichen Tagesrhythmus* anzupassen. Damit können Beschäftigte in ihrem eigenen Tempo arbeiten, individuelle Konzentrationsphasen ausnützen und ihren Arbeitstag nach eigenen Wünschen gestalten. Eine Bilanzbuchhalterin (w, 28) spricht die Möglichkeit an nach ihrem individuellen Rhythmus zu arbeiten und die Aufgaben des Arbeitstages nach eigenen Wünschen zu wählen.

> Auf der einen Seite hat man die Freiheit wohl alle Agenden, die am Tisch liegen, selbst in seinem eigenen Rhythmus zu bearbeiten und zu behandeln, abzuarbeiten nach Themenpunkten, nach Prioritäten, nach Wichtigkeit eben, oder nach natürlich- wenn ich sage ich mag das einen Tag nicht machen, weil ich hatte schon die anderen Themen und ich verschiebe es auf morgen, also wenn ich es verschieben kann //mhm//, in der Hinsicht hat man die Freiheit. (IP_04_w; #00:54:24#)

Die *Möglichkeit autonome Entscheidungen zu treffen* wurde von Befragten als positiv bewertet. Besonders die Möglichkeit schnell zu entscheiden, einen eigenen Verantwortungsbereich zu haben, Einfluss auf die eigene Situation nehmen zu können und das autonome Entscheiden als Zeichen sich im Unternehmen gut eingelebt zu haben, werden als positive Aspekte empfunden. Besonders Personen, die sich als entscheidungsfreudig bezeichnen, geben an von den genannten Aspekten autonomer Entscheidungen zu profitieren. Ein Geschäftsführer im Sozial- und Gesundheitswesen (m, 45) beschreibt sich als entscheidungsfreudige Person und erklärt, dass er autonome Entscheidungen aufgrund ihrer Schnelligkeit vorziehe.

> Also ich bin relativ entscheidungsfreudig […], strategische Entscheidungen sind ja auch Grundsatzbeschlüsse mit dem Aufsichtsrat und so, aber man kann relativ schnell reagieren, auch weil ich Entscheidungen relativ schnell und nicht nur schnell, sondern auch relativ reflektiert treffen kann […], das kann ich relativ gut,

> das ist von daher eher ein Vorteil. Ein Nachteil ist natürlich immer […], in der Position, bin ich auch der, der es zu verantworten hat politisch. (IP_02_m; #00:34:02-1#)

12.2.2 Positiv empfundene Aspekte von Autonomie über Arbeitsbedingungen

a) Positiv empfundene Aspekte von Zeitautonomie

Bei der Bewertung zeitlicher Autonomie zeigt sich deutlich ein Unterschied zwischen autonomieorientierter Umsetzung und fremdverordneter Flexibilität. Geben die Befragten an die Möglichkeit zu haben ihre beruflichen Tätigkeiten zu erledigen, wenn sie es wünschen (auch zu den „entgrenzten" Arbeitszeiten am Wochenende, spätabends, frühmorgens), empfinden sie das positiv, während eine Vorgabe von außen negativ bewertet wird.

Wie Handlungsautonomie werden Freiheiten in der Zeiteinteilung, die autonomieorientiert umgesetzt werden, für viele Befragte als Möglichkeit zur *Selbstbestimmung* gesehen. Beschäftigte haben die Freiheit ihre Zeit selbst einzuteilen und nicht das Gefühl, sie werden vom Unternehmen bestimmt. Viele Beschäftigte sehen diesen Aspekt sehr positiv und erwähnen auch, dass das einer der Gründe ist, warum sie mit ihrem Arbeitsplatz zufrieden sind. Ein Facharzt (m, 52) erzählt, dass er sich seine Arbeitszeit bis auf wenige Ausnahmen selbst einteilen könne und in diesem Bereich sehr selbstbestimmt sei. Für ihn sei die freie Zeiteinteilung von hoher Wichtigkeit.

> Ahm, ich habe an sich eine 36 Stunden Woche mit unbegrenzten Überstunden aber das ist in der Pauschale dabei. Ich kann mir meine Zeit in der Praxis bis auf wenige Ausnahmen selbst einteilen //mhm//. Aber das ist für mich auch wichtig. Das ist auch ein Grund warum ich das gerne mache //mhm//, dass ich auch in der Arbeitszeit relativ selbstbestimmt bin. Abgesehen von den Besprechungen //ja// und dem Jourfix (2) reicht es, wenn ich eine Stunde am Tag dort bin, nur es ist so gut wie nie, dass das nur eine Stunde ist, ja //mhm//. (IP_18_m; #00:22:29#)

Wie bereits die autonome Tätigkeitseinteilung hat auch die Selbstbestimmung über die Arbeitszeit eine Pufferwirkung um mit *Anforderungen des Arbeitsalltags besser umgehen* zu können oder die Möglichkeit die Arbeitszeit dem Arbeitsaufkommen anzupassen. Sich also bei geringem Arbeitsaufkommen kürzere Arbeitstage einteilen zu können und aufgesparte Arbeitsstunden dann bei höherem Arbeitsaufkommen wieder einzuarbeiten.

Eine Bilanzbuchhalterin (w, 28) empfindet die Selbstbestimmung über die Zeiteinteilung positiv für die erfolgreiche Bewältigung von Anforderungen des Arbeitsalltags.

> Ich mag es absolut mir meine Zeit so einzuteilen, wie ich es für mich gerade empfinde //ja//. Der Tag ist eh oft- der Arbeitsalltag ist eh oft sehr geprägt von Arbeiten, die man dringend erledigen muss, von Abgabeterminen, von Deadlines, von Fristen, die man einhalten muss //mhm// und wenn man dann aber quasi selbst bestimmen kann wie der- wann gehe ich nach Hause, wann beginne ich in der Früh, das gibt einem ein bisschen mehr Freiheit //mhm// das gut zu bewältigen. (IP_04_w; #00:43:31#)

Ein weiterer positiver Aspekt freier Zeiteinteilung wurde in der Möglichkeit die Arbeit nach *persönlichen und situativen Aspekten* einzuteilen, berichtet. Durch Rücksichtnahme auf persönliche Wünsche, Bedürfnisse und Vorlieben wird es möglich, den Beginn und das Ende des Arbeitstages nach dem eigenen Rhythmus einzuteilen und individuelle Konzentrationsphasen während des Tages optimal auszunützen. Viele der Befragten genießen es zudem weniger Zeitdruck vor Arbeitsbeginn zu haben. Eine Mitarbeiterin der Projektsteuerung im Bauwesen (w, 33) spricht einerseits den Aspekt an ihre produktive Zeit optimal zu nutzen, andererseits auch sich die Woche nach ihren eigenen Wünschen einteilen zu können.

> Also ich sehe es vorwiegend positiv weil jeder dann # ahm oder weil ich mir da meine Zeit so einteilen habe können, wie ich es (1) gern habe, ja //mhm// und nicht das Problem ist, dass wenn ich viel zu tun habe, dass ich die produktive Zeit von 18:00 bis 22:00 ungenützt habe //mhm//. Das heißt ich habe es mir so einteilen können, dass ich wirklich Konzentrationsarbeit dann machen habe können, wo ich mich auch konzentrieren habe können und keine Anrufe mehr waren. (#00:10:31#) Weil du halt auch am Wochenende, wenn du am Freitag Nachmittag nicht mehr wolltest, hast du genauso am Wochenende arbeiten können //mhm//. Also es (3) die Flexibilität ist für mich persönlich in Ordnung //mhm//. Also ich brauche nicht diese Standstrukturen //mhm//. (IP_05_w; #00:30:18#)

Neben den persönlichen Präferenzen in Bezug auf die Zeiteinteilung wurden situative Aspekte genannt, die zur Entscheidung, wann gearbeitet wird, herangezogen werden. Viele Befragte berichten davon in den Randzeiten der Arbeitswoche, morgens oder abends aber auch am Wochenende zu arbeiten, da sie die Ruhe, die zu diesen Zeiten herrscht, positiv und als förderlich für die Arbeitsleistung empfinden. Ein Bauingenieur (m, 28) schätzt es am Wochenende produktiv arbeiten zu können, da er nicht von Terminen oder Anrufen gestört wird. Des Weiteren erzählt er, dass flexible Arbeitszeit die Möglichkeit bietet, selbst zu entscheiden, wann bei hohem Arbeitsaufkommen gearbeitet wird.

> Am Wochenende ruft mich niemand an weil er was wissen will und es kommen in der Regel auch nicht unbedingt irgendwelche Kollegen vorbei außer natürlich sie bearbeiten auch gerade irgendein Projekt quasi gleichzeitig mit mir. Ansonsten halt eigentlich positiv ahm, da ich meine Ruhe habe //mhm//. (#00:42:10#)
> Da haben wir halt ganz einfach halt wirklich unsere Freiheit //mhm// unsere Zeit halt auch einzuteilen. Also wenns- einige Leute zum Beispiel bei mir im Büro wollen halt lieber- wollen halt nicht unbedingt lange im Büro bleiben, die kommen halt um 8:00 und gehen um 17:00 //mhm// aber kommen dafür eben zum Beispiel am Wochenende noch einen Tag rein //mhm//. Andere bleiben halt eher unter der Woche 5 Tage länger im Büro wenn halt viel zu tun ist ahm und (2) kommen am Wochenende dafür nicht //mhm//. Also diese Freiheit hat man. (IP_01_m; #00:11:17#)

Die *Vereinbarkeit mit der Freizeit* wird ebenfalls durch autonome Zeiteinteilung beziehungsweise autonome Pauseneinteilung ermöglicht und als positiv empfunden. Genannt wird die Möglichkeit Hobbies nachzugehen und etwas mit Freunden oder der Familie zu unternehmen. In diesem Zusammenhang erklärt ein HR-Stratege (m, 41), dass es für ihn wichtig sei, seine Arbeitszeit an Unternehmungen mit der Familie anpassen zu können. Ein früheres Ende des Arbeitstages, ein späterer Arbeitsbeginn oder ein freier Tag sind für ihn bei Bedarf möglich.

> Also wenn in der Schule mal ne Abschiedsvorstellung ist, dann möchte ich da einfach auch hingehen und wenn beim Elternabend- da möchte ich auch hingehen und wenn irgendwas ist zum Geburtstag der Kinder, dann möchte ich auch einfach mal bei denen sein, d.h. da komm ich dann später und geh auch früher oder bin auch mal gar nicht da und das ist dann auch normal. (IP_08_m; #00:21:54-1#)

Neben Unternehmungen in der Freizeit ist die *Rücksichtnahme auf private Verpflichtungen und Termine,* wie beispielsweise Erledigungen auf Ämtern oder Behörden, eine weitere positiv empfundene Folge von Zeitautonomie. Ein Schweißtechnologe (m, 51) erklärt die Arbeitszeit an private Erledigungen anpassen zu können und diese Möglichkeit positiv zu empfinden.

> Oder wenn irgendwas in der Früh zu erledigen ist, oder wenn am Abend irgendwas zu erledigen ist und ich gehe um halb 3, na dann. Es ist bei uns auch kein Problem wenn man mal mittags einfach geht //mhm//. Da gibt man einfach Bescheid und sagt: Hör zu, ich hab was zu erledigen //okay//. Das ist sehr locker gehandhabt bei uns //mhm//. (IP_09_m; #00:10:53#)

Wie Hill et al. (2003) bei örtlicher Autonomie vermuten, wird auch freie Zeiteinteilung von vielen Interviewpartnerinnen und Interviewpartner als *Ausdruck des Vertrauens* gesehen. Ein Logistikmanager (m, 43) bewertet das Vertrauen, das in ihn und andere Kolleginnen und Kollegen gesetzt wird, positiv.

> Ja, für mich ist das gut, weil ahm, man hat eigentlich auch ein Vertrauen in die Mitarbeiter bei uns in der Firma //mhm// dass das alles gut funktioniert. Natürlich hat man die Manager, die immer schauen, dass es nicht, nicht negativ auseinander läuft aber die flexiblen Arbeitszeiten sind für mich sehr gut. (IP_10_m; #00:11:24#)

Zuletzt ermöglicht Zeitautonomie eine bessere *Koordination mit einem Zweitjob oder einer Ausbildung*. Eine Pädagogin (w, 50), die neben ihrem Hauptberuf einer zweiten Anstellung nachgeht, erklärt dass es ihr durch die freie Zeiteinteilung möglich sei beide Bereiche zu vereinbaren.

> Also außerhalb der fixen Zeit kann ich mir die Arbeit selbstverständlich selbst einteilen was ich auch sehr schätze. Weil ich eben auch noch einen zweiten Beruf habe und da auch noch gewisse Fixzeiten einfach verbringe und ich mir diesen Bereich dann sehr gut einteilen kann //mhm//. (IP_02_w; #00:09:57#)

b) Positiv empfundene Aspekte örtlicher Autonomie

Örtliche Autonomie durch mobile Telearbeit oder Heimarbeit und die damit verbundene Unabhängigkeit wurde von allen Befragten positiv empfunden. Angesprochen wurde die Möglichkeit unterwegs zu arbeiten und so *Fahrtzeiten oder Pausenzeiten optimal ausnützen* zu können. Ein Webdesigner (m, 30) sieht die Ortsunabhängigkeit im Berufsalltag aber auch im Ausland als Vorteil und erzählt er nutze diese Möglichkeit auch in Bezug auf sein Privat- und Familienleben.

> Vorteil ist natürlich man erreicht sich jederzeit, es spielt keine Rolle wo man sitzt, ich hab zum Beispiel letztes Jahr, war ich zwei Monate in den USA und hab von da aus gearbeitet, gut Zeitverschiebung war ein Problem, aber sonst keines. Das ist natürlich super, du kannst von überall- nächste Woche bin ich vielleicht bei meiner Familie in XY und kann von da aus arbeiten, die Kunden erreichen mich auf dem Handy, es wird einfach weitergeleitet, ich- eMails, das ist überhaupt kein Problem, davon kriegt im Prinzip nicht mal jemand was mit. (IP_07_m; #01:03:07-4#)

Cascio (2000) argumentiert, dass durch örtliche Autonomie *Fahrtzeiten und Fahrtkosten reduziert* werden. Die befragten Personen sprechen diesen Aspekt ebenfalls als positiv an. Besonders gelegen erleben die Befragten örtliche Autonomie, wenn die Büroräumlichkeiten weit vom Wohnort entfernt liegen. Erwähnenswert ist, dass alle zwei befragten Personen, die ausschließlich von zuhause oder unterwegs arbeiten, theoretisch auch einen Büroarbeitsplatz in ihrer Firma haben, diesen aber aufgrund der Fahrtzeitersparnis selten bis nie nutzen. Ein Mitarbeiter im IT Support (m, 62) erklärt,

dass er einen abgelegenen Büroarbeitsplatz nutzen könne, es aber vorziehe von zuhause aus zu arbeiten und sich die Fahrtzeiten zu ersparen.

> Dafür haben wir, in XXX und auch die Leute in XXX, haben wir ein Büro irgendwo. Es ist zwar irgendwie abgelegen oder so mit einem Parkplatz, dürften sie alle haben und der Möglichkeit sich wo hinzusetzten. Ich erspare mir die Fahrt. Ich würde eine Stunde mit dem Auto hin fahren, das ist XXX-Gasse in XXX //mhm/. (IP_20_m; #00:17:15#)

Im theoretischen Teil dieser Arbeit wurde der Umstand durch örtliche Autonomie die *Balance zwischen Arbeits- und Familienleben* zu erleichtern, genannt (Towers et al., 2006; Gajendran & Harrison, 2007). Dieser Aspekt wurde von den Befragten als positiv empfunden. Sie geben an besonders durch teilweise oder vollständige Heimarbeit ihr Privatleben und ihr Berufsleben gut miteinander vereinbaren zu können. Ein Geschäftsführer im Sozial- und Gesundheitswesen (m, 45) erzählt, dass seine Freizeitplanung von dieser Unabhängigkeit profitiere.

> Weil ja auch jeder weiß, das Ganze muss funktionieren und ich hab zum Beispiel eben auch, das wäre arbeitsrechtlich schwierig, natürlich auch viel Heimarbeit. Ich hab zuvor in XXX gewohnt ((ca. 40 Minuten vom Arbeitsort entfernt)) und bin immer zum Musizieren, sondern eben auch Familie, also meine Eltern oder wenn man was mit Freunden macht oder zum Fußball geht ((hin gefahren)). (IP_02_m; #00:17:00-6#)

Die Befragten geben an von zuhause *konzentriert und effizient* arbeiten zu können. Ein Logistikmanager (m, 43), der einen Vormittag pro Woche Arbeit von zuhause erledigt, berichtet, dass er die Möglichkeit Home Office zu nutzen positiv empfinde, da er sich zuhause besser konzentrieren könne.

> Gerade das Home Office hat mir viel gebracht, weil da kann ich zuhause wirklich konzentriert- mich auf meine Mails konzentrieren, mein Team weiß das schon und ahm das ist überhaupt kein Problem, auch für die nicht, ja //mhm//. (IP_10_m; #00:11:24#)

Viele Befragte erzählen aktiv die Balance zwischen Arbeitsleben und Privatleben aufrecht zu erhalten, indem sie über ihre Erreichbarkeit bewusst entscheiden. Diese Möglichkeit entspricht der *reflexiven Autonomie* nach Koestner und Losier (1996) und wurde von den Befragten als positiv empfunden. Ein Bauingenieur (m, 28) berichtet sich bewusst dafür zu entscheiden, Anrufe anzunehmen oder abzuweisen.

> Wenn ich quasi ah im Büro bin außerhalb der Kernzeit und mich ruft jemand am Handy an, dann hebe ich ab, //ja// wenn ich zuhause bin und mich ruft jemand ah # an ah von irgendeinem anderen Büro oder von irgendeiner Baufirma, dann, dann hebe ich nicht ab. (IP_01_m; #00:14:33#)

Hill et al. (2003) vermuten örtliche Autonomie wird als *Ausdruck des Vertrauens* in Beschäftigte empfunden. Dies wurde in den Interviews nicht erwähnt, was auf die geringe Anzahl an Befragten mit mobiler Telearbeit oder Heimarbeit zurückzuführen sein könnte.

12.2.3 Negativ empfundene Aspekte von Handlungsautonomie

Neben den genannten positiven Aspekten wurden auch negative und belastende Faktoren an Autonomie genannt. Autorinnen und Autoren argumentieren, dass die Unterstützung der Vorgesetzten zunehmend fehlt (Eichmann, 2006) und dass Beschäftigte mit Überlastung und Unsicherheiten umgehen müssen (Deutschmann et al., 1995; Eichmann, 2006; Warr, 1994). Die befragten Beschäftigten berichten von *Unsicherheit* als negativen Aspekt von hohem Handlungs-, Entscheidungs- und Dispositionsspielraum, wenn sie zu wenig Informationen erhalten, die Unterstützung durch den Vorgesetzten zu gering ist und die Vorgaben unklar oder unvollständig sind.

Ein Techniker (m, 25) erwähnt, dass der Fokus auf Arbeitsergebnisse bei ihm zu Unsicherheit und Überlastung führe. Besonders die mangelnde Unterstützung durch seinen Vorgesetzten empfindet er negativ, da es ihm durch seine eigene fehlende Berufserfahrung und ohne Hilfestellung schwer falle Tätigkeiten effizient auszuführen. Er erklärt, dass sein Vorgesetzter wenig Zeit für ihn habe und es zu Kommunikationsschwierigkeiten komme, die Planungs- und Ausführungsschwierigkeiten nach sich ziehen würden.

> Mhm (3) dass ich dann nicht so viel frage, wenn ich mir unsicher bin //mhm// dann an die Kollegen gehe, aber die Kollegen verweise mich dann auch wieder auf ihn ((den Projektleiter)) //mhm// also ein # Teufelskreis //mhm//. Aber # ja, sonst probier ich viel alleine zu lösen (2) aber halt auch Sachen nicht weiß beziehungsweise kommt es vor, das ist halt nur meine Meinung, dass ich es besser verstehen würde, wenn er sich mehr Zeit nehmen würde oder um einen Tick langsamer erklären würde //mhm// und daran (liegt), dass wir dann Kommunikationsschwierigkeiten und in Folge dann Ausführungs-Planungsschwierigkeiten ((haben)) //mhm// und ja. Ist dann halt ab und zu anstrengend //mhm//. (IP_14_m; #00:06:28#)
>
> [Handlungsautonomie bewerte er folgendermaßen:] Wenn ich es noch nicht so gut kann, ist es Überlastung und dass ich mich nicht auskenne //mhm// und fehlendes Wissen oder fehlende Berufserfahrung //mhm// und (3) oder fehlendes Wissen durch Berufserfahrung, so. //ja// Ja. (#00:41:17#) Doch stressig und und anstrengend weil du dich halt einarbeiten musst, einlesen musst //mhm//. Viel fragen musst, ja //mhm//. Wo dann keiner da ist //mhm// weil er ((Projektleiter)) bei den Projekten ist, oder der Kollege sich nicht auskennt, obwohl der eh auch gut drauf ist //ja//. (IP_14_m; #00:41:44#)

Ein Bauingenieur (m, 30) berichtet von erlebten Unsicherheiten durch fehlende Informationen von seinem Vorgesetzten zu Beginn seines beruflichen Werdegangs und versuche nun in seiner Rolle als Personalverantwortlicher seinen unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ausreichend Informationen zukommen zu lassen, damit diese keine Unsicherheit bei der Arbeitsausführung empfinden und Vertrauen zu ihm aufbauen können.

> Da denke ich mir auch jeder Mitarbeiter ist- sollte sich mit dem Projekt zumindest in der Arbeit identifizieren //mhm// und soll wirklich eigentlich über alles Bescheid wissen und und da erwisch ich mich immer selbst, dass ich dann ahm, wenn ich oft- wenn ich persönlich selbst zu wenig Informationen habe zu einem Projekt, dann tu ich mir oft schwer, weil ich dann nicht weiß, in welche Richtung ich arbeiten muss und wenn aber der Chef oder in dem Fall jetzt umgekehrt, weil ich jetzt grade ein paar Mitarbeiter habe, die ich da einteile //mhm//. Wenn ich denen sage: Das und das ist so und der wünscht sich das so. Und ihnen einfach viel mehr Informationen gebe, dann tut er sich leichter und er baut dann zu mir eine gewisse- # so eine ehrliche Verbindung //mhm// oder # Vertrauen //Vertrauen, ja// auf. (IP_17_m; #00:28:55#)

Durch die steigende Selbstorganisation und die Notwendigkeit neben der tatsächlichen Arbeit auch Koordinationsaufgaben zu übernehmen und terminlich, fachlich und finanziell den Überblick zu behalten, wird *Verantwortung an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übergeben*, die von den befragten Beschäftigten *teilweise als Druck empfunden* wird. Besonders negativ wird dieser Druck erlebt, wenn er Bereiche betrifft auf die Arbeitende keinen Einfluss haben. Im folgenden Fall eines Bauingenieurs (m, 28) geht es um die Verantwortung für finanzielle, terminliche und fachliche Belange. Er empfindet die Verantwortung für finanzielle Belange negativ, da er keinen Einfluss auf die festgelegten Honorare habe, aber trotzdem dafür verantwortlich sei.

> Nachdem die Geschäftsführer irgendwie vom Projektleiter halt erwarten, dass natürlich alles reibungslos funktioniert, dass es technisch und fachlich zu keinen Problemen kommt, ahm, dass es terminlich zu keinen Problemen kommt, dass es auch finanziell zu keinen Problemen kommt, ahm mit dem muss man halt zurechtkommen. (#00:27:47#) [Weiters die Bewertung:] In gewisser Hinsicht ahm # unnötig //mhm// weil, im Endeffekt eben, ich nichts dafür kann. Ich, ich mach die Honorare nicht aus # in der Regel. Also bei den ganzen Hauptprojekten, wenns dann um irgendwelche Zusatzaufträge geht, werde ich eigentlich schon immer miteinbezogen und und ah da natürlich muss ich dann schon rechtfertigen, wenn irgendwas nicht hinhaut. Das ist natürlich- liegt dann bei mir. Aber wenn- eigentlich für so einen großen Auftrag bearbeiten das die Geschäftsführer selber und machen da den Preis aus und damit müssen halt dann die anderen leben und zurecht kommen //mhm//. Das ist halt # in gewisser Hinsicht halt eigentlich ungerecht. //mhm//. (IP_01_m; #00:30:39#)

Ein weiterer negativer Aspekt höherer Selbstorganisation liegt in der steigenden Notwendigkeit die Arbeit und den Stundenaufwand zu protokollieren und sich dafür auch vermehrt rechtfertigen zu müssen. Ein Bauingenieur (m, 30) erzählt aus seinem Arbeitsalltag, dass es ihm oftmals schwer falle den Stundenkalkulationen seines Vorgesetzen gerecht zu werden, da dessen Einschätzungen für ihn unrealistisch erscheinen. Er empfindet es als ärgerlich, sich für das höhere Stundenausmaß zu rechtfertigen.

> Und das ist dann halt oft diese, diese Argumentation, wenn vom Chef kommt, die Stunden und so, die versteht er nicht, was du da an Stunden benötigt hast, weil er sagt, wir sollen das schnell machen, effizient machen und er hat mit 5 Stunden kalkuliert und ich bring ihm einen Stundenzettel mit 16 Stunden //mhm// und dann ist es oft schwierig zu argumentieren und das ist finde ich etwas- als Mitarbeiter eigentlich- also mich ärgert das dann oft //mhm// da wirklich Stellungnahme dann abgeben zu müssen //mhm// warum die Stundenanzahl so hoch ist, ohne dass ich mich da jetzt dann in ein falsches Bild irgendwie bringe, aber (2) ich versuch dann möglichst sachlich zu bleiben und das dann entsprechend aufzulisten, was wirklich notwendig war, ja //ja//. (IP_17_m; #00:21:19#)

Kurzfristig auftretende Arbeiten oder Anfragen machen es wichtig *Prioritäten abzuändern*. Manche Beschäftigte empfinden das als belastend, weil es eine *Ablenkung von der eigentlichen Aufgabe* darstellt. Im folgenden Beispiel berichtet ein Bauingenieur (m, 48) von höheren zeitlichen Belastungen, die sich durch häufige kurzfristige Anfragen für ihn ergeben.

> Da ruft der Bauherr an, das kann öffentlich sein, oder privat und der will irgendwas wissen //mhm//. Es rufen andere Planungsbüros an, und wollen was wissen. //mhm//. Alle wollen was wissen. # Es ist # (lästig) das ist einfach- Haupttätigkeit ist eigentlich Koordination und # alle Fragen beantworten //mhm//. (#00:03:22#) In Wirklichkeit ist es mehr Arbeit //ja// weil man hat keine Zeit für die Sachen, die wirklich wichtig sind # die eigentliche Arbeit und es ist schon eine Belastung natürlich //mhm// # zeitlich, eine größere. (IP_11_m; #00:03:49#)

Den *eigenen Arbeitsumfang festzulegen und gegebenenfalls Arbeiten zurückzulegen* oder abzulehnen um diesen zu regulieren, wird als *negativer Aspekt der zunehmenden Selbstorganisation* erwähnt. Beschäftigten kostet es Überwindung zuzugeben, dass sie den Arbeitsumfang nicht bewerkstelligen können. Ein Logistikmanager (m, 43) erklärt, dass ein Aufgabengebiet abzugeben für ihn negativ behaftet sei und dass es wichtig sei zu wissen, wie man Tätigkeiten gezielt priorisiert.

> Dass man wirklich- oder manchmal sagt man auch: Okay, das sollte sich ausgehen, sollte sich ausgehen, aber es fällt dann immer wieder auf die gleichen Personen zurück //mhm//, die dann mitarbeiten müssen bei dem Projekt und das

> war für die Leute natürlich zu viel zum Teil //mhm// und das wird jetzt genauer angeschaut //okay//. So die negativen Seiten wissen wir und es ist schwer zu sagen: Mach etwas nicht und das auch sowohl vom Chef als auch von den Mitarbeitern ist es, ja, man kommt nicht gerne rüber als- man schafft etwas nicht //mhm//, aber trotzdem muss man das manchmal machen //mhm//. Haben wir verstanden, aber es ist schwer umzusetzen, das ist die negative Seite, dass man sehr schwer ahm # ja das Gespür kriegt, wie viel Arbeit ist was und was kann ich jetzt als Priorität zwei oder drei sogar sehen //ja//, dass man es nicht macht und das muss man lernen //mhm//. (IP_10_m; #00:26:00#)

Welche Auswirkungen mangelnde Fähigkeiten zur Selbstorganisation haben können, erzählt ein Bauingenieur (m, 48) aus seinem Arbeitsumfeld. Er hat das Gefühl, dass die Solidarität gegenüber Kolleginnen und Kollegen zunehmend verloren geht und zeigt es anhand des Beispiels eines gekündigten Kollegen auf, der sich zu viel zugemutet habe und im Endeffekt gekündigt wurde, weil er den Arbeitsumfang nicht bewerkstelligen konnte. Das Beispiel unterstützt die Ansichten von Zoll (1999) und Deutschmann et al. (1995), die auf den *wachsenden Solidaritätsverlust zwischen Beschäftigten* hinweisen.

> Naja, wir haben grad einen Mann gekündigt, der # der nicht funktioniert hat //mhm//. (3) Warum hat er nicht funktioniert? Er hat ahm seine Arbeit gemacht //mhm// hat aber zu viele # Aufträge gekriegt //okay//, also der Geschäftsführer hat ihm was gegeben //mhm//, von außen hat er was gekriegt, //mhm// er hat zu viel zu tun gehabt und hat das nicht mehr selber verwalten können //mhm// und hat dann zu viel zu tun gehabt und hat deswegen Dinge zu spät gebracht //mhm// und hat es einfach nicht mehr geschafft //mhm//. Anstatt dass man ihm hilft schmeißt man ihn raus. (#2/00:01:17#) Wenn jemand nicht funktioniert, dann tut keiner was um ihn zu entlasten und //mhm// man erwartet, dass er sich selber besser organisiert. //ja, mhm//. Und wenn er es nicht schafft, dann wird er gekündigt //mhm//. Was absurd ist, nicht, weil er ja- //vollkommen absurd, ja// aber es zeigt eben seine Schwäche //mhm//. Seine Schwäche sich selbst zu organisieren //mhm//. Nein zu sagen, ich kann nicht mehr. Sondern er versucht einfach- das ist der größte Mangel. Immer bei uns, wenn einer rausfliegt, ist es deshalb, weil er zu viel zu tun hat //mhm// und es nicht schafft, # sich abzugrenzen. //ja//. (IP_11_m; #2/00:02:04#)

In den Interviews wurden weiters negative Aspekte an autonomen Entscheidungen genannt. Hierbei wurde in erster Linie die *Verantwortung für gefällte Entscheidungen* angesprochen. Für Beschäftigte kann es zu rechtlichen oder innerbetrieblichen Konsequenzen, bis hin zum Jobverlust kommen, wenn falsche Entscheidungen getroffen werden oder gravierende Fehler in der Arbeitsausführung passieren. Dadurch, dass manche Personen autonome Entscheidungen gerne schnell treffen, erwähnen diese die Gefahr unzureichend zu reflektieren. Ein Betriebswirt (m, 57) erwähnt, dass es wichtig sei, an bestimmte Entscheidungen vorsichtig heranzutreten.

> Du bist selbstverantwortlich //ja// für jeden Fehler //mhm// # und wenn dir etwas schief geht (2) bis zu dem dass du den Job verlierst //mhm// Anführungszeichen. Bist du selber verantwortlich. Du musst also (2) immer sehr vorsichtig auch sein //mhm// mit bestimmten Entscheidungen //mhm//. (IP_03_m; #00:46:21#)

Die *Unsicherheit über den Entscheidungsspielraum* wird von Befragten mehrmals angesprochen. Hohe Autonomie führt bei einigen der interviewten Personen zu Unklarheiten, welche Entscheidungen autonom getroffen werden dürfen und für welche eine Absprache notwendig ist. Eine Biotechnologin (w, 56) erklärt, dass sie den Großteil ihrer beruflichen Entscheidungen selbst treffe, sich jedoch klare Regelungen wünschen würde, ab wann sie nicht mehr autonom entscheiden darf.

> In dem Bereich, in dem ich das Gefühl habe, ich kann alleine entscheiden ((80 Prozent der Entscheidungen)), aber in den verbleibenden 20 Prozent würd ich mir oft auch klare Regelungen wünschen, dass dann klar ist, wie weit reicht meine Befugnis, also ich würd mir klarere Rahmen wünschen. (IP_07_w; #00:23:02-2#)

Deutschmann et al. (1995) erwähnen mögliche *Probleme in der Abgrenzung zwischen Arbeits- und Privatleben*. Die befragten Personen sprechen Schwierigkeiten in der Trennung dieser beiden Lebensbereiche an und empfinden sie als negativ. Ein Bauingenieur (m, 30) berichtet, dass die Entgrenzung durch steigende Verantwortung und Autonomie für ihn zugenommen habe.

> Und es kann oft oft sogar passieren, vor allem in der Zeit- wo ich jetzt die Projektleiterrolle habe und für einiges verantwortlich bin, dass man da immer mehr eigentlich mit heim trägt //mhm//. Weil früher war das ganz selten. Weil da hast irgendwann mal am Abend, wenns Zeit war, hast deine Arbeit aufgehört //ja// und hast einfach am nächsten Tag weitergerechnet. (IP_17_m; #00:43:11#)

12.2.4 Negativ empfundene Aspekte von Autonomie über Arbeitsbedingungen

a) Negativ empfundene Aspekte von Zeitautonomie

Zeitautonome Arbeitseinteilung wird nicht ausschließlich positiv wahrgenommen. In den Interviews finden sich ebenfalls Aspekte, die negativ auf Beschäftigte wirken. Bei der Bewertung von Flexibilität und Autonomie über Arbeitsbedingungen zeigt sich eine Unterscheidung von fremdverordneter Flexibilität und autonomieorientierter Umsetzung wie von Büssing und Glaser (1998) und Kattenbach et al. (2010) berücksichtigt. In erster Linie wird in den Interviews die *Entgrenzung der Arbeitszeit* als negativer Aspekt genannt, die als vom Unternehmen auferlegt, also fremdverordnet, wahrgenommen wird.

Ein Betriebswirt (m, 57) berichtet über berufliche Termine, die er abends wahrnehmen müsse. In erster Linie dienen diese Veranstaltungen für ihn zum Beziehungsaufbau und zur Projektakquisition für seinen Arbeitsbereich.

> Ich hab viele, viele # zumindest zwei mal, wenn nicht drei Mal in der Woche Abendveranstaltungen //mhm// in der XXX ((Bank)) wo ich halt dabei sein muss. Informationsveranstaltungen, Jourfix oder so irgend etwas //ja// ja. Aber # //wie siehst du-// da komme ich erst um 10 heim. (#01:07:53#) Naja freiwillig ist das nicht, da muss man dabei sein //ja//, oder sollte man. Man muss nicht immer aber sollte man. (IP_03_m; #01:08:53)

Die Arbeit im Team setzt voraus, dass sich alle Teammitglieder ausreichend absprechen und wenn notwendig auch gleichzeitig anwesend sind um Probleme zu bearbeiten. Nutzen Beschäftigte ihre zeitlichen Freiheiten ohne Rücksicht auf Kolleginnen und Kollegen, kann dies, wie von Baltes et al. (1999) vermutet, Auswirkungen auf die Effizienz und das Arbeitsergebnis haben. In den Interview berichten Befragte von *Schwierigkeiten sich im Team abzustimmen*, da oftmals nicht alle involvierten Personen zur selben Zeit anwesend sind. Ein Bauingenieur (m, 28) erklärt die Tücken, die freie Zeiteinteilung für die Arbeit in seinem Team bereithält. Besonders schwierig erlebt er die Abstimmung zwischen zwei Berufsgruppen an seinem Arbeitsplatz, die abweichende Gewohnheiten in der Einteilung der Arbeitszeit haben.

> Naja Aspekte in der Hinsicht, wenn man natürlich Kollegen hat, die am selben Projekt arbeiten und zum Beispiel ahm- das Schwierige bei uns ist ah die eine- das eine Tätigkeitsfeld die Konstrukteure kommen in der Regel um 7:00 Uhr in der Früh und gehen um 4:00 Uhr am Nachmittag. //mhm//. Die Statiker machens eher anders herum, die kommen eher so um 9:00 Uhr, halb 10 Uhr ins Büro und bleiben dafür länger //mhm//. Da ist dann oft diese Diskrepanz auch, wenn man so quasi Kollegen hat, mit denen man zusammenarbeitet, Statiker, die halt erst dann um halb 10 Uhr kommen //mhm// obwohl um 9:00 Uhr Kernzeit ist, ahm, das ist halt in gewisser Hinsicht das Negative, dass man eben zum Teil den Leuten halt zu viel Freiheiten lässt //mhm//. Und das ganze einreißt. (IP_01_m; #00:12:25#)

Büssing und Glaser (1998) so wie Voß (1998), sehen den Verlust von Strukturen und Rahmenbedingungen als Folge von Zeitautonomie und vermuten, dass es in weiterer Folge zu *Problemen bei der selbstständigen Strukturierung* des Arbeitsalltags kommen kann. Eine Pädagogin (w, 50) berichtet, dass sie die Notwendigkeit der eigenständigen Strukturierung teilweise in ihrer Arbeitseffizienz beeinträchtige und sie diesen Aspekt negativ empfinde.

> Negativ, naja, dass ich mir die Struktur immer selbst geben muss und sie nicht vorgegeben ist und dadurch auch so Dinge passieren, wie Dinge aufzuschieben #

> und nicht immer alles in der Schnelligkeit vielleicht zu bearbeiten, die ich (2) mir vielleicht auch wünschen würde. //mhm//. (IP_02_w; #00:12:04#)

b) Negativ empfundene Aspekte örtlicher Autonomie

Heimarbeit hat neben den positiven Aspekten auch negative Seiten. Die in der Literatur genannte *Entgrenzung von Arbeitsleben und Privatleben* (vgl. Chesley, 2005) wurde von den befragten Beschäftigten angesprochen. Im Zuge dessen wurde einerseits die Präsenz der Arbeit im Wohnraum, andererseits die Auswirkungen der Heimarbeit auf den privaten Bereich, besonders das Familienleben, angesprochen. Eine Pädagogin (w, 50), die abgesehen von der Unterrichtszeit von zuhause arbeitet, erlebt die starke Präsenz ihrer Arbeit in ihrem Wohnraum hinderlich für die Abgrenzung von ihrer Arbeit.

> Ja, dass ich diese Vorbereitungs- und Nachbereitungsarbeiten natürlich zuhause mache und dass mein Wohnraum sehr von meiner Arbeit dominiert ist. Auch optisch, dass ich einfach sehr viele Materialien auch zuhause habe und dass # die Abgrenzung zum Beruf nicht so leicht ist, als wenn sich der Arbeitsplatz eindeutig außerhalb des eigenen Wohnraumes befindet. (IP_02_w; #00:10:35#)

Einem Webdesigner (m, 30), der erst seit Kurzem von zuhause arbeitet, fällt es schwer beide Lebensbereiche von einander abzugrenzen. Er überlege ein Büro anzumieten um negative Auswirkungen auf sein Beziehungsleben zu verhindern.

> Und da kommt dann bei mir halt noch dazu, dadurch dass ich zu Hause arbeite und dadurch dass meine Freundin auch am frühen Nachmittag nach Hause kommt, ist das nicht optimal. Also ich bin auch grade dabei, ich würd gern hier in der Nähe mir ein Büro mieten, mit einem Freund zusammen, einfach um dieses noch besser zu trennen //genau// und ja, also das Problem ist auch, wenn ich hier dann gestresst bin, was schon oft passiert ist und meine Freundin ist hier und kriegt das mit, dann stresst sie das auch oder andersrum, wenn meine Freundin Stress hat mit der Schule und dann hab ich irgendwie hier noch mehr, was auf mich, was auf mich irgendwie einwirkt, das ist nicht optimal und ich mach das jetzt seit drei Monaten zu Hause und es ist, das hab ich mir ganz fest vorgenommen, das ist kein Dauerzustand, ich möchte auf jeden Fall mir in der Nähe, ja ein Büro mieten, wo ich dann einfach morgens hingehe und irgendwann, wann ich halt möchte, nach Hause komme. Um das ein bisschen besser zu trennen. (IP_07_m; #00:47:14-6#)

Belastende Auswirkungen mobiler Telearbeit werden auch im Zusammenhang mit der *Erwartung während des Urlaubes erreichbar zu sein* und *einer erlebten Verdichtung der Arbeitszeit*, berichtet. Ein Unternehmensberater (m, 35) erlebt einerseits diese Verdichtung der Arbeitszeit und berichtet ebenfalls über einen negativen Einfluss auf sein Privatleben.

> Das Smartphone //ja, zum Beispiel// ja, ich les meine eMails jetzt auch, wenn ich auf Veranstaltungen bin und arbeite quasi während ich beim Kunden bin noch andere Dinge, zwar Kleinigkeiten, aber eben Dinge, also eMails mal kurz beantworten, dadurch hat sich extrem die Arbeitszeit verdichtet, das ist schon, man weiß dann oft, manchmal wenn man dummerweise sonntags die eMails abruft, schon was einen am Montag erwartet, hat mehr Einfluss aufs Privatleben, man hat weniger Pausen. (IP_16_m; #00:44:22-7#)

Die Möglichkeit von zuhause aus effizienter zu arbeiten wurde von einigen Befragten als positiver Aspekt an Heimarbeit genannt. Im Gegensatz dazu berichtet ein Mitarbeiter einer Projektarbeitsgruppe (m, 50) über die Tücken, die vollständige Heimarbeit führ ihn mit sich bringt. Er empfindet besonders die *Ablenkungen hinderlich für eine effiziente Arbeitsausführung*.

> Reines Teleworking, um die Frage zu erweitern oder zu ergänzen, hab ich mehrmals probiert. Nicht wirklich gut. Weil die Ablenkung und die Gefahr im Haushalt das zu machen und das und das, so groß ist //mhm//, dass du schauen musst, dass du Stunden zusammenbringst, wenn du gewissenhaft protokollierst //ja//. (IP_19_m; #00:33:28#)

III. DISKUSSION

13 Zusammenfassung der Ergebnisse und praktische Implikationen

Die Ergebnisse der Analyse zeigen neue Anforderungen an Beschäftigte im Arbeitsleben auf und gehen auf die positive und negative Wirkung steigender Autonomie Beschäftigter ein.

Anforderungen an die Selbstorganisationsfähigkeit, an die selbstständige Strukturierung des Arbeitsalltags, daran die Arbeiten eigenverantwortlich durchzuführen und Verantwortung zu übernehmen sowie autonome Entscheidungen zu treffen, werden als Anforderungen berichtet. Für einige, jedoch nicht für alle Befragten, handelt es sich um eine Veränderung der Anforderungen in ihrem bisherigen Arbeitsleben und sie nehmen diese demnach als neuartig wahr.

In Bezug auf die Bewertung des Handlungsspielraums zeigt sich, dass Umgebungsfaktoren (beispielsweise das Verhalten des Vorgesetzten, verfügbare Informationen und konkrete Vorgaben), individuelle Merkmale (beispielsweise Charaktereigenschaften der Person) sowie Merkmale der Anforderung selbst (beispielsweise neue Tätigkeiten) zur positiven und negativen Bewertung beitragen.

Seibert, Wang und Courtright (2011) sehen das Führungsverhalten ausschlaggebend für eine positive Wahrnehmung von Arbeitsautonomie. Demnach sollen Führungskräfte vermehrt Informationen weitergeben, aktive Teilnahme am Arbeitsgeschehen erlauben, die Autonomie Beschäftigter fördern und zunehmend zu Coaches werden (Seibert et al., 2011). In den Ergebnissen zeigt sich, dass negativen Aspekten von hohem Handlungsspielraum eben durch solch angepasstes Führungsverhalten entgegengewirkt werden kann. Des Weiteren ist es wichtig, auf die individuellen Fähigkeiten, Stärken und Schwächen von Beschäftigten Rücksicht zu nehmen.

Bei der Bewertung der Autonomie über zeitliche und örtliche Arbeitsbedingungen zeigt sich die positive oder negative Wirkung auf Beschäftigte durch die Art der Umsetzung. Vom Unternehmen auferlegte, fremdverordnete Flexibilitätsanforderungen ziehen eine negative Bewertung nach sich und werden mitunter belastend erlebt, während eine autonomieorientierte Umsetzung zeitlicher und örtlicher Freiheiten positiv von

Beschäftigten berichtet wird. Demnach ist es wichtig vom Unternehmen auferlegte, fremdverordnete Flexibilitätsanforderungen zu reduzieren. Diese Meinung deckt sich mit Kattenbach et al. (2010), die diesen Umstand in Bezug auf zeitliche Autonomie betonen und mit Middleton (2007), die die Erwartungen des Unternehmens im Umgang mit Informations- und Kommunikationstechnologien, wie sie besonders bei mobiler Telearbeit genutzt werden, bedeutend sieht.

14 Limitationen

Bei der vorliegenden Arbeit handelt es sich um eine qualitative Forschungsarbeit mit allen Stärken und Schwächen einer solchen. Klassische Gütekriterien, wie sie quantitative Forschung fordert, sind nur beschränkt erfüllbar. Demnach sollte durch eine ausführliche Beschreibung und Dokumentation des gesamten Forschungsprozesses intersubjektive Nachvollziehbarkeit (Steinke, 2003) gewährleistet werden. Zudem wurde die Vergabe von Codes mittels Gegenkodierung der Interviewleiterinnen und anschließender ausführlicher Diskussion validiert. Da es sich um die Analyse von 30 Einzelfällen handelt, kann nicht von einer Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse ausgegangen werden.

Bei der Stichprobe, die aus dem persönlichen Umfeld beider Interviewleiterinnen akquiriert wurde, bestand einerseits die Gefahr das Gespräch durch Vorinformationen bewusst oder unbewusst auf bestimmte Aspekte zu lenken, andererseits könnte die persönliche Beziehung der Interviewerinnen zu den Befragten die Antworten, sowohl in eine offenere, als auch in eine zurückhaltende Richtung verändert haben. Großteils wurde die Stimmung in der Interviewsituation von der jeweiligen Leiterin als gut und offen bewertet.

Beide Interviewleiterinnen hatten geringe Erfahrungen mit der Durchführung von Interviews. Trotz der Übung in zwei Probeinterviews pro Leiterin hat sich auch in den Folgegesprächen die Gewandtheit von Interview zu Interview gesteigert und die Flexibilität und das gezielte Nachfragen zugenommen.

In Bezug auf die höchste abgeschlossene Ausbildung zeigt sich, dass der Großteil der interviewten Personen Matura beziehungsweise Abitur, oder einen Universitäts- oder Fachhochschulabschluss haben, während lediglich zwei Personen eine Lehre absolvierten. Demnach erlauben die Ergebnisse kein Bild über alle Bildungsschichten, sondern

beziehen sich überwiegend auf Personen mit hohem Ausbildungsniveau. Zukünftige Forschung könnte sich auf mögliche Unterschiede zwischen Personen mit unterschiedlichen Ausbildungsniveaus konzentrieren.

In Bezug auf das Thema Autonomie liegt der Schwerpunkt des Leitfadens auf der Handlungsautonomie und der zeitlichen Autonomie. Diese beiden Bereiche konnten beim Großteil der Stichprobe ausführlich analysiert werden. In Bezug auf örtliche Autonomie wurde in der Stichprobenwahl nicht explizit darauf geachtet, Personen mit mobiler Telearbeit oder Heimarbeit zu akquirieren. Dennoch zeigten sich interessante und verwertbare Ergebnisse zu örtlicher Autonomie in der Analyse.

Trotz der erwähnten Einschränkungen bringt diese Arbeit bedeutende Ergebnisse in Hinblick auf eine ambivalente Wirkung von arbeitsbezogner Autonomie hervor.

IV. LITERATURVERZEICHNIS

Autonomie (n.d.). In *Duden Online*. Retrieved from http://www.duden.de/rechtschreibung/Autonomie.

Antoni, C. H. & Bungard, W. (2004). Arbeitsgruppen. In H. Schuler (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie: Organisationspsychologie – Gruppen und Organisation (Band 4, S. 129-191)*. Göttingen: Hogrefe.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309-328. doi:10.1108/02683940710733115

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, *10*(2), 170-80. doi:10.1037/1076-8998.10.2.170

Baltes, B., Briggs, T., Huff, J., Wright, J., & Neuman, G. (1999). Flexible and compressed workweek schedules. *Journal of Applied Psychology*, *84*(4), 496-513.

Boswell, W. R., & Olson-Buchanan, J. B. (2007). The use of communication technologies after hours: The role of work attitudes and work-life conflict. *Journal of Management*, *33*(4), 592-610. doi:10.1177/0149206307302552

Büssing, A., &. Glaser J. (1998). Arbeitszeit und neue Organisations- und Beschäftigungsformen: Zum Spannungsverhältnis von Flexibilität und Autonomie. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 31*, 585-598.

Burger, J. M. (1989). Negative reactions to increases in perceived personal control. *Journal of Personality and Social Psychology*, *56*(2), 246-256. doi:10.1037//0022-3514.56.2.246

Cascio, W. F. (1995). Whither industrial and organizational psychology in a changing world of work. *American Psychologist*, *50*(11), 928-939.

Cascio, W. F. (2000). Managing a virtual workplace. *The Academy of Management Executive*, *14*(3), 81-90.

Cascio, W. F. (2003). Changes in workers, work, and organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Hrsg.), *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology* (*Vol. 12,* S. 401-422). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Castel, R. (2011). *Die Krise der Arbeit. Neue Unsicherheiten und die Zukunft des Individuums.* Hamburg: Hamburger Edition HIS Verlagsges.mbH.

Chesley, N. (2005). Blurring boundaries? Linking technology use, spillover, individual distress, and family satisfaction. *Journal of Marriage and Family*, *67*(5), 1237-1248.

Chung-Yan, G. A. (2010). The nonlinear effects of job complexity and autonomy on job satisfaction, turnover, and psychological well-being. *Journal of Occupational Health Psychology, 15*(3), 237-251. doi:10.1037/a0019823

Claessens, B., Van Eerde, W., Rutte, C., & Roe, R. (2004). Planning behavior and perceived control of time at work. *Journal of Organizational Behavior, 25*(8), 937-950. doi:10.1002/job.292

De Jonge, J., & Schaufeli, W. B. (1998). Job characteristics and employee well-being: A test of Warr's Vitamin Model in health care workers using structural equation modelling. *Journal of Organizational Behavior*, *19*, 387-407.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 499-512. doi:10.1037/0021-9010.86.3.499

Den Hartog, D. N., &. Belschak F. D. (2012). When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? The role of autonomy and role breadth self-efficacy. *Journal of Applied Psychology, 97*(1), 194-202. doi:10.1037/a0024903

Deutschmann, C., Faust, M., Jauch, P., & Notz, P. (1995). Veränderungen der Rolle des Managements im Prozess reflexiver Rationalisierung. *Zeitschrift für Soziologie*, *24*(6), 436-450.

Eichmann, H. (2006). *Leiden an der Autonomie? Arbeitsmotivation und Arbeitsbelastung bei Wissensarbeitern*. Sozialethik und Sozialpolitik. Michael Fischer/Nikolaus Dimmel (Hg.). Frankfurt a. Main/Berlin/Bern/Druxelles/New York/Oxford/Wien: Peter Lang- Europäischer Verlag der Wissenschaften.

Eurofound. (2012). *Fifth european working conditions survey - 5th EWCS*. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities.

Flick, U. (1997). *The Episodic Interview*. Unveröffentlichtes Manuskript.

Frese, M., Kring, W., Soose, A., & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: Differences between east and west Germany. *Academy of Management Journal*, *39*(1), 37-63.

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology, 92(6),* 1524-1541. doi:10.1037/0021-9010.92.6.1524

Gospel, H. (2003). *Quality of working life: A review on changes in work organization, conditions of employment and work-life arrangements.* Conditons of Work and Employment Series No.1. International Labour Office-Geneva.

Hackman, R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*, 250-279.

Harley, B. (1999). The myth of empowerment: Work organisation, hierarchy and employee autonomy in contemporary australian workplaces. *Work, Employment & Society, 13*(1), 41-66.

Hill, E. J., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., & Pitt-Catsouphes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work & Family*, *11*(2), 149-163. doi:10.1080/13668800802024678

Hill, E. J., Ferris, M., & Märtinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, *63*(2), 220-241. doi:10.1016/S0001-8791(03)00042-3

Hoffmann, E., & Walwei, U. (1998). Normalarbeitsverhältnis: ein Auslaufmodell? Überlegungen zu einem Erklärungsmodell für den Wandel der Beschäftigungsformen. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, *31*(3), 409-425.

Janssen, D., & Nachreiner, F. (2004). Health and psychosocial effects of flexible working hours. *Revista de saúde pública*, *38*(Suppl), 11-8. doi:/S0034-89102004000700003

Jeurissen, T., & Nyklícek, I. (2001). Testing the vitamin model of job stress in dutch health care workers. *Work & Stress*, *15*(3), 254-264. doi:10.1080/02678370110066607

Kaschube, J. (2006). *Eigenverantwortung – eine neue berufliche Leistung: Chance oder Bedrohung für Organisationen?* Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG.

Kaschube, J., & Koch, S. (2005). Eine neuer Weg zur Beschreibung beruflicher Leistung: Eigenverantwortung. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, *36*(2), 141-156. doi:10.1007/s11612-005-0120-3

Karasek, R. A. (1979). Job demands , job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, *24*(2), 285-308.

Kattenbach, R., Demerouti, E., & Nachreiner, F. (2010). Flexible working times: effects on employees' exhaustion, work-nonwork conflict and job performance. *Career Development International*, *15*(3), 279-295. doi:10.1108/13620431011053749

Koestner, R., & Losier, G. F. (1996). Distinguishing reactive versus reflective autonomy. *Journal of Personality*, *64*(2), 465-494. Retrieved from http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1111/%28ISSN%291467-6494

Korunka, C., & Kubicek, B. (in Druck). Beschleunigung im Arbeitsleben: Neue Anforderungen und deren Folgen. In M. Morschhäuser & G. Junghans (Hrsg.). *Immer schneller, immer mehr – psychische Belastung bei Wissens- und Dienstleistungsarbeit*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Langfred, C. W. (2004). Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams. *The Academy of Management Journal*, *47*(3), 385-399.

Langfred, C. W., &. Moye N. A. (2004). Effects of task autonomy on performance: An extended model considering motivational, informational, and structural mechanisms. *Journal of Applied Psychology, 89* (6), 934-945. doi:10.1037/0021-9010.89.6.934

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer Publishing Company, Inc.

Mack, D. A., Nelson, D. L., & Quick, J. C. (1998). The stress of organisational change: A dynamic process model. *Applied Psychology*, *47*(2), 219-232. doi:10.1111/j.1464-0597.1998.tb00022.x

Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken.* Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

Microsoft Corporation. (2011). *Das Neue Arbeiten: „My Office is where I am!"*. Informationsbroschüre.

Middleton, C. A. (2007). Illusions of balance and control in an always-on environment: A case study of BlackBerry users. *Continuum*, *21*(2), 165-178. doi:10.1080/10304310701268695

Moldaschl, M. (2001). Herrschaft durch Autonomie – Dezentralisierung und widersprüchliche Arbeitsanforderungen. In B. Lutz (Hrsg.), *Entwicklungsperspektiven von Arbeit* (S. 132-164). Berlin: Akademie Verlag GmbH.

Moldaschl, M. (Hrsg.). (2005). Immaterielle Ressourcen. Nachhaltigkeit in Unternehmensführung und Arbeit I. In M. Moldaschl (Hrsg.). *Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit* (Bd. 3). München und Mering: Rainer Hampp Verlag.

Parent-Thirion, A., Macías, E. F., Hurley, J., & Vermeylen, G. (2007). *Fourth European working conditions survey - 4th EWCS* (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions). Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities.

Pongratz, H. J., & Voß, G. G. (2001). Erwerbstätige als Arbeitskraftunternehmer. *SOWI-Sozialwissenschaftliche Informationen*, *30*(4), 42-52.

Rosa, H. (2003). Social acceleration: ethical and political consequences of a desynchronized high-speed society. *Constellations, 10*(1), 3-33.

Rosa, H. (2005). *Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Ryan, R., & Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist, 55*(1), 68-78.

Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology*, *57*(2), 173-203. doi:10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x

Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: a meta-analytic review. *The Journal of Applied Psychology*, *96*(5), 981–1003. doi:10.1037/a0022676

Semlinger, K. (1991). *Flexibilisierung des Arbeitsmarktes: Interessen, Wirkungen, Perspektiven* (Forschungsberichte aus dem Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. München). Frankfurt (Main)/ New York: Campus-Verlag.

Sennett, R. (1998). *Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus*. Berlin: Berlin Verlag.

Sichler, R. (2006). *Autonomie in der Arbeitwelt*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG.

Sonnentag, S., & Frese, M. (2003). Stress in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Hrsg.), *Handbook of Psychology Vol. 12 Industrial and Organizational Psychology* (S. 453-491). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Spector, P.E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations, 39*(11), 1005-1016. doi:10.1177/001872678603901104

Steinke, I. (2003). Gütekriterien qualitativer Forschung. In U. Flick, E. von Kardorff, & I. Steinke (HG.) *Qualitative Forschung, ein Handbuch* (S. 319-331). Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH.

Tausig, M., & Fenwick, R. (2001). Unbinding time: Alternate work schedules and work-life balance. *Journal of Family and Economic Issues*, *22*(2), 101-119.

ten Brummelhuis, L. L., Bakker, A. B., Hetland, J., & Keulemans, L. (2012). Do new ways of working foster work engagement? *Psicothema*, *24*(1), 113-120.

Thomas, K., & Velthouse, B. (1990). Cognitive elements of empowerment: An 'interpretive' model of intrinsic task motivation. *Academy of Managemet Review*, *15*(4), 666-681.

Thompson, K. R., Hochwarter, W. A., & Mathys, N. J. (1997). Stretch targets: What makes them effective? *The Academy of Management Perspectives*, *11*(3), 48-60.

Towers, I., Duxbury, L., Higgins, C., & Thomas, J. (2006). Time thieves and space invaders: Technology, work and the organization. *Journal of Organizational Change Management*, *19*(5), 593-618. doi:10.1108/09534810610686076

Ulich, E. (2005). Historische Positionen. In E. Ulich, *Arbeitspsychologie (6. Aufl.)*. Zürich: Verlag Der Vereine; Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Vieth, P. (1995). *Kontrollierte Autonomie: Neue Herausforderungen für die Arbeitspsychologie*. Heidelberg: Asanger.

Voß, G. G. (1998). Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft: Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 31*, 473-487.

Voß, G. G., & Pongratz, H. J. (1998). Der Arbeitskraftunternehmer: Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, *50*(1), 131-158.

Warr, P.B. (1990). Decision latitude, job demands and employee well-being. *Work & Stress, 4*(4), 285-294.

Warr, P. (1994) A conceptual framework for the study of work and mental health. *Work & Stress, 8*(2), 84-97.

Wiese, B. (2008). Selbstmanagement im Arbeits- und Berufsleben. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, *7*(4), 153-169. doi:10.1026/1617-6391.7.4.153

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, *14*(2), 121-141. doi:10.1037/1072-5245.14.2.121

Zoll, R. (1999). Differenz und Solidarität – oder: Was aber ist Solidarität heute? In E. Kaiser, A. Berndt, H. Füreder, & W. Greif (Hrsg.), *Auf zu neuen Ufern. Gewerkschaftliche Organisationsmodelle in Österreich und Europa* (S. 29-40). Wien: Verlag des Österreichischen Gewerkschaftsbundes GesmbH.

V. ANHANG

Zusammenfassung

Veränderungen in der Arbeitswelt führen dazu, dass Beschäftigten ein hohes Ausmaß an Autonomie in der Tätigkeit selbst und über Arbeitsbedingungen zuteil wird. Dieser Autonomiegewinn ist für Arbeitende mit Anforderungen verbunden, die positiv, als Ressource, oder negativ, als Belastung wahrgenommen werden können. In der vorliegenden Arbeit wurde eine qualitative Herangehensweise gewählt, um explorativ an das Thema heranzutreten. Zu diesem Zweck wurden 30 leitfadengestützte Einzelinterviews mit narrativen Elementen durchgeführt, deren Analyse mittels Qualitativer Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring erfolgte. Die Ergebnisse zeigen neue Anforderungen an Beschäftigte auf. Weiters werden positiv und negativ empfundene Aspekte höhere Autonomiespielräume diskutiert. Als ausschlaggebend für eine positive oder negative Bewertung werden Umgebungsfaktoren, individuelle Merkmale der Person und Merkmale der Anforderung selbst sowie die Umsetzung erweiterter Autonomie im Unternehmen, herausgearbeitet.

Schlagworte: Autonomie; Zeitautonomie; örtliche Autonomie; Handlungsautonomie; arbeitsbezogene Ressource; arbeitsbezogene Belastung

Abstract

Changes in working environments lead to an increase of employees autonomy regarding the work itself and working conditions. This gain in autonomy is connected to requirements that can be perceived positively, as a resource, or negatively, hence it can result in strain. In the present study, a qualitative research method was chosen in order to approach the topic exploratory. For this purpose, 30 semi-structured individual interviews with narrative elements were conducted. The analysis was carried out using qualitative content analysis according to Philip Mayring. The results show new demands on employees. Furthermore, perceived positive and negative aspects of increasing autonomy are discussed. As crucial for a positive or negative rating, environmental factors, individual characteristics of the person and characteristics of the requirement itself and the implementation of enhanced autonomy in the organization, were identified.

Keywords: Autonomy; Time Autonomy; Telework; Work at home; Task Autonomy; Job Resource; Job Strain

Interviewleitfaden

Allgemeine Informationen:

Zu Beginn möchten ich mich bedanken, dass Sie sich heute für das Gespräch Zeit nehmen. In meiner Diplomarbeit geht es um Veränderungen in der Arbeitswelt. Momentan ändern sich Arbeitsbedingungen, Aufgaben und Organisationsformen auch werden neue Technologien in der Arbeit eingesetzt. Mich interessiert, ob und wie Sie diese Veränderungen wahrnehmen.

Im Laufe des Interviews werde ich immer wieder nach konkreten Arbeitssituationen und Beispielen fragen, um mir ein umfassendes Bild der Arbeitssituation zu machen. Sie können ruhig ausholen und erzählen was für Sie wichtig ist. Ich höre erst nur zu, mache einige Notizen und frage erst nach, wenn Sie alles für Sie persönlich Wichtige erzählt haben.

Einstieg:

1. Können Sie mir bitte zunächst erzählen was Sie beruflich genau machen und Ihre Tätigkeiten vorstellen, damit ich ein bisschen Bescheid weiß?
2. Fallen Ihnen Aspekte ein, die sich in den letzten Jahren in Bezug auf Ihre Tätigkeit verändert haben? (Welche Aspekte haben sich für Sie persönlich verändert?)
3. Würden Sie mir bitte von der letzte Arbeitswoche erzählen? (den ungefähren Ablauf)
   War das eine typische Arbeitswoche? Wenn nein, was unterscheidet diese Woche von einer typischen Woche?

Wie wird Ihre Arbeitszeit eingeteilt? (fix, variabel, teilvariabel mit Kernzeiten) • Inwiefern haben Sie Einfluss auf Ihre Zeiteinteilung? (Gibt es Grenzen?). • Inwieweit können Sie sich Ihre Pausen selbst einteilen? Fällt Ihnen dazu ein Beispiel ein? • Was empfinden Sie an dieser Art der Zeiteinteilung positiv? Was negativ? • Haben sich Ihre Arbeitszeiten in den letzten Jahren geändert? Können Sie mir beschreiben inwiefern? <u>Bei variablen und teilvariablen Arbeitszeiten:</u> • Inwieweit nutzen Sie die Möglichkeit die Arbeitszeiten flexibel anzupassen. Haben Sie trotzdem einen persönlichen Rhythmus? • Können Sie mir eine Situation beschreiben, in der von Ihnen (durch die variablen oder teilvariablen Arbeitszeiten) erwartet wurde außerhalb Ihrer selbst eingeteilen Arbeitszeit verfügbar zu sein? • Wie haben Sie das empfunden? (positiv/negativ und warum?)
Sie haben mir ausführlich von Ihren Tätigkeiten erzählt, welchen Einfluss haben Sie darauf in welcher Reihenfolge Sie Arbeiten erledigen und wie viel Zeit sie sich dafür nehmen? • Können Sie mir bitte eine Situation beschreiben in denen Sie vollkommen freie Hand hatten und eine in denen diese Schritte stark vorgegeben wurden? *wenn nicht erwähnt*: Von wem wird der Ablauf vorgegeben? • Welche Art bevorzugen Sie? Warum? • Was kommt an Ihrem Arbeitsplatz häufiger vor?
Haben Sie das Gefühl Sie müssen in Ihrer Arbeit vermehrt Fähigkeiten zur Selbstorganisation zeigen? • Wie empfinden Sie das? (positive und negative Aspekte)
Erleben sie Zeitdruck bei Arbeit? • Wenn ja inwiefern, können sie mir dazu eine Situation beschreiben? • Empfinden Sie das als positiv oder negativ? Inwieweit erleben sie Leistungsdruck bei der Arbeit? Können sie mir eine Situation dazu beschreiben? • Ist das für Sie ein positiver oder negativer Aspekt?
Müssen sie oft viele Dinge gleichzeitig bearbeiten oder können eine Aufgabe nach der anderen erledigen? • Würde Ihnen dazu eine konkrete Situation einfallen? • Bewerten Sie das eher als positiv oder negativ?

Hat der Arbeitsumfang Ihrer Meinung nach zu- oder abgenommen in den letzten Jahren? • Können Sie mir ein konkretes Beispiel dazu nennen? • Ist das für Sie eine positive oder negative Entwicklung?
Müssen Sie oft Arbeit mit nach Hause nehmen? Können Sie mir auch hier ein Beispiel nennen? • Empfinden Sie das als positiv oder negativ?
Eine vielfach diskutierte Veränderung in der Arbeitswelt ist die Tendenz zu immer höherer Flexibilität. • Spüren Sie diese Tendenz an Ihrem Arbeitsplatz? • In welchen Bereichen? • In welchen Situationen haben Sie das Gefühl Flexibilität wird von Ihnen, im Sinne einer Anpassungserfordernis, erwartet? (Situation beschreiben) • In welchen Situationen empfinden Sie die höhere Flexibilität als positiv für Ihre eigene Arbeitseinteilung im Sinne von mehr Freiraum? (Situation beschreiben)
Aufgaben
Sie haben von ihren Aufgaben (evtl Projekten) erzählt, wer hat Ihnen diese Aufgaben übertragen? • Hatten Sie Einfluss darauf? (bei welchen Aufgaben) • Hätten Sie sich mehr Einfluss gewünscht? (bei welchen Aufgaben)
Mit welchen Personen müssen Sie sich bei Entscheidungen, die die Aufgabe (das Projekt) betreffen absprechen? • Welche Entscheidungen treffen Sie alleine? • Welche Vorteile hat eine gemeinsame Entscheidung (mit dem Vorgesetzten, den Projektbeteiligten, etc.)/ eine eigenständige Entscheidung für Sie persönlich? • Welche Nachteile sehen Sie in dieser Art der Entscheidungsfindung
Ein aktuelles Stichwort in der Diskussion um Veränderungen in der Arbeit ist die zunehmende Eigenverantwortung der Beschäftigten. • Betrifft Sie das auch? • Wie zeigt sich das konkret in Ihrer Tätigkeit? (Situationen beschreiben) • Welche Auswirkungen hat diese zunehmende Eigenverantwortung auf Ihren Arbeitsalltag? • Welche Aspekte daran erleben positiv? Welche negativ? (& Warum?)
Ein weiterer Punkt, der diskutiert wird, ist dass die Aufgaben immer ganzheitlicher werden. • Erleben Sie diese Ganzheitlichkeit an Ihrem Arbeitsplatz? • Wo erleben Sie diese, wo nicht? • Wo sehen Sie die Vorteile dieser ganzheitlicher Aufgaben für sie persönlich? • Welche Aspekte empfinden Sie als Nachteil für sich und Ihre Arbeit?
Was ist für Sie Autonomie am Arbeitsplatz? • In welchen Situationen ist sie für Sie positiv? • In welchen Situationen ist sie für Sie negativ?
Wie gehen Sie mit Störungen bei der Arbeit um? In welchen Situationen fällt Ihnen das leicht oder schwer und was für Strategien haben Sie dafür?
Neuorientierung
In den letzten Jahren entwickeln sich technische Geräte rasant weiter, dies hat auch Auswirkungen auf die Arbeitsweise der Beschäftigten. • Wie erleben Sie das? • Ist das für Sie eher positiv oder negativ?
Wie wichtig ist es in ihrem Beruf Up-To-Date zu sein (in Bezug auf Wissen: themenspezifisch, tagesaktuell)? • Was tun Sie dafür? • Wenn ja, empfinden Sie das als eher positiv oder negativ?

Spielen Weiterbildungsmaßnahmen in Ihrem Beruf eine Rolle? • Wenn ja in welchem Themenfeld und wie oft? • Können Sie konkrete Beispiele nennen? • Werden solche Maßnahmen vorgeschrieben oder selbst initiiert durchgeführt? • Nehmen Sie das als eher positiv oder negativ wahr?
Wie oft haben Sie schon den Arbeitsplatz gewechselt?
Wie oft wechseln Personen mit denen Sie zusammenarbeiten? • Sehen Sie Vor- oder Nachteile in oft wechselnden Mitarbeitern?
Unsicherheitsmanagement
Können sie eine Veränderung festmachen in den letzten Jahren in der Art wie Arbeitsverträge geregelt werden? • Wenn ja, können Sie mir diese beschreiben? (konkret in Ihrer Firma)
Nimmt eine Unsicherheit in Bezug auf Ihren Arbeitsplatz Ihrem Empfinden nach eher zu oder eher ab? • Können sie mir beschreiben warum (Ihrer Meinung nach)?
Wie schwer oder leicht schätzen sie den Einstieg von Berufsanfänger in Ihrer Branche/Firma ein? Und warum? Bei jungen Personen: Wie war Ihr Berufseinstieg?
Welche weiteren Pläne verfolgen Sie in der Zukunft beruflich? • Wie beurteilen Sie die Planbarkeit der eigenen Berufskarriere?
Denken Sie, dass ein Umgehen mit Unsicherheit in Bezug auf den Arbeitsplatz und die Berufskarriere für Sie ein immer aktuelleres Thema wird?
Sie haben Personalverantwortung, inwiefern hat sich Ihre Tätigkeit verändert seitdem Sie Personalverantwortung haben? • Welche Tätigkeiten sind dazu gekommen? • Wie empfinden Sie das? Wer ist für die Arbeitsergebnisse Ihrer Mitarbeiter verantwortlich? • Inwieweit tragen Sie deren Verantwortung mit? • Wie empfinden Sie das? In welchen Punkten erwarten Sie von Ihren Mitarbeitern Eigenständigkeit? • In welchen Situationen finden Sie es wichtig, oder ist es für Sie notwendig, dass Mitarbeiter an Sie herantreten? • Wie empfinden Sie es Ihren Mitarbeiten Hilfestellung zu geben? (Ist es immer Möglich die Probleme der Mitarbeiter zu lösen? • Würden Sie mir bitte Beispiele nennen?
Andere Arbeitsformen
Telearbeit • Worin sehen Sie für sich die Vor- und Nachteile dieser Arbeitsform? • In welchen Situationen positiv/ wann negativ?
teilautonome Arbeitsgruppen • Welche Aufgaben wurden der Gruppe übertragen? • Wo sehen Sie die für sich die Vor- und Nachteile dieser Arbeitsform? • In welchen Situationen positiv/ wann negativ?

Abschluss: Gibt es für Sie Aspekte in Bezug auf Veränderungen in der Arbeitswelt, die wir noch nicht oder zu wenig angesprochen haben?

Anschreiben

Sehr geehrte/r _____,

wir, Sarah Siebert und Julia Römer, sind Diplomandinnen am Institut für Angewandte Psychologie: Arbeit, Bildung, Wirtschaft an der Universität Wien. Im Zuge unserer Diplomarbeit suchen wir nach Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern zum Thema „Veränderungen in der Arbeitswelt".

An der Universität Wien wird derzeit ein Forschungsprojekt zum Thema „Arbeit im Wandel" durchgeführt. In diesem Zusammenhang sollen zwei Diplomarbeiten entstehen, die sich detailliert mit Veränderungen in der Arbeitswelt auseinandersetzten. Aufgrund der derzeitigen Entwicklungen am Arbeitsmarkt, ergeben sich für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer neue Strukturen und Arbeitsbedingungen in Bezug auf konkrete Aufgaben, neue Technologien und Organisationsformen.
Angeregt durch diese Veränderungen wollen wir im Zuge unserer Diplomarbeiten leitfadengestützte Interviews mit Berufstätigen durchführen, die von Juli bis September 2012 stattfinden sollen.

Wir suchen nach Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, die mindestens 30 Stunden die Woche arbeiten und seit mindestens zwei Jahren im Berufsleben stehen.

Daher erlauben wir uns anzufragen, ob Sie bereit wären diese Anfrage an geeignete Beschäftigte oder eine geeignete Führungskraft in Ihrem Unternehmen weiterzuleiten.

Sollten sie Fragen haben, scheuen Sie sich bitte nicht uns zu kontaktieren!
Wir würden uns sehr freuen von Ihnen zu hören und verbleiben bis dahin mit besten Grüßen,

Sarah Siebert & Julia Römer

Einverständniserklärung

Ich, _____, bin damit einverstanden, dass das Interview aufgenommen wird und meine Angaben für wissenschaftliche Zwecke verwendet werden. Alle Daten, die Rückschlüsse auf meine Identität zulassen, werden anonymisiert.

_____ _____

Ort, Datum Unterschrift

Soziodemographischer Fragebogen

Angaben zu Ihrer Person

Alter	_____ Jahre
Geschlecht	☐ weiblich ☐ männlich
Höchste abgeschlossene Schulausbildung	☐ Pflichtschule ☐ Lehrabschluss/ Lehrausbildung ☐ Fachschule/ Realschule ☐ Matura/ Abitur ☐ Universität/ Fachhochschule/ Akademie
In welchem **Land** arbeiten Sie?	_____
In welcher **Stadt** arbeiten Sie?	_____
In welcher **Branche** sind Sie tätig?	_____
Welche **Berufstätigkeit** üben Sie aus?	_____
Wie lange üben Sie Ihre **jetzige Berufstätigkeit** schon aus?	_____ Jahre
Wie lange sind Sie schon in **diesem Unternehmen** tätig?	_____ Jahre _____ Monate
Wie viele Wochenstunden beträgt Ihre **vertragliche** Arbeitszeit?	_____ Stunden/ Woche
Wie viele Wochenstunden beträgt Ihre **tatsächliche** Arbeitszeit?	_____ Stunden/ Woche
Haben Sie eine Tätigkeit mit **Personalverantwortung**?	☐ ja ☐ nein
Wenn ja **wie lange** schon?	_____ Jahre
Für **wie viele Mitarbeiter** haben Sie Personalverantwortung?	_____
Wie hoch ist Ihr monatliches **Nettoeinkommen**?	☐ < 750 € ☐ 750 – 1000 € ☐ 1001 – 1250 € ☐ 1251 – 1500 € ☐ 1501 – 1750 € ☐ 1751 – 2000 € ☐ 2001 – 2500 € ☐ 2501 – 3000 € ☐ 3001 – 4000 € ☐ 4001 – 5000 € ☐ > 5000 €

Soziodemographische Daten der InterviewpartnerInnen

[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	**Branche**	**Beruf**	[9]	[10]	[11]	[12]	[13]	[14]	[15]
IP_01_m	28	m	3	AT	Bauwesen	Bauingenieur	4,75	4,75	40	55	j	0,75	10
IP_01_w	24	w	2	AT	Immobilien	Assistentin	2,5	1,5	40	40	n	-	-
IP_02_m	45	m	3	DE	Sozial- und Gesundheits-wesen	Geschäfts-führer	3,5	3,5	-	50	j	3,5	160
IP_02_w	50	w	3	AT	Schule	Pädagogin	19	18	40	40	n	-	-
IP_03_m	57	m	3	AT	Bank	Betriebs-wirtschaft	25	25	38	60	j	12	20
IP_03_w	23	w	2	AT	Bank	Bank-angestellte	3,5	3,5	40	50	n	-	-
IP_04_m*	29	m	3	DE	Medizin	Zahnarzt	3,5	0,8	40	50	j	0,75	10
IP_04_w	28	w	2	AT	Bank	Bilanz-buchhalter	2,5	5,2	38,5	44	n	-	-
IP_05_m	52	m	3	AT	Bau	Vorstand	8	18	39,5	52	j	18	9
IP_05_w	33	w	3	AT	Bauwesen	Projekt-steuerung	13	5,25	40	40	j	4	7
IP_06_m	36	m	3	AT	Versicherungen	Versicherungs-mathematiker	7	7	39,5	49	j	2,5	7
IP_06_w	26	w	3	DE	Kunststoff/ Metall	Assistentin d. Geschäfts-leitung	4	0,5	40	48	n	-	-
IP_07_m	30	m	1	DE	IT	Webdesigner	5	2,5	30	30	n	-	-
IP_07_w	56	w	3	DE	Biotechnologie	Biotechnologin	12	11,5	40	60	j	4	2
IP_08_m	41	m	3	DE	Human Resources	HR Strategie	1,5	12	40	40	n	-	-
IP_08_w*	38	w	3	AT	Medizin	Facharzt	4	12	40+ ND	39,5	j	4,5	4
IP_09_m	51	m	2	AT	Maschinenbau	Schweiß-technologe	26	19	38,5	40	n	-	-
IP_10_m	43	m	3	AT	Vertrieb	Logistik-manager	19	19	38,5	45	j	11	12
IP_11_m	48	m	3	AT	Bauwesen	Bauingenieur (Planung)	20	20	40	45	j	10	5
IP_12_m*	30	m	3	DE	Medizin	Assistenzarzt	3	3	48	60	n	-	-
IP_13_m*	30	m	1	DE	öffentlicher Dienst	Feuerwehr-mann	9,5	9,5	51	51	n	-	-
IP_14_m	25	m	2	AT	Bauwesen	Techniker	2,5	1,1	30	35	n	-	-

[4] Personencode
[5] Alter
[6] Geschlecht: m= männlich, w= weiblich
[7] Höchste abgeschlossene Ausbildung: 1= Lehrabschluss/Fachschule; 2= Matura/ Abitur; 3= Universität/ Fachhochschule
[8] Land: AT= Österreich; DE= Deutschland
[9] Dauer der derzeitigen Berufstätigkeit in Jahren
[10] Dauer der Tätigkeit im Unternehmen in Jahren
[11] Vertragliche Arbeitszeit in Wochenstunden; ND = Nachtdienst
[12] Tatsächliche Arbeitszeit in Wochenstunden
[13] Personalverantwortung; j= ja; n= nein
[14] Dauer der Personalverantwortung in Jahren
[15] Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Personalverantwortung besteht

IP_15_m	23	m	1	DE	Automobil-branche	Kunden-betreuer	2	5	41	41	n	-	-
IP_16_m	35	m	3	DE	Unternehmens-beratung	Unternehmens-berater	5	5	40	40	n	-	-
IP_17_m	30	m	2	AT	Bauwesen	Bauingenieur	7	7	30	40	j	2	1- 5
IP_18_m	52	m	3	AT	Medizin	Facharzt	26	19,5	36	40	j	7	**
IP_19_m	50	m	2	AT	Bildungs-einrichtung	Projektarbeit	10	20	40	50	j	8	3-10
IP_20_m	62	m	2	AT	IT	IT Support	41	41	38,5	44,5	n	-	-
IP_21_m	31	m	3	AT	Bau	Finanzierung	7	3	39	60	n	-	-
IP_22_m*	39	m	3	AT	Medizin	Facharzt/ Forschung	6	6	40+ ND	80	n	-	-

* Interviews, die nicht in die Analyse einbezogen wurden.

** ca. 70 Angestellte + 150 freiberufliche Dienstnehmer

Transkriptionszeichen

Transkriptionszeichen	Bedeutung
//ja//	gleichzeitig Gesprochenes; z.B.: „ja“
#	kurze Pause
(4)	längere Pause mit Sekundenangabe; z.B.: 4 Sekunden
((lachend))	Kommentar der/des Transkribierenden; z.B.: „lachend“
nein	betont; z.B.: „nein“
NEIN	laut gesprochen; z.B.: „nein“
‚nein ‘	leise gesprochen; z.B.: „nein“
viel-	abgebrochen; z.B.: „vielleicht“
ja=ja	schneller Anschluss; z.B.: „ja“
( )	Inhalt der Äußerung unverständlich
(sagte er)	unsichere Transkription; z.B.: „sagte er“
Groß- und Kleinschreibung sowie Zeichensetzung entspricht der gängigen Anwendung der Grammatik- und Rechtschreibregeln.	

Manual zur Kodierung

Kodierung	Kommentar
Ergebnisorientierung	Einschlusskriterien: Es wird auf Arbeitsergebnisse und Leistung, anstatt auf Anwesenheit, Ausführungsart oder Ausführungsort geachtet. Ankerbeispiel 1: "Ich kann eigentlich Pausen machen wann ich will, ich muss meine Leistung bringen." (IP_14_m; #00:15:48#) Ankerbeispiel 2: "Ja, also, klar ich hab absoluten Einfluss, ich kann auch weitestgehend das selbst bestimmen, es gibt eine Vorgabe, was erwartet wird, allerdings sind wir relativ frei gestellt, wie wir das erfüllen, das bedeutet, dass ich eigentlich nicht nach Zeit arbeite, sondern nach Arbeitsfortschritt." (IP_21_m, #00:10:25-1#)
Anforderung: autonome Entscheidungen treffen	Einschlusskriterien: autonome Entscheidungen treffen und damit verbundene Anforderungen die Art der Entscheidungsfindung festlegen zu können und Eigenverantwortung für die Entscheidungen zu übernehmen, zunehmend autonome Entscheidungen zu treffen. Ankerbeispiel: „[…] d.h. man muss mitunter die mehr Entscheidungen im selben Zeitrahmen treffen können und das wird auch nach untern delegiert, also in der Zwischenzeit werden schon Themen auf zweiter, dritter Ebene getroffen, die früher noch der Generaldirektor getroffen hätte, ja, also es verschiebt sich immer mehr und mehr. Sowas könnte man also als wachsende Eigenverantwortung sehen, ja, aber sonst würd ich nicht die große Veränderung der Eigenverantwortung in Führungspositionen sehn. Bei den Mitarbeitern seh ich das allerdings ein bisschen anders, da ist das wirklich so, also vor sieben Jahren, hat ein Mitarbeiter in unserer Abteilung ganz sicher einen anderen Grad von Eigenverantwortung verspürt als jetzt […]“ (IP_06_m; #00:36:23-3#)
Anforderung: Selbstorganisation	Einschlusskriterien: Tätigkeit erfordert erhöhte Selbstorganisation (zeitlich, finanziell), Übernahme von Koordinationsaufgaben, Selbstorganisation des Arbeitsumfangs, Prioritäten setzten und laufend überarbeiten. Ankerbeispiel: "Aber die Flexibilität wird eigentlich darin verlangt, dass man sich immer mehr organisieren tut. //mhm//. Also dass # dass die Chefs # nicht mich organisieren, sondern dass sie sich selbst organisieren //mhm// und das sich auch jeder Mitarbeiter selber organisiert //mhm//. Im Prinzip ist jeder Mitarbeiter ein kleines Unternehmen, das für sich # ahm arbeiten muss und auch- auch das- und dabei auch das finanzielle und das organisatorische für sich erledigt //mhm//. Das heißt er muss von seinem Fachwissen noch was abzwacken und für diese Organisation //mhm// hergeben. //und wie siehst du das-// das war früher sicher anders, früher hat das Fachwissen gereicht //mhm//." (IP_11_m; #00:25:12#)
Anforderung: eigenverantwortliches Arbeiten, Verantwortung übernehmen	Einschlusskriterien: Verantwortung für Entscheidungen übernehmen, Arbeitsergebnisse rechtfertigen müssen, Verantwortung für die Ergebnisse übernehmen. Ankerbeispiel: „Ja also Eigenverantwortung ((lachend)), ich muss alle meine Anfragen und Aufgaben lösen. Und wenn ich es nicht abliefere, dann muss ich erklären warum.“ (IP_06_m; #00:37:16-6#)

Anforderung: Strukturierung des Arbeitsalltags	Einschlusskriterien: Notwendigkeit sich selbst Strukturen zu geben, etc. Ankerbeispiel: „Also Wochenende versuche ich mir schon oft frei zu halten aber am Abend ((arbeitet sie)) immer. Im Grunde genommen gibt es keinen Abend an dem ich nicht arbeite für die Schule. Oder halt oft auch nachts. [Nachfrage der Interviewleiterin: Also die Arbeit verschiebt sich dadurch, also du arbeitest dann nicht den ganzen Tag, sondern du regelst deine Arbeitszeit einfach so, dass du mehr am Abend machst?] Genau, richtig.“ (IP_02_w; #00:11:01)
HA: negativ: Autonome Entscheidungen treffen	Einschlusskriterien: negative Bewertung von Verantwortung für Entscheidungen tragen, Unsicherheit über Entscheidungsspielraum, Gefahr undurchdachte Entscheidungen zu treffen. Ankerbeispiel: „Du bist selbstverantwortlich //ja// für jeden Fehler //mhm// # und wenn dir etwas schief geht (2) bis zu dem dass du den Job verlierst //mhm// Anführungszeichen. Bist du selber verantwortlich. Du musst also (2) immer sehr vorsichtig auch sein //mhm// mit bestimmten Entscheidungen //mhm//.“ (IP_03_m; #00:46:21#)
HA: negativ: Entgrenzung von Arbeits- u. Privatleben	Einschlusskriterien: Schwierigkeiten bei der Abgrenzung von Arbeits- und Privatleben Ankerbeispiel: „Und es kann oft oft sogar passieren vor allem in der Zeit- wo ich jetzt die Projektleiterrolle habe und für einiges verantwortlich bin, dass man da immer mehr eigentlich mit heim trägt //mhm//. Weil früher war das ganz selten. Weil da hast irgendwann mal am Abend, wenns Zeit war hast deine Arbeit aufgehört //ja// und hast einfach am nächsten Tag weitergerechnet. […]“ (IP_17_m; #00:43:11#)
HA: negativ: Selbstorganisation	Einschlusskriterien: negative Bewertung der Selbstorganisation des Arbeitsumfangs, Koordinationsaufwand, Solidaritätsverlust, Prioritäten ordnen und überarbeiten, Aufschieben von Arbeiten, Erweiterung des Verantwortungsbereichs Ankerbeispiel (Prioritäten neu ordnen): „Da ruft der Bauherr an, das kann öffentlich sein, oder privat und der will irgendwas wissen //mhm//. Es rufen andere Planungsbüros an, und wollen was wissen. //mhm//. Alle wollen was wissen. # Es ist # (lästig) das ist einfach- Haupttätigkeit ist eigentlich Koordination und # alle Fragen beantworten //mhm//“ (#00:03:22#) weiters „In Wirklichkeit ist es mehr Arbeit //ja// weil man hat keine Zeit für die Sachen, die wirklich wichtig sind # die eigentliche Arbeit und es ist schon eine Belastung natürlich //mhm// # zeitlich, eine größere.“ (IP_11_m; #00:03:49#)

HA: negativ: Unsicherheit bei Arbeitsausführung	Einschlusskriterium: Die Person empfindet Unsicherheit bei der Arbeitsausführung durch unzureichende Informationen, mangelnde Unterstützung, unklare Vorgaben Ausschlusskriterium: Code --> negativ: autonome Entscheidungen treffen (Unsicherheit über Entscheidungsfindung) Ankerbeispiel: „Mhm (3) dass ich dann nicht so viel frage, wenn ich mir unsicher bin //mhm// dann an die Kollegen gehe, aber die Kollegen verweise mich dann auch wieder auf ihn //mhm// also ein # Teufelskreis //mhm//. Aber # ja, sonst probier ich viel alleine zu lösen (2) aber halt auch Sachen nicht weiß beziehungsweise kommt es vor, das ist halt nur meine Meinung, dass ich es besser verstehen würde, wenn er sich mehr Zeit nehmen würde oder um einen Tick langsamer erklären würde //mhm// und daran (liegt), dass wir dann Kommunikationsschwierigkeiten und in Folge dann AusführungsPlanungsschwierigkeiten //mhm// und ja. Ist dann halt ab und zu anstrengend //mhm//.“ (IP_14_m; #00:06:28#)
HA: Grenzen: fremdbest. Arbeitsdisposition	Einschlusskriterien: Arbeitsdisposition wird von der/dem Vorgesetzten übernommen Ankerbeispiel: " [...]Also es gibt bei uns für die Arbeitsdisposition natürlich eine gewisse Vorplanung //mhm// wo eben- also bei dem die Leute einzelnen Projekten anteilig, von den Wochenstunden quasi zugewiesen werden [...]" (IP_01_m; #00:16:30#)
HA: Grenzen: kurzfristige Termine	Einschlusskriterien: keine Möglichkeit autonomer Tätigkeitseinteilung durch kurzfristige Termine Ankerbeispiel: "Naja es war öfter dass dich wer angerufen hat und in einer Stunde oder zwei Stunden waren halt irgendwelche Besprechungen //mhm//. Also die Woche planen war sicher nicht (2) nicht möglich in dem Sinne. Dass man sagt: so, am Donnerstag mach ich den Bericht weil dazwischen ist immer irgend etwas anderer reingekommen //mhm//." (IP_05_w; #00:28:52#)
HA: Grenzen: kurzfristige Anfragen	Einschlusskriterien: keine Möglichkeit autonomer Tätigkeitseinteilung durch kurzfristige Aufgaben, kurzfristige Kundenanfragen, die vorgezogen werden müssen. Ankerbeispiel: "Naja, es ist einfach ahm oft so außerplanmäßig, dass eh bei dem einen Projekt irgendwo eine Anfrage kommt ahm von einem – ja, vom Auftraggeber, von der Baufirma, etc.. Mit dem man jetzt nicht unbedingt gerechnet hat und diese Anfrage, die zu bearbeiten geht gleich mal ein ganzer Tag drauf //mhm//, den man natürlich nicht eingeplant hat an sich //ja// weil ich hab natürlich schon auch einen gewissen Zeitplan ahm fürs Projekt, wo ich- bei dem ich halt versuche in gewissen Schritte natürlich Sachen # zu liefern, also Unterlagen, Pläne, Statiken, etc.. und da sind natürlich solche Sachen, die eigentlich wirklich bei jedem Projekt dazwischen kommen halt sehr hinderlich //mhm//" (IP_01_m; #00:24:54#)
HA: Grenzen: Teamarbeit	Einschlusskriterien: Grenzen autonomer Tätigkeitseinteilung durch Teamarbeit Ankerbeispiel: "[...] Diesen Alltag selbst zu gestalten, das ist absolut in Ordnung, aber man muss sich auch immer mit anderen zusammensprechen //mhm//. Es gibt absolut niemanden, weder in der Bank oder- der tun, schalten und walten kann alles wie er möchte und wie er will //ja//. Das geht gar nicht. [...]" (IP_04_w; #00:54:24#)

HA: Grenzen: Termine, Deadlines	Einschlusskriterien: Grenzen durch von außen gesetzte Rahmenbedingungen (Termine, Meetings, Deadlines, Besprechungen, etc.) Ankerbeispiel: "Und ahm wir haben teilweise recht kritische Zahlungen //mhm//. Also Zahlungen, die innerhalb eines bestimmten Zeitraumes einfach durchgeführt sein müssen. [...]" (IP_03_w; #00:08:18#)
HA: Grenzen: vorgegebener Ablauf von Arbeiten	Einschlusskriterien: Abläufe, die sich aus der Tätigkeit ergeben und nicht änderbar sind. Somit ist auch keine autonome Einteilung möglich. Ankerbeispiel: " [...] Das ((vorgegebene Schritte von Arbeiten)) sind Regeln, an die muss sich ein jeder halten, die hat ein jeder. Also die Freiheit quasi bis dahin alles selbst zu bestimmen und zu machen. [...]" (IP_04_w; #00:54:24#)
HA: positiv: Pflichtbewusstsein/ Commitment	Einschlusskriterien: hohes Pflichtbewusstsein gegenüber dem Unternehmen, Unternehmensziele werden zu eigenen Zielen, positive Bewertung Ankerbeispiel: Also man hat ja eine Position und man hat ja eine Aufgabe //ja// um etwas zu befriedigen //ja// und wenn ich das befriedigen **kann**, dann **tu** ich das //mhm// und wenn es notwendig ist, dass das mal ein Sonntag oder ein Samstag ist, oder um 10 in der Nacht, # Hauptsache es ist die Bedürfnisbefriedigung erreicht //mhm//. Das ist die oberste Prämisse. (#01:12:56#) [Auf die Nachfrage, ob es für ihn persönlich positiv sei:] Ja sicher. Und wenn man genau so derartige Dinge tut, auch im außerordentlichen Feld, //mhm// dann ist das beim User, beim Kunden, ein ganz besonders prägendes Ereignis //mhm// man müsste eigentlich schauen, dass immer solche Ereignisse sind, weil dann hat man einen **wahnsinnigen** Erfolg //mhm// ja, es sind ja die außerordentlichen Dinge, die einem in Erinnerung bleiben im Leben //ja//, nicht die # Normalen. (IP_03_m; #01:13:43#)
HA: positiv: Möglichkeit sich zurückzuziehen	Einschlusskriterien: Möglichkeit sich zurückzuziehen um Pausen zu machen oder konzentriert arbeiten zu können Ankerbeispiel: „ […] ich kann rauf ((in die Mensa)) auf einen Kaffee gehen, wenn ich mir was ausmache mit jemandem oder mal alleine, wenn ich sage ich brauche jetzt mal ein bisschen Abstand, ich muss mich erholen, jetzt kann ich mich grade nicht gut konzentrieren //ja//. Überhaupt kein Problem und kein Thema //ja//." (IP_04_w; #00:44:26#)
HA: positiv: Selbstbestimmung	Einschlusskriterien: Empfundene Selbstbestimmung durch Autonomie (z.B. durch Selbstorganisation, Einbringen von Erfahrungen und Ideen, Verantwortung, etc.) Ankerbeispiel: „Ah (2) ja (1) angenehm weil mir schreibt nicht irgendwer vor, wie ich Sachen zu tun habe //mhm// ich kann es tun- wenn ich zum Ziel komm kann ich eigentlich tun wie ich es mag //mhm//. # Das ist es. Aber mich nimmt jetzt keiner bei der Hand und sagt: Das das, das musst du jetzt so und so machen. Sondern ich kann es machen und dann richten //mhm//." (IP_14_m; #00:22:46)
HA: positiv: Anpassung an individuellen Rhythmus	Einschlusskriterien: Anpassung an die individuelle Arbeitsgeschwindigkeit oder den Tagesrhythmus Ankerbeispiel: „ […] Auf der einen Seite hat man die Freiheit wohl alle Agenden die am Tisch liegen selbst in seinem eigenen Rhythmus zu bearbeiten und zu behandeln, abzuarbeiten nach Themenpunkten, nach Prioritäten, nach Wichtigkeit eben, oder nach- natürlich, wenn ich sage ich mag das einen Tag nicht machen, weil ich hatte schon die anderen Themen und ich verschiebe es auf morgen, also wenn ich es verschieben kann //mhm//, in der Hinsicht hat man die Freiheit. […]" (IP_04_w; #00:54:24#)

HA: positiv: Autonom Entscheidungen treffen können	Einschlusskriterien: positive Bewertung durch schnelle Entscheidungen, entscheidungsfreudigen Charakteren, eigener Verantwortungsbereich, Einfluss auf die eigene Situation zu haben (Einfluss auf eigene Situation), Zeichen guter Eingliederung ins Unternehmen Ankerbeispiel: „Natürlich sinds- also ich bin relativ entscheidungsfreudig, also man kann relativ schnell […], strategische Entscheidungen sind ja auch Grundsatzbeschlüsse mit dem Aufsichtsrat und so, aber man kann relativ schnell reagieren, auch weil ich Entscheidungen relativ schnell und nicht nur schnell sondern auch relativ reflektiert treffen kann, daher es ist ja meisten so, dass wenn man für eine Entscheidung Wochen braucht, dann zieht sich's wochenlang, die Argumente sind noch immer die gleichen, das kann ich relativ gut, das ist von daher eher ein Vorteil. Ein Nachteil ist natürlich immer […] bin ich auch der, der es zu verantworten hat politisch.“ (IP_02_m; #00:34:02-1#)
HA: positiv: besserer Umgang mit Anforderungen	Einschlusskritierien: besserer Umgang mit Anforderungen des Arbeitsalltags (z.B. Zeitdruck) durch HA möglich. Ankerbeispiel: „Dass ich es mir meistens von vornherein es so plan, dass ich immer noch irgendwie nach hinten Puffer habe, also dass ich in so Situationen ((Zeitdruck)) gar nicht kommen.“ (IP_07_m; #00:26:17-0#)
HA: positiv: Freude an der Arbeit	Einschlusskriterium: Durch HA (z.B.: Pflichtbewusstsein, Entscheidungsfreiheit, Selbstorganisation, etc.) wird Freude an der Tätigkeit berichtet. Ankerbeispiel: „Naja, das ist für mich eigentlich nur positiv //mhm// weil ahm (3) ich könnte es mir gar nicht anders vorstellen. # Es würde meine Motivation hemmen, wenn es nicht so wäre //mhm// weil wenn ich sehr viel nachfragen, hinterfragen und um Erlaubnis fragen würde, dann hätte ich nicht so viel Freude daran //mhm//. Weil (ich ganz einfach sehe), dass ist meine Entscheidung: Ja, das geht so oder nein, das geht nicht so //mhm//. Ja, ist so. Es kann natürlich richtig oder falsch sein, aber das kann es immer sein. Eigenverantwortung # ist sicherlich für das Endprodukt sicher (eine Beziehung da) und das ist sicher Motivation sowas zu machen, ja //mhm//.“ (IP_18_m; #00:58:05#)
Zeitautonomie (ZA): negativ: eigenständiges Strukturieren	Einschlusskriterien: Strukturverlust, der auf die eigene Arbeitsausführung negativ wirkt (Arbeiten aufschieben, etc.) Ankerbeispiel: "Negativ, naja, dass ich mir die Struktur selbst immer geben muss und sie nicht vorgegeben ist und dadurch auch so Dinge passieren wie Dinge aufzuschieben und nicht immer alles in der Schnelligkeit vielleicht zu bearbeiten, die ich mir vielleicht auch wünschen würde." (IP_02_w; #00:12:04#)
ZA: negativ: Entgrenzung der Arbeitszeit: fremdverordnete Flexibilität	Einschlusskriterien: negative Bewertung und fremdverordnete Wahrnehmung von Arbeit im Urlaub, am Wochenende, abends, Überstunden, etc. Ankerbeispiel: „Ab einem bestimmten Level ((Position)) hast du keine Zeiterfassung, leider, ich hätte lieber eine ((lachend)) //ja keine Überstunden-((lachend))// und da wird dann auch erwartet, dass du Überstunden machst, die du nicht abbauen kannst.“ (IP_07_w; #00:08:49-2#)

ZA: negativ: Schwierigkeiten bei Teamarbeit	Einschlusskriterien: Schwierigkeiten bei Abstimmungen im Team durch Zeitautonomie Ankerbeispiel: „Auf der anderen Seite ist es natürlich auch so, wenn man etwas von einem Kollegen möchte, weiß man ja nie, ist er jetzt da, ist er nicht da. Also es ist dann immer wenn es dann doch schnell gehen muss, hast du das Problem, dass du dann die eventuell nicht erreichst //ja// von daher, ja, alles Vor- und Nachteile.“ (IP_07_w; #00:05:01-7#)
ZA: Grenzen autonomer Zeiteinteilung: berufliche Termine	Einschlusskriterien: berufliche Fixpunkte wie Besprechungen, Sitzungen, Termine, etc.. Ausschlusskriterien: Anwesenheit wird von der/dem Vorgesetzten gewünscht und kein direkter Grund von den IP angegeben --> Code: Vorgabe des Vorgesetzten Ankerbeispiel: "[...] wenn wir keine Sitzungen haben oder irgendwelche Fixzeitpunkte, kann ich’s mir ganz flexibel einteilen //mhm//" (IP_03_w; #00:06:21#)
ZA: Grenzen autonomer Zeiteinteilung: Kernzeit	Einschlusskriterien: Flexible Arbeitszeit mit Gleitzeitregelung Ankerbeispiel: "[...] also es ist eigentlich ziemlich # geregelt, sagen wir mal so //mhm// ahm, bei uns im Büro ist Gleitzeit. Ahm # das heißt mit Kernzeit, also das heißt wir können uns eigentlich unsere Zeit selber einteilen //mhm// ahm grundsätzlich." (IP_01_m; #00:08:55#)
ZA: Grenzen autonomer Zeiteinteilung: Teamarbeit	Einschlusskriterien: Der autonomen Zeiteinteilung wird durch die Arbeit im Team eine Grenze gesetzt. Wenn man mit KollegInnen zusammenarbeitet, oder Rücksprache mit dem Chef halten möchte muss man anwesend sein, wenn diese auch anwesend sind. Ankerbeispiel: "[...] wenn ich was von meinem Projektleiter haben will, dann muss ich um 7:00 kommen und da hab ich noch die meiste Ruhe. Wenn ich erst um halb 9 komme kann es sein dass er schon außer Haus ist # oder ahm # ja, dass er schon so eingedeckt ist, dass er keine Zeit mehr hat //mhm//. Ja." (IP_14_m; #00:12:45#)
ZA: Grenzen autonomer Zeiteinteilung: Vorgaben des Vorgesetzten	Einschlusskriterien: Anwesenheit wird von der/dem Vorgesetzten gewünscht und kein direkter Grund von den IP angegeben. Ausschlusskriterien: Termine, Sitzungen, Besprechungen, etc. --> Code: berufliche Termine Ankerbeispiel: "[...] wobei es keine Zeiterfassung gibt, sondern die Arbeitszeit auf gegenseitigem Vertrauen gestaltet wird und das Management hat flexible Arbeitszeiten, die müssen da sein wenn sie benötigt werden." (IP_05_m; #00:04:45-4#)

ZA: positiv: Ausdruck des Vertrauens in die MA	Einschlusskriterien: Freie Zeiteinteilung wird als Ausdruck des Vertrauens empfunden. Ankerbeispiel: Ich kann das frei gestalten, ich hab laut Dienstvertrag auch dreißig Tage Urlaub. Aber auch das nach Vertrauensprinzip, ich muss zum Beispiel beim Rathaus kein Urlaubsantrag einreichen, ich hab verschiedene Leute, bei denen ich mitteilen muss, wann und wo ich da bin, vielleicht zählt die Sekretärin vom Bürgermeister auch nach, ob ich auf vierzig Tage komm, aber ansonsten ist es, weil ja auch jeder weiß, das Ganze muss funktionieren [...]" (IP_02_m; #00:17:10#
ZA: positiv: Einbezug persönlicher Präferenzen	Einschlusskriterien: Einteilung nach persönlichen Wünschen, Bedürfnissen und Vorlieben (z.B.: Konzentrationsphasen, Tagesrhythmus, etc.) Ausschlusskriterien: Code: Einbezug situativer Aspekte, Rücksichtnahme auf private Verpflichtungen, Vereinbarkeit mit Freizeit Ankerbeispiel: „Also ich sehe es vorwiegend positiv weil jeder dann # ahm oder weil ich mir da meine Zeit so einteilen habe können wie ich es (1) gern habe, ja //mhm// und nicht das Problem ist, dass wenn ich viel zu tun habe, dass ich die produktive Zeit von 18:00 bis 22:00 ungenützt habe //mhm//. Das heißt ich habe es mir so einteilen können, dass ich wirklich Konzentrationsarbeit dann machen habe können wo ich mich auch konzentrieren habe können und keine Anrufe mehr waren." (#00:10:31#) „[…] weil du halt auch am Wochenende, wenn du am Freitag Nachmittag nicht mehr wolltest, hast du genauso am Wochenende arbeiten können //mhm//. Also es (3) die Flexibilität ist für mich persönlich in Ordnung //mhm//. Also ich brauche nicht diese Standstrukturen //mhm//." (IP_05_w; #00:30:18#)
ZA: positiv: Einbezug situativer Aspekte (innerhalb der Arbeit)	Einschlusskriterien: Situative Aspekte, die innerhalb des Arbeitsumfeldes als störend oder positiv für die Arbeitsausführung wahrgenommen werden (zB.: Ruhe, etc.). Ausschlusskriterien: Situative Aspekte außerhalb der Arbeit --> Code: private Termine/Erledigungen, Vereinbarkeit mit Freizeit, Zweitjob Ankerbeispiel: „ […] mir machts auch nichts aus, wenn ich abends noch was mache, also oft teilen wir uns das wirklich so ein, dass wir abends, wenn Ruhe ist und keine Kunden anrufen, dass wir uns dann noch mal hinsetzen […]" (IP_07_m; #00:18:31-5#)
ZA: positiv: Rücksichtnahme auf private Verpflichtungen	Einschlusskriterien: Private Termine (zB: Arztbesuch, Behörden, Ämter, etc.) oder Erledigungen (zB: Einkaufen gehen) Ausschlusskriterien: Freizeitplanung (Familie, Freunde, Hobbies, etc.) Ankerbeispiel: "[...] wenn ich mal etwas in der Früh erledigen muss, kann ich etwas erledigen //mhm//, komme ich später und dann dann hole ich die Stunden ein beziehungsweise auch wenn ich mal zum Arzt oder irgendwo anders hingehen muss kann ich auch früher gehen und kann auch um halb 4 oder 4 mal gehen //mhm// und es ist überhaupt kein Problem. Muss ich nur mit meinem Team und meinen Mitarbeitern besprechen.[...]" (IP_10_m; #00:11:24#)

ZA: positiv: Selbstbestimmung	Einschlusskriterium: IP erleben Selbstbestimmung, Ressource im Umgang mit Anforderungen des Arbeitsalltags Ankerbeispiel: „Ahm, ich habe an sich eine 36 Stunden Woche mit unbegrenzten Überstunden aber das ist in der Pauschale dabei. Ich kann mir meine Zeit in der Praxis bis auf wenige Ausnahmen selbst einteilen //mhm//. Aber das ist für mich auch wichtig. Das ist auch ein Grund warum ich das gerne mache //mhm// dass ich auch in der Arbeitszeit relativ selbstbestimmt bin. Abgesehen von den Besprechungen //ja// und dem Jourfix (2) reicht es wenn ich eine Stunde am Tag dort bin, nur es ist so gut wie nie, dass das nur eine Stunde ist, ja //mhm//." (IP_18_m; #00:22:29#)
ZA: positiv: Vereinbarkeit mit Freizeit	Einschlusskriterien: Freizeitplanung (Familie, Sport, Hobby, Freunde, etc.) wird erleichtert. Ausschlusskriterien: Private Erledigungen und Verpflichtungen (z.B.: Behördengänge, Arzttermine, etc.) Ankerbeispiel: „[…] ich hab schon meinen eigenen Rhythmus aber wenn die XXX ((Tochter)) essen gehen will, gehe ich mit ihr essen, wenn wenn Freunde von mir mit mir mittags irgendwas unternehmen wollen # das ist (egal), ja //mhm//." (IP_03_m; #01:05:02#)
ZA: positiv: Zeit für Zweitjob, Ausbildung	Einschlusskriterien: Freie Zeiteinteilung erleichtert die Koordination mit einem Zweitjob oder einer Ausbildung. Ankerbeispiel: Wir haben Gleitzeit von 7:00 bis 8:30 aber je nachdem – jetzt mach ich 40 Stunden, dann wenn ich wieder 30 Stunden angestellt bin, mach ich wieder 6 Stunden am Tag und time das mit der Universität //mhm//. Und (2) ja, Gleitzeit und ab halb 7, ah ab halb 5 können wir gehen. Wir können um halb 9 kommen und um halb 5 gehen aber müssen halt die Stunden bringen. Dann bleib ich ein Mal 12 Stunden und dann mach ich einen kurzen Tag //mhm// [...]" (IP_14_m; #00:11:42#)
ZA: positiv: besserer Umgang mit Anforderungen des Arbeitsalltags	Einschlusskriterien: besserer Umgang mit Arbeitsalltag durch ZA Ankerbeispiel: „Ich mag es absolut mir meine Zeit so einzuteilen, wie ich es für mich gerade empfinde //ja//. Der Tag ist eh oft- der Arbeitsalltag ist eh oft sehr geprägt von Arbeiten, die man dringend erledigen muss, von Abgabeterminen, von Deadlines, von Fristen, die man einhalten muss //mhm// und wenn man dann aber quasi selbst bestimmen kann wie der- wann gehe ich nach Hause, wann beginne ich in der Früh, das gibt einem ein bisschen mehr Freiheit //mhm// das gut zu bewältigen." (IP_04_w; #00:43:31#)
Örtliche Autonomie (OA): negativ: Entgrenzung von Arbeits- und Privatleben	Einschlusskritierien: Arbeit dominiert den privaten Wohnraum, Auswirkungen auf das Privatleben (Familie, Beziehung, etc.), Entgrenzung von Arbeits- und Privatleben durch mobile Telearbeit, Erreichbarkeit wird erwartet, Erreichbarkeit im Urlaub Ankerbeispiel 1: „Ja, dass ich diese Vorbereitungs- und Nachbereitungsarbeiten natürlich zuhause mache und dass mein Wohnraum sehr von meiner Arbeit dominiert ist. Auch optisch dass ich einfach sehr viele Materialien auch zuhause habe und dass # die Abgrenzung zum Beruf nicht so leicht ist als wenn sich der Arbeitsplatz eindeutig außerhalb des eigenen Wohnraumes befindet. […]" (IP_02_w; #00:10:35#) Ankerbeispiel 2: „Das Smartphone //ja, zum Beispiel// ja, ich les meine eMails jetzt auch, wenn ich auf Veranstaltungen bin und arbeite quasi während ich

	beim Kunden bin noch andere Dinge, zwar Kleinigkeiten, aber eben Dinge, also eMails mal kurz beantworten, dadurch hat sich extrem die Arbeitszeit verdichtet, das ist schon, man weiß dann oft, manchmal wenn man dummerweise sonntags die eMails abruft, schon was einen am Montag erwartet, hat mehr Einfluss aufs Privatleben, man hat weniger Pausen." (IP_16_m; #00:44:22-7#)
OA: negativ: ineffizientes Arbeiten	Einschlusskriterien: ineffizientes Arbeiten, Ablenkungen, weniger Konzentration, etc. bei Heimarbeit oder mobiler Telearbeit Ankerbeispiel: „[…] Reines Teleworking um die Frage zu erweitern oder zu ergänzen, hab ich mehrmals probiert. Nicht wirklich gut. Weil die Ablenkung und die Gefahr im Haushalt das zu machen und das und das so groß ist //mhm//, dass du schauen musst, dass du Stunden zusammenbringst, wenn du gewissenhaft protokollierst //ja// […]" (IP_19_m; #00:33:28#)
OA: positiv: effizientes Arbeiten	Einschlusskriterien: es wird über konzentriertes oder effizientes Arbeiten bei Heimarbeit oder mobiler Telearbeit berichtet. Ankerbeispiel: „[…]gerade das Home Office hat mir viel gebracht weil da kann ich zuhause wirklich konzentriert- mich auf meine Mails konzentrieren, mein Team weiß das schon und ahm das ist überhaupt kein Problem, auch für die nicht, ja //mhm//." (IP_10_m; #00:11:24#)
OA: positiv: Reduktion der Fahrtzeiten/ Fahrkosten	Einschlusskriterien: Reduktion der Fahrtzeiten/ Fahrtkosten durch Heimarbeitsplatz oder mobile Telearbeit Ankerbeispiel: „[…] ich arbeite ja von zu Hause aus, das spielt da ne große Rolle, weil ich bin die letzten zwei Jahre von XXX nach XXX gefahren, als wir noch den Rahmenvertrag hatten mit den, ja, Stundenkontingent, dafür werden wir fest bezahlt, da das jetzt nicht mehr gewährleistet ist und ich manchmal nur drei oder vier Stunden arbeite, lohnt das sich nicht mehr zwei Stunden, also ich würde zwei Stunden von Haustür zu Haustür, hin und zurück und deswegen hab ich mich dazu entschieden von zu Hause aus zu arbeiten und deswegen kann ich aber auch viel für meine kleineren Projekte machen [...]" (IP_07_m; #00:15:42-9#)
OA: positiv: bessere Vereinbarkeit mit Freizeit/ Familie	Einschlusskriterien: Freizeitplanung wird durch Heimarbeit/ mobile Telearbeit leichter Ankerbeispiel: „ […] weil ja auch jeder weiß, das Ganze muss funktionieren und ich hab zum Beispiel eben auch, das wäre arbeitsrechtlich schwierig, natürlich auch viel Heimarbeit. Ich hab zuvor in Stuttgart gewohnt und bin immer zum Musizieren, sondern eben auch Familie, also meine Eltern oder wenn man was mit Freunden macht oder zum Fußball geht […]" (IP_02_m; #00:17:00-6#)

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Prozentuelles Ausmaß der Autonomie von Angestellten in Europa 23
Tabelle 2: Übersicht über Anforderungen an Beschäftigte 30
Tabelle 3: Positiv empfundene Aspekte von Autonomie 34
Tabelle 4: Negativ empfundene Aspekte von Autonomie 37
Tabelle 5: Faktoren, die zu der positiven oder negativen Bewertung von Autonomie beitragen 40
Tabelle 6: Stichprobe 46

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das Job-Demands-Control Modell 17
Abbildung 2: Der Zusammenhang zwischen arbeitsbezogenen Charakteristika und Wohlbefinden im Vitamin Modell 19
Abbildung 3: Ablaufmodell der qualitativen Inhaltsanalyse 49

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Diplomarbeit ohne fremde Hilfe und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen angefertigt habe, und dass die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen hat. Alle Ausführungen der Arbeit, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, sind als solche gekennzeichnet.

Ort, Datum	Unterschrift

Lebenslauf

Name Julia Maria Römer

E-Mail julia.m.roemer@gmail.com

PRAKTIKA UND SONSTIGE TÄTIGKEITEN

03/2013 – dato	**Institut für Angewandte Psychologie: Arbeit, Bildung, Wirtschaft**
10/2012-01/2013 03/2012-06/2012	Studienassistenz im Fachbereich Arbeits- und Organisationspsychologie (Mitarbeit bei Forschungsprojekten, Unterstützung in der Lehre)
07/2012	**abif – Analyse Beratung und interdisziplinäre Forschung** Volontariat (Quantitative und qualitative Auswertung von Erhebungsdaten, Entwicklung qualitativer Erhebungsinstrumente, Erstellung eines Evaluationsreports, diverse Tätigkeiten zur Unterstützung von Projekten wie Projektabrechungen, Lektorat, inhaltliche Überarbeitungen, graphische Aufbereitungen, Transkriptionen, Literaturanalysen, Datenbankpflege, Recherchetätigkeiten)
08/2011 – 09/2011	**HILL Woltron Management Partner GmbH, Wien** Praktikum (Vorselektion schriftlicher Bewerbungen, Identifikation geeigneter Kandidaten in Hinblick auf das Anforderungsprofil, Erstellung von psychologischen Gutachten, Vorgabe der HILL Kompetenzanalyse, Beisein bei Interviews und Testauskünften, Erstellung von Inseraten, Betreuung der Kandidaten, administrative Tätigkeiten)
06/2011	**12th European Conference On Traumatic Stress Psychotraumatology and Human Rights, Uni Wien** Vorbereitung und Betreuung des Kongress; Teilnahme an Vorträgen
	Raiffeisen Bank International AG, Wien
10/2009 – 12/2010	Werkstudent - Controlling/Accounting sowie Acquisition Project and Structure Finance
08/2009	Praktikum - Acquisition Project and Structure Finance
08/2007	Praktikum - Letters Of Credit
07/2006	Praktikum - International Project Finance (jetzt Acquisition Project and Structure Finance)
07/2008 – 08/2008	**IDEX – Indian Network for Development Exchange, Indien** Volontariat (Englisch- und Mathematikunterricht auf Volksschulniveau; Kinderbetreuung im Waisenhaus „Ramanand Gopal Bal Ashram“ und im „Thakur Dass Karol Memorial – Basera“, einer Einrichtung für geistig und körperlich behinderte Kinder und Jugendliche)

AUSBILDUNG

10/2007 – dato	**Studentin der Psychologie,** Universität Wien Abschluss des ersten Studienabschnittes im November 2009
09/2002 – 06/2007	**Höhere Bundeslehranstalt für wirtschaftliche Berufe (HLA),** Baden Ausbildungszweig: Kultur und Kongressmanagement Abschluss durch Reife- und Diplomprüfung für den Ausbildungszweig Kultur- und Kongressmanagement mit der Berechtigung zur Führung des Berufstitels Kultur- und Kongressassistentin.
09/1998 – 06/2002	**Allgemeinbildende höhere Schule Sacré Coeur**, Pressbaum
09/1996 – 06/1998	Volksschule, Alland
09/2004 – 07/1996	Volksschule, Wien 1230

BESONDERE KENNTNISSE

Sprachen	Deutsch: Muttersprache Englisch: verhandlungssicher 07/2003 – 08/2003: Sprachaufenthalt in Großbritannien 03/2005: Sprachaufenthalt in Irland Französisch: Schulkenntnisse Spanisch: Schulkenntnisse 04/2006: Sprachaufenthalt in Spanien
EDV	ECDL - European Computer Driving License Module: theoretische Grundlagen, Windows Explorer, Microsoft Office Word, Microsoft Office Excel, Microsoft Office Power Point, Internet, Microsoft Office Access IBM SPSS Statistics (Statistiksoftware) Atlas TI (Software zur qualitativen Analyse und Datenauswertung) Lotus Notes (Datenbanksystem)
Fortbildungen, sonstige Qualifikationen	• Teilnahme an der 12th European Conference On Traumatic Stress, Psychotraumatology and Human Rights (2011) • Rhetorik Seminar (2006) • Führerschein der Klasse B

Wien, Mai 2013