universität wien

MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

„Flexibilität in der Arbeit der Zukunft:

Ein Gewinn für alle Generationen“

verfasst von / submitted by

Sandra Panhans, BSc

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of

Master of Science (MSc)

Wien, 2016 / Vienna, 2016

Studienkennzahl lt. Studienblatt / degree programme code as it appears on the student record sheet:	A 066 840
Studienrichtung lt. Studienblatt / degree programme as it appears on the student record sheet:	Masterstudium Psychologie
Betreut von / Supervisor:	Univ. Prof. Dr. Christian Korunka

Danke an alle, die mich inspiriert und korrigiert haben.

Inhaltsverzeichnis

1 Einführung **7**

2 Theoretischer Hintergrund **9**

2.1 Flexible Arbeitsarrangements 9

2.2 Auswirkungen flexibler Arbeitsarrangements 11

2.2.1 Überblick über Auswirkungen 11

2.2.2 Einordnung in theoretische Modelle 13

2.2.3 Flexible Arbeitsarrangements und Arbeitszufriedenheit 14

2.2.4 Flexible Arbeitsarrangements und Leistung 15

2.2.5 Flexible Arbeitsarrangements und Abwesenheit 16

2.2.6 Flexible Arbeitsarrangements und Kündigungsintention 17

2.2.7 Work Adjustment Model 18

2.3 Generationen 20

2.3.1 Definition und Abgrenzung 20

2.3.2 Differenzierung der Generationen 21

2.3.3 Bedürfnisse und Werte 22

2.4 Moderierender Einfluss von Generationen 23

3 Methode **27**

3.1 Prozedur und Stichprobe 27

3.2 Erhebungsinstrumente 29

3.2.1 Soziodemografische Daten 29

3.2.2 Flexible Arbeitsarrangements 29

3.2.3 Arbeitszufriedenheit 30

3.2.4 Leistung 30

3.2.5 Abwesenheit . . . 31
3.2.6 Kündigungsintention . . . 31

4 Ergebnisse **33**

4.1 Konstruktvalidität und interne Konsistenz der Fragebögen . . . 33
4.2 Deskriptive Analysen . . . 36
4.3 Zusammenhang von flexiblen Arbeitsarrangements und arbeitsplatzbezogenen Auswirkungen . . . 37
4.3.1 Flexible Arbeitsarrangements und Arbeitszufriedenheit – H1a und H1b . . . 37
4.3.2 Flexible Arbeitsarrangements und Leistung – H2a und H2b . . . 38
4.3.3 Flexible Arbeitsarrangements und Abwesenheit – H3a und H3b . . . 39
4.3.4 Flexible Arbeitsarrangements und Kündigungsintention – H4a und H4b . . . 40
4.4 Moderierender Einfluss von Generationen – H5 . . . 41

5 Diskussion **47**

5.1 Zeitliche Flexibilität und arbeitsplatzbezogene Auswirkungen . . . 47
5.2 Örtliche Flexibilität und arbeitsplatzbezogene Auswirkungen . . . 50
5.3 Bedeutung von Generationen als Moderatorvariable . . . 50
5.4 Limitationen und zukünftige Forschung . . . 51
5.5 Praktische Implikationen . . . 52

Literaturverzeichnis **55**

Abbildungsverzeichnis **61**

Tabellenverzeichnis **63**

Anhang **65**

Zusammenfassung . . . 65
Abstract . . . 67
Papierversion des Fragebogens . . . 69
Onlineversion des Fragebogens . . . 75
Eidesstattliche Erklärung . . . 85
Lebenslauf . . . 87

1 Einführung

Unsere Arbeitswelt befindet sich in einem rasanten Wandel und nicht nur Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler diskutieren und spekulieren über die „Arbeit der Zukunft“, sondern auch die Politik. Als Treiber dieser Entwicklung gelten allen voran der technologische und der kulturelle Wandel (BMAS, 2015). Im Zuge der steigenden Digitalisierung von Arbeit und Gesellschaft durch Informations- und Kommunikationstechnologien ergeben sich Möglichkeiten und Herausforderungen. Globale Vernetzung und Automatisierung ermöglichen neue Zugänge zur Arbeit und verändern die uns bekannten Geschäftsmodelle (BMAS, 2015; WKO, 2015). Parallel hierzu entwickeln sich die Bedürfnisse und Werte der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer weiter. Wichtig ist nicht mehr nur ein Arbeitsplatz, der ein sicheres Auskommen ermöglicht, sondern auch einer, der sich mit dem Privatleben vereinbaren lässt und dessen zeitliches Ausmaß selbst bestimmbar ist (BMAS, 2015). Die Arbeit der Zukunft muss entsprechend nicht nur die Flexibilitätsanforderungen der Unternehmen erfüllen können, sondern ebenso jene der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Flexible Arbeitsmodelle, wie beispielsweise Gleitzeit oder Home Office, bieten eine Chance, um diesen Ansprüchen gerecht zu werden.

Aus einer Arbeitskräfteerhebung der Statistik Austria aus dem Jahr 2004 geht hervor, dass 35,4% der nicht selbstständigen Erwerbstätigen die Möglichkeit haben, zeitliche Flexibilität zu nutzen (Statistik Austria, 2005a). Die häufigste Form stellen dabei Gleitzeitregelungen dar, die von 17,8% in Anspruch genommen werden können. Jedoch sollte nicht übersehen werden, dass der Großteil der nicht selbstständigen Erwerbstätigen an fixe Arbeitszeiten gebunden ist (62,8%). Bei örtlicher Flexibilität fallen die Werte etwas geringer aus. In Deutschland arbeiten laut Erhebungen des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales aus dem Jahr 2013 30% der Angestellten und 2% der Arbeiterinnen und Arbeiter zumindest gelegentlich von zu Hause aus (BMAS, 2013). 20% der österreichischen Unternehmen, die bei der „Europäischen Erhebung über E-Commerce“ aus 2004/05 befragt wurden, geben an, dass sie Personen beschäftigen, die Telearbeit verrichten (Statistik Austria, 2005b). Besonders in großen ($\geq$ 250 Beschäftigte) und

mittelgroßen Unternehmen (50-249 Beschäftigte) ist diese Form der Flexibilität anzutreffen.

Diese Entwicklungen führen uns zu der Frage, ob Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer tatsächlich von flexiblen Arbeitsmodellen profitieren können und sich dies in ihrer Einstellung gegenüber ihrer Arbeit widerspiegelt. Wird die Arbeitszufriedenheit durch Möglichkeiten zur zeitlichen und örtlichen Flexibilisierung positiv beeinflusst und in weiterer Folge auch die Effektivität und Verweildauer im Unternehmen?

Abgesehen von den bereits beschriebenen Trends zur Digitalisierung und zum kulturellen Wertewandel beobachten wir seit Jahren auch einen demografischen Wandel unserer Gesellschaft. Es wird damit gerechnet, dass die Einwohnerzahl Deutschlands bis zum Jahr 2030 auf 77 Millionen Menschen herabsinken wird (Statistische Ämter des Bundes und der Länder, 2011). Damit wäre im Vergleich zu 2008 ein Rückgang um fast fünf Millionen Menschen zu verzeichnen. Zwei Entwicklungen prägen diese Erwartungen in besonderem Maße – eine sinkende Geburtenrate und eine steigende Lebenserwartung (Statistische Ämter des Bundes und der Länder, 2011). Bis 2030 wird bei einer Fortsetzung dieses Trends erwartet, dass der Anteil an Personen unter 20 Jahren um 17% gegenüber 2008 sinken wird, während der Anteil an Personen über 65 Jahren um 33% steigt. Um dem sich daraus resultierenden Rückgang an Erwerbstätigen entgegen zu wirken und gleichzeitig die Wettbewerbsfähigkeit und den Wohlstand Deutschlands abzusichern, ist eine Anhebung des Renteneintrittsalters notwendig (BMAS, 2010).

Daraus ergibt sich schon heute, dass so viele verschiedene Generationen wie noch nie gleichzeitig im Berufsleben vertreten sind (HayGroup, 2015). Alle diese Generationen scheinen andere Bedürfnisse und Werte mit in den Arbeitsalltag zu bringen, was zu völlig neuen Herausforderungen führt (Lester, Standifer, Schultz, & Windsor, 2012). Den jüngeren Generationen wird beispielsweise ein erhöhtes Bedürfnis nach Flexibilität und Balance zwischen Beruf und Privatleben nachgesagt (BMAS, 2015).

Falls Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aus flexiblen Arbeitsmodellen einen persönlichen Gewinn ziehen können, so stellt sich die Frage, ob alle Generationen in gleichem Maße profitieren können. Oder haben diejenigen von den aktuellen Entwicklungen einen Vorteil, die auch das Bedürfnis danach verspüren?

Die vorliegende Masterarbeit untersucht Flexibilität im Kontext von Arbeit und Generationen. Auf Basis einer Literaturrecherche und einer darauf aufbauenden Studie wird versucht, die aufgestellten Fragen zu beantworten.

2 Theoretischer Hintergrund

2.1 Flexible Arbeitsarrangements

In der wissenschaftlichen Literatur taucht der Begriff *Flexibilität* bereits früh im Kontext der Arbeit auf, beschränkt sich in seiner Verwendung jedoch zunächst auf die Organisationsperspektive (Atkinson, 1984; Goudswaard & De Nanteuil, 2000). Im Fokus steht der flexible Einsatz von Personal, sodass Organisationen profitabel agieren können.

Atkinson (1984) unterscheidet zwischen der funktionalen Flexibilität, der numerischen Flexibilität und der finanziellen Flexibilität, bei Martinez-Lucio und Blyton (1994, zitiert nach Goudswaard & De Nanteuil, 2000) wird zusätzlich die zeitliche Flexibilität berücksichtigt. Unter der *funktionalen Flexibilität* wird die flexible Einsatzfähigkeit von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern verstanden – eine Arbeitnehmerin bzw. ein Arbeitnehmer soll entsprechend in der Lage sein, zwischen verschiedenen Tätigkeitsbereichen zu wechseln (Atkinson, 1984). Die *numerische Flexibilität* bezeichnet die Anpassungsmöglichkeiten der Organisation im Bezug auf den Personalbestand. In Abhängigkeit von der Nachfrage nach Arbeiternehmerinnen und Arbeitnehmern soll eine rasche Erhöhung oder Reduktion des Personalbestands möglich sein (Atkinson, 1984). Können Entlohnungssysteme insofern angepasst werden, als dass sie die flexible Einsatzfähigkeit von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern und eine rasche Anpassung des Personalbestands begünstigen, wird von einer *finanziellen Flexibilität* gesprochen (Atkinson, 1984). Der von Martinez-Lucio und Blyton (1994, zitiert nach Goudswaard & De Nanteuil, 2000) eingeführte Begriff *zeitliche Flexibilität* berücksichtigt schließlich zeitlich variable Beschäftigungsstrukturen, wie beispielsweise Teilzeit oder Schichtarbeit.

Goudswaard und De Nanteuil (2000) konstruierten basierend auf der Arbeit von De Haan, Vos und de Jong (1994, zitiert nach Goudswaard & De Nanteuil, 2000) ein Modell, das abgesehen von der finanziellen Flexibilität die genannten Flexibilitäts-Formen in einem Gesamtkonzept zusammenführt. Darin wird zwischen interner und externer sowie zwischen quantitativer und

qualitativer Flexibilität differenziert. *Interne Flexibilität* bezieht sich auf das interne Personal der Organisation, *externe Flexibilität* dagegen auf die Auslagerung von Tätigkeiten. *Quantitative Flexibilität* meint die Variabilität des Personalbestands und *qualitative Flexibilität* den Einsatz von Spezialisten für die Ausführung von Tätigkeiten. Die sich daraus ergebende Vier-Felder-Tafel ist in Tabelle 1 dargestellt.

Tabelle 1
Formen der Flexibilität nach Goudswaard und De Nanteuil (2000)

	Quantitative Flexibilität	Qualitative Flexibilität
Externe Flexibilität	Numerische Flexibilität/ Vertragsflexibilität z.B. befristete Arbeitsverträge, Saisonarbeit	Produktionsflexibilität/ Geografische Flexibilität z.B. Auslagerung, Selbstständigkeit
Interne Flexibilität	Zeitliche Flexibilität z.B. komprimierte Arbeitswoche, Teilzeitarbeit	Funktionale Flexibilität z.B. Job-Rotation, Projektgruppen

Die genannten Autoren sehen Flexibilität als ein Merkmal der Organisationen, das Auswirkungen auf die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer hat. An der zeitlichen und funktionalen Flexibilität ist jedoch unter anderem erkennbar, dass nicht nur Organisationen von beispielsweise Teilzeitarbeit und Job-Rotation profitieren können, sondern auch die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, sofern sie Einfluss auf die Entscheidung für oder wider der Programme nehmen können. Teilzeitarbeit kann zu einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie führen und Job-Rotation zur Aneignung neuer Fertigkeiten verhelfen (Campion, Cheraskin, & Stevens, 1994; Higgins, Duxbury, & Johnson, 2000). In aktuellerer Literatur wird nicht mehr nur die Organisationsperspektive berücksichtigt, sondern entsprechend auch die Arbeitnehmerinnen- und Arbeitnehmerperspektive. Letztere sieht Flexibilität als ein Merkmal der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, das Auswirkungen auf die Organisationen hat (Hill et al., 2008).

Im Zuge dieser Perspektivenverschiebung sind viele Begriffe aufgetaucht, die diverse Formen der Flexibilität aus der Arbeitnehmerinnen- und Arbeitnehmerperspektive zusammenfassen: Alternative/s Arbeit/en, Arbeiten 4.0, Arbeitsplatzflexibilität, flexible/s Arbeit/en, flexible Arbeitsarrangements, etc. (BMAS, 2015; Coenen & Kok, 2014; De Menezes & Kelliher, 2011; Hohl, 1996). Da die Begriffe im Wesentlichen dasselbe meinen oder sich nur in Facetten unter-

scheiden, wird in der vorliegenden Arbeit ausschließlich der Begriff *flexible Arbeitsarrangements* verwendet.

Flexible Arbeitsarrangements sind definiert als die Möglichkeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, zu entscheiden, wo, wann und für wie lange sie sich mit arbeitsbezogenen Aufgaben beschäftigen (Hill et al., 2008). Der Fokus der vorliegenden Arbeit liegt dabei auf dem „wo" (örtliche Flexibilität) und dem „wann" (zeitliche Flexibilität). Zeitliche Flexibilität erlaubt den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, ihre Arbeitszeiten entsprechend vorgegebener Richtlinien anzupassen (Hill et al., 2008). Ein Beispiel hierfür sind Gleitzeitvereinbarungen, die eine Anpassung der Anfangs- und Endzeiten der Arbeitstage erlauben – mit oder ohne einer vorgegebenen Kernzeit (Böhm, Sonderegger, & Las, 2010). Ein weiteres Beispiel ist die komprimierte Arbeitswoche, die es gestattet, die Arbeitstage bei gleichbleibenden Wochenstunden zu reduzieren (Anderson & Ungemah, 1999). Örtliche Flexibilität erlaubt den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, ihren Arbeitsort entsprechend vorgegebener Richtlinien anzupassen (Hill et al., 2008). Telearbeit ist ein Beispiel für örtliche Flexibilität – Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben die Möglichkeit, einen anderen Arbeitsort als ihren üblichen zu wählen, und sind über elektronische Kommunikationsmittel mit der Arbeit verbunden (Lenk, 1989). Home Office ist ein sehr ähnliches Konzept, wobei die Arbeitstätigkeiten mit oder ohne elektronische Verbindung zur Arbeit von zu Hause aus erledigt werden können (Hill, Hawkins, Ferris, & Weitzman, 2001).

Das relativ neue Konzept der *New Ways of Working* definiert sich sehr ähnlich zu den flexiblen Arbeitsarrangements. Auch hier steht die Möglichkeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, zu entscheiden, wo und wann sie sich mit arbeitsbezogenen Aufgaben beschäftigen, im Mittelpunkt. Statt dem „wie lange" wie bei Hill et al. (2008) wird hier jedoch der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien berücksichtigt (Baarne, Houtkamp, & Knotter, 2010 zitiert nach Ten Brummelhuis, Bakker, Hetland, & Keulemans, 2012).

2.2 Auswirkungen flexibler Arbeitsarrangements

2.2.1 Überblick über Auswirkungen

Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie Organisationen erhoffen sich durch die Einführung flexibler Arbeitsarrangements positive Auswirkungen auf privater und beruflicher Ebene. Entsprechend wird in der wissenschaftlichen Literatur ein breites Repertoire an möglichen Auswir-

kungen flexibler Arbeitsarrangements untersucht. Diese lassen sich in vier Bereiche unterteilen: Arbeitsplatzbezogene Auswirkungen, individuelle Auswirkungen, familiäre Auswirkungen und gesellschaftliche Auswirkungen (Hill et al., 2008).

Arbeitsplatzbezogene Auswirkungen stellen den größten Forschungsbereich bei Auswirkungen flexibler Arbeitsarrangements dar. Unter anderem werden Abwesenheit, Arbeitszufriedenheit, Commitment, Engagement, Kündigungsintention, Leistung und Motivation untersucht (De Menezes & Kelliher, 2011; Pitt-Catsouphes & Matz-Costa, 2008). Dabei liegt der Fokus in erster Linie auf den vier Konstrukten Abwesenheit, Arbeitszufriedenheit, Kündigungsintention und Leistung (Baltes, Briggs, Huff, Wright, & Neuman, 1999; Dalton & Mesch, 1990; De Menezes & Kelliher, 2011; Gajendran & Harrison, 2007). Dies ist nicht weiter verwunderlich, wenn man bedenkt, dass diese vier Konstrukte auch in klassischen Lehrbüchern miteinander in Verbindung gebracht werden und von (moderaten) Zusammenhängen zwischen ihnen berichtet wird (Nerdinger, Blickle, & Schaper, 2011). In Hinblick auf flexible Arbeitsarrangements wird meist ein positiver Einfluss von zeitlicher und örtlicher Flexibilität festgestellt, wie gesteigerte Arbeitszufriedenheit und eine abnehmende Intention der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, zu kündigen (Baltes et al., 1999; Batt & Valcour, 2003; Gajendran & Harrison, 2007).

Zu den *individuellen Auswirkungen* werden beispielsweise Depression, Lebenszufriedenheit und Wohlbefinden gezählt (Hill et al., 2008). Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit zeitlicher Flexibilität berichten von weniger Burnout und Stress als solche ohne zeitliche Flexibilität (Grzywacz, Carlson, & Shulkin, 2008). Weiters scheint es einen umgekehrt U-förmigen Zusammenhang zwischen örtlicher Flexibilität und Lebenszufriedenheit zu geben – die höchste Lebenszufriedenheit berichten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit einem mittleren Ausmaß an Telearbeit (Virick, DaSilva, & Arrington, 2010).

Die *familiären Auswirkungen* beinhalten unter anderem Stabilität und Zufriedenheit mit der Partnerschaft, Fertilität und Zeit für Erziehung sowie Haushalt (Hill et al., 2008). Frauen, die Teilzeit, nur einen Teil des Jahres oder unter Schichtplänen arbeiten, geben an, mehr Zeit für die Hausarbeit aufzuwenden als jene ohne diese Möglichkeit zur zeitlichen Flexibilität (Silver & Goldscheider, 1994). Dagegen kann kein Zusammenhang zwischen Telearbeit und aufgewandter Zeit für die Kindererziehung identifiziert werden (Troup & Rose, 2012).

Gesellschaftliche Auswirkungen stellen einen bisher wenig erforschten Bereich dar und meinen Auswirkungen auf gesellschaftlicher Ebene, wie zum Beispiel die freiwillige Teilnahme an

Gemeinschaftsorganisationen (Hill et al., 2008). Wickrama, Lorenz, Conger, Matthews, und Elder Jr (1997) fanden einen positiven Zusammenhang zwischen zeitlicher Flexibilität und der Zugehörigkeit zu formellen Gruppen und Organisationen – zum Beispiel Kirchengemeinschaften oder Vereinen.

Abgesehen von den bisher genannten Auswirkungen werden auch diverse Mediatorvariablen in Studien einbezogen. Dazu zählen Beziehungsqualität mit Kolleginnen, Kollegen und Vorgesetzen, wahrgenommene Autonomie, Work-Family-Conflict und Work-Family-Fit (Gajendran & Harrison, 2007; Hill et al., 2008).

Die vorliegende Arbeit fokussiert sich auf die Konstrukte Arbeitszufriedenheit, Leistung, Abwesenheit und Kündigungsintention. Obwohl diese in der wissenschaftlichen Literatur am häufigsten untersucht werden, konnten bisher keine zweifelsfreien Verbindungen mit flexiblen Arbeitsarrangements nachgewiesen werden.

2.2.2 Einordnung in theoretische Modelle

Es existieren diverse theoretische Modelle, die herangezogen werden, um den Zusammenhang von flexiblen Arbeitsarrangements und arbeitsplatzbezogenen Auswirkungen zu erklären. Einige dieser theoretischen Modelle beschreiben dabei Autonomie als Mediator – das Job Characteristics Model von Hackman und Oldham (1976) und das Job Demands-Resources Model von Demerouti, Bakker, Nachreiner, und Schaufeli (2001). Auch bei Hill et al. (2008) spielt Autonomie als Mediator indirekt eine wesentliche Rolle.

Nach dem Job Characteristics Model von Hackman und Oldham (1976), einem motivationstheoretischen Ansatz, beeinflussen Kernmerkmale der Arbeit psychologische Erlebniszustände und in weiterer Folge hat dies Auswirkungen auf die Individuen und deren Arbeit. Zu den Kernmerkmalen der Arbeit zählen Anforderungsvielfalt, Bedeutsamkeit, Ganzheitlichkeit, Autonomie und Feedback. Mögliche positive Auswirkungen können nach Hackman und Oldham (1976) eine hohe intrinsische Motivation, eine hohe Leistung, eine hohe Arbeitszufriedenheit, eine geringe Abwesenheit und eine geringe Fluktuation sein. Baltes et al. (1999) geht davon aus, dass flexible Arbeitsarrangements die Kernmerkmale der Arbeit beeinflussen können – insbesondere Autonomie – und damit zu einer Verbesserung arbeitsplatzbezogener Auswirkungen beitragen. So sollte beispielsweise die Einführung einer komprimierten Arbeitswoche die Autonomie der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer erhöhen und so zu mehr Arbeitszufriedenheit

führen.

Die Auswirkungen flexibler Arbeitsarrangements können auch mit Hilfe des Job Demands-Resources Model von Demerouti et al. (2001) theoretisch erklärt werden. Im Rahmen des Modells werden Arbeitsbedingungen in die beiden Kategorien *Anforderungen* und *Ressourcen* aufgeteilt. Anforderungen beziehen sich auf Aspekte der Arbeit, die physischer oder mentaler Anstrengung bedürfen, wie zum Beispiel Zeitdruck oder Schichtarbeit. Diese können in weiterer Folge negative physiologische oder psychologische Auswirkungen haben (z.B. Erschöpfung). Ressourcen beziehen sich dagegen auf jene Aspekte der Arbeit, wie zum Beispiel Feedback und Kontrolle, die positive Auswirkungen haben. Sie können Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bei der Erreichung ihrer Arbeitsziele unterstützen, Anforderungen reduzieren und die persönliche Weiterentwicklung begünstigen. Eine der Ressourcen, die in Zusammenhang mit flexiblen Arbeitsarrangements gebracht wird, ist Autonomie (Dorn, 2014; Kattenbach, Demerouti, & Nachreiner, 2010). So können auch in dieser Theorie flexible Arbeitsarrangements die Autonomie fördern und zu verbesserten arbeitsplatzbezogenen Auswirkungen beitragen.

Hill et al. (2008) ziehen in ihrer Konzeptualisierung nicht nur die Möglichkeit, Entscheidungen über Zeit und Ort der Arbeitsausführung zu treffen, als Mediator heran, sondern auch *Work-Life-Fit*. Damit wird die Fähigkeit beschrieben, Arbeit und Leben erfolgreich miteinander in Einklang zu bringen. Die Einführung flexibler Arbeitsarrangements führt entsprechend zur Möglichkeit, selbstständige Entscheidungen über das „wo“ und „wann“ der Arbeitsausführung zu treffen, und damit zu einem höheren Work-Life-Fit, was wiederum einen positiven Einfluss auf die arbeitsplatzbezogenen Auswirkungen hat.

In der vorliegenden Arbeit wird entsprechend davon ausgegangen, dass die Einführung flexibler Arbeitsarrangements zu einer Form von Autonomie führt: Eine Autonomie darüber, selbst zu entscheiden, wann und/oder wo die Arbeitstätigkeit ausgeführt wird. Diese zeitliche und örtliche Flexibilität hat in weiterer Folge einen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit, Leistung, Abwesenheit und Kündigungsintention von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern.

2.2.3 Flexible Arbeitsarrangements und Arbeitszufriedenheit

Zeitliche Flexibilität wird mit einer erhöhten Arbeitszufriedenheit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Verbindung gebracht. Im Rahmen einer Metaanalyse wurden die Auswirkungen von Gleitzeit und komprimierter Arbeitswoche auf die Arbeitszufriedenheit untersucht (Baltes

et al., 1999). Dabei wurden positive Effektgrößen festgestellt, deren 95%-iges Konfidenzintervall 0 exkludiert. Die beiden Formen zeitlicher Flexibilität können demnach mit einer erhöhten Arbeitszufriedenheit bei Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in Zusammenhang gebracht werden. Wünschen sich Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mehr Arbeitsstunden und können ihre tatsächlichen Arbeitsstunden diesem Wunsch anpassen, ist ebenso eine Verbesserung der Arbeitszufriedenheit möglich (Lee, Wang, & Weststar, 2015). Daraus lassen sich Hinweise auf einen Einfluss zeitlicher Flexibilität auf die Arbeitszufriedenheit ableiten. Zu einem anderen Ergebnis gelangt eine europäische Studie – zwar wird zeitliche Flexibilität häufiger bei zufriedenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern gefunden als bei unzufriedenen, jedoch fielen die Ergebnisse nicht signifikant aus (Origo & Pagani, 2008).

Eine erhöhte Arbeitszufriedenheit kann ebenfalls in Verbindung mit örtlicher Flexibilität verzeichnet werden. Die Betrachtung von Arbeitszufriedenheit und örtlicher Flexibilität in einer Metaanalyse ergab einen positiven Zusammenhang (Gajendran & Harrison, 2007). Zu selbigem Ergebnis gelangt eine aktuelle Studie von Vega, Anderson, und Kaplan (2014) – örtliche Flexibilität geht mit einer höheren Arbeitszufriedenheit einher. Wird das Ausmaß an örtlicher Flexibilität berücksichtigt, so lässt sich jedoch auch ein umgekehrt U-förmiger Zusammenhang der beiden Variablen identifizieren (Golden & Veiga, 2005; Virick et al., 2010). Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit einem mittleren Ausmaß der Nutzung von Telearbeit zeigen die höchsten Werte an Arbeitszufriedenheit. Ein geringe oder hohe Nutzung von Telearbeit trägt jedoch nicht zu einer höheren Arbeitszufriedenheit bei. Im Gegensatz dazu konnten Bailey und Kurland (2002) keine klaren Hinweise auf eine höhere Arbeitszufriedenheit im Zusammenhang mit örtlicher Flexibilität finden.

H1a. Die Möglichkeit zur zeitlichen Flexibilität hat einen positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit.
H1b. Die Möglichkeit zur örtlichen Flexibilität hat einen positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit.

2.2.4 Flexible Arbeitsarrangements und Leistung

Zwischen zeitlicher Flexibilität und der Leistung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern gibt es keine eindeutige Beziehung. Einerseits ergibt sich aus einer Metaanalyse von Baltes et al.

(1999) ein positiver Einfluss von Gleitzeit und komprimierter Arbeitswoche auf die Leistungsbeurteilung durch Vorgesetzte. Andererseits kann darin kein Einfluss von zeitlicher Flexibilität auf die Leistungsbeurteilung durch Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer selbst gefunden werden. Dagegen finden sich auch Ergebnisse, die einen positiven Zusammenhang von zeitlicher Flexibilität und der Selbstbeurteilung der eigenen Leistung präsentieren (Eaton, 2003). Andere Autoren können keine signifikante Interaktion zwischen zeitlicher Flexibilität und Leistung messen, unabhängig von der Art der Erfassung von Leistung (Kattenbach et al., 2010; Stavrou, 2005).

Ebenfalls uneindeutig sind die Ergebnisse bei der Betrachtung des Zusammenhangs zwischen örtlicher Flexibilität und Leistung. Gajendran und Harrison (2007) stellen im Rahmen einer Metaanalyse fest, dass mit örtlicher Flexibilität eine erhöhte Leistungsbeurteilung durch Vorgesetzte einhergeht, aber keine erhöhte Leistungsbeurteilung durch die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer selbst. Gegenteilig fällt das Ergebnis im Review von Bailey und Kurland (2002) aus – Hinweise auf eine erhöhte Leistung können nur bei Selbstbeurteilungen ausgemacht werden, nicht bei Fremdbeurteilungen. Bei der Messung von Leistung durch eine gemeinsame Betrachtung der Faktoren Rentabilität, Produktivität und Service-Qualität kann ein positiver Zusammenhang mit örtlicher Flexibilität beschrieben werden (Stavrou, 2005).

Die Uneindeutigkeit der Ergebnisse in Verbindung mit der Leistungsbeurteilung sind zum Teil dadurch zu erklären, dass die Messinstrumente sehr unterschiedlich gewählt werden. Es wird nicht nur auf Selbst- und Fremdbeurteilungen zurückgegriffen, sondern ebenfalls auf Skalen zur Messung des „Organizational Citizenship Behaviour“ und auf Material, das Aufschluss über den Profit einer Organisation gibt.

H2a. Die Möglichkeit zur zeitlichen Flexibilität hat einen positiven Einfluss auf die Leistung.
H2b. Die Möglichkeit zur örtlichen Flexibilität hat einen positiven Einfluss auf die Leistung.

2.2.5 Flexible Arbeitsarrangements und Abwesenheit

Zeitliche Flexibilität geht mit einer geringeren Abwesenheit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer einher. Die Einführung eines Programms zur zeitlichen Flexibilität führte bei der Experimentalgruppe einer Feldstudie von Dalton und Mesch (1990) zu einer Reduktion der Abwesenheit. Als das Programm beendet wurde, kehrten die Werte auf das Ursprungsniveau

zurück. Die Kontrollgruppe zeigte keinerlei Veränderungen in ihren Abwesenheitswerten. Diese Ergebnisse werden durch eine Studie in gemeinnützigen Organisationen bestätigt, in denen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eine negative Korrelation von Gleitzeit und komprimierter Arbeitswoche mit Abwesenheit aufwiesen (Hohl, 1996). Eine Metastudie gibt jedoch Hinweise darauf, dass lediglich ein negativer Zusammenhang zwischen Gleitzeit und Abwesenheit besteht und nicht zwischen komprimierter Arbeitswoche und Abwesenheit (Baltes et al., 1999). Ergebnisse, die keine geringere Abwesenheit bei zeitlicher Flexibilität berichten, finden sich bei Stavrou (2005).

Die Betrachtung von örtlicher Flexibilität und Abwesenheit lässt den gleichen Schluss zu – mit örtlicher Flexibilität findet sich eine geringere Abwesenheit bei Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. Der beschriebene Zusammenhang kann sowohl bei der Betrachtung von Home Office als auch von Telearbeit identifiziert werden (Hohl, 1996; Possenriede, 2011; Stavrou, 2005). Jedoch scheint Telearbeit nur mit kurzfristiger Abwesenheit negativ zu korrelieren, denn die Abwesenheitsdauer über das gesamte Jahr gesehen verändert sich nicht (Possenriede, 2011).

H3a. Die Möglichkeit zur zeitlichen Flexibilität hat einen negativen Einfluss auf die Abwesenheit.
H3b. Die Möglichkeit zur örtlichen Flexibilität hat einen negativen Einfluss auf die Abwesenheit.

2.2.6 Flexible Arbeitsarrangements und Kündigungsintention

Aus der wissenschaftlichen Literatur geht hervor, dass mit erhöhter zeitlicher Flexibilität eine geringere Kündigungsintention der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer einhergeht. Dies konnte sowohl in Verbindung mit der Kündigungsintention selbst als auch mit dem tatsächlichen Kündigungsverhalten nachgewiesen werden (Batt & Valcour, 2003; Hohl, 1996; Stavrou, 2005). Beispielsweise lässt sich bei Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in gemeinnützigen Organisationen ein negativer Zusammenhang von Gleitzeit und komprimierter Arbeitswoche mit dem Kündigungsverhalten identifizieren (Hohl, 1996). Dagegen konnten Dalton und Mesch (1990) keinen Einfluss von Gleitzeit auf das Kündigungsverhalten ausmachen.

Die Möglichkeit zur Nutzung örtlicher Flexibilität hängt ebenfalls mit einer geringeren Kündigungsintention von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zusammen. Es konnte ein negativer Zusammenhang örtlicher Flexibilität sowohl mit der Kündigungsintention als auch mit dem

tatsächlichen Kündigungsverhalten nachgewiesen werden (Batt & Valcour, 2003; Hohl, 1996). Gajendran und Harrison (2007) konnten diese Ergebnisse in einer Metaanalyse mit 46 Studienergebnissen verifizieren. Keine entsprechenden Zusammenhänge konnten dafür bei Stavrou (2005) identifiziert werden.

H4a. Die Möglichkeit zur zeitlichen Flexibilität hat einen negativen Einfluss auf die Kündigungsintention.
H4b. Die Möglichkeit zur örtlichen Flexibilität hat einen negativen Einfluss auf die Kündigungsintention.

2.2.7 Work Adjustment Model

Die herausgearbeiteten Zusammenhänge zwischen flexiblen Arbeitsarrangements und den Konstrukten Arbeitszufriedenheit, Leistung, Abwesenheit und Kündigungsintention können auch anhand des Work Adjustment Models theoretisch dargestellt werden (Pierce & Newstrom, 1980). In einer Weiterentwicklung des Work Adjustment Models von Dawis, Lofquist, und Weiss (1968) konzipierten Pierce und Newstrom (1980) zwei Pfade: „ability-ability requirement correspondence“ und „need-need reinforcement system congruency“ (siehe Abbildung 1). Im ersten Pfad führt die Übereinstimmung von individuellen Fähigkeiten mit den Fähigkeitserwartungen der Organisation zu einer Leistungserhöhung bei den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern („ability-ability requirement correspondence“). Flexible Arbeitsarrangements können über die verbesserte Nutzung des individuellen zirkadianen Rhythmus und der Reduktion von Stress zu einer erhöhten Leistung beitragen. Im zweiten Pfad führt eine Übereinstimmung von individuellen Bedürfnissen mit der Bedürfniserfüllung durch die Arbeitsumgebung zur Zufriedenheit bei den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern („need-need reinforcement system congruency“). Flexible Arbeitsarrangements können hier über die Beteiligung an Entscheidungen, mehr Autonomie und Work-Life-Balance zu einer höheren Arbeitszufriedenheit beitragen. In weiterer Folge können die Pfade nicht nur die Arbeitszufriedenheit und Leistung, sondern auch die Abwesenheit, das Commitment, die Kündigungsintention usw. beeinflussen.

Aufgrund der aktuellen Forschung zu den Bedürfnissen unterschiedlicher Generationen und den Aktivitäten im Bereich des Generationenmanagements liegt eine eingehendere Betrachtung des Pfads „need-need reinforcement system congruency“ nahe (Cogin, 2012; Hansen & Leuty,

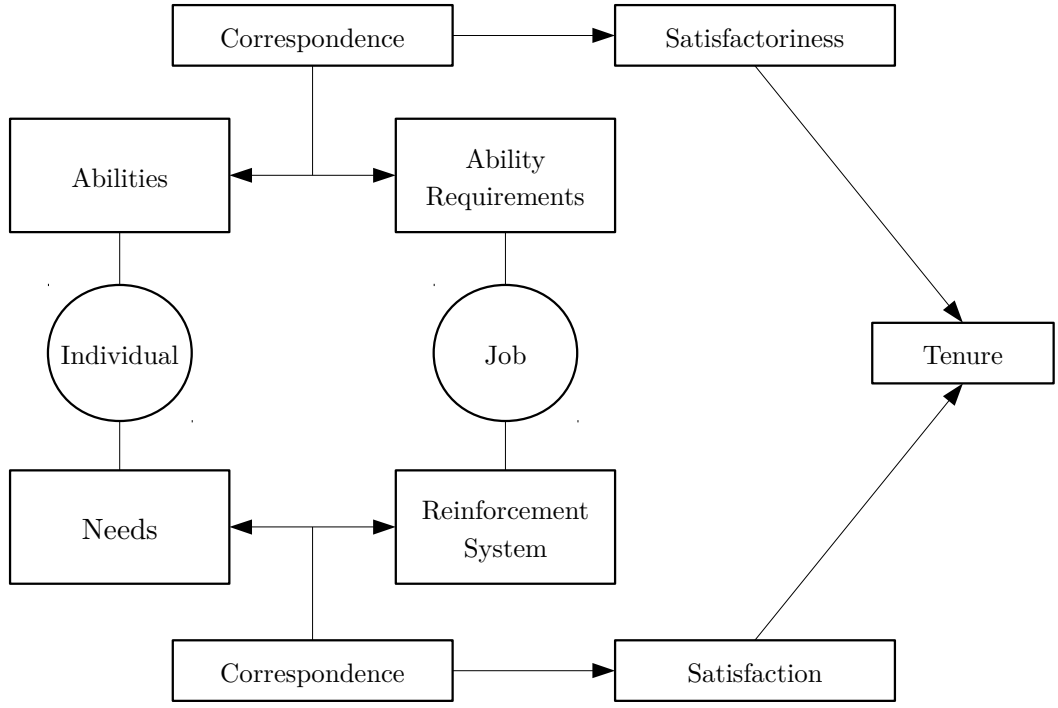

Abbildung 1. Work Adjustment Model (Pierce & Newstrom, 1980)

2012; Lester et al., 2012; Parry & Urwin, 2011). Die Übereinstimmung individueller Bedürfnisse mit der Bedürfniserfüllung durch die Organisation kann nicht nur zu einer Erhöhung der Arbeitszufriedenheit beitragen, sondern ebenso zu einer Erhöhung der Leistung und einer Reduktion von Abwesenheit und Kündigungsintention (Pierce & Newstrom, 1980). Dies wird auch dadurch deutlich, dass Leistung, Abwesenheit und Kündigungsintention als Konsequenzen von Arbeitszufriedenheit diskutiert werden (Nerdinger et al., 2011). Darüber hinaus zeigen Forschungsergebnisse, dass unterschiedliche Generationen zum Teil unterschiedliche Bedürfnisse aufweisen (Cennamo & Gardner, 2008; Hansen & Leuty, 2012; Gursoy, Maier, & Chi, 2008; Lester et al., 2012; Parry & Urwin, 2011). Berücksichtigt man, dass Bedürfnisse und Bedürfniserfüllung eine wesentliche Rolle im Zusammenhang mit arbeitsplatzbezogenen Auswirkungen spielen, so stellt sich die Frage, ob Generationen als Moderator der Verbindung flexibler Arbeitsarrangements und arbeitsplatzbezogener Auswirkungen fungieren können.

2.3 Generationen

2.3.1 Definition und Abgrenzung

Der Begriff der *Generationen* wird bereits in der Soziologie diskutiert und präzisiert. Eine der beachtenswertesten Abhandlungen in diesem Zusammenhang wurde von Karl Mannheim verfasst, der Generationen zunächst als „eine besondere Art der gleichen Lagerung verwandter ‚Jahrgänge' im historisch-sozialen Raum" (Mannheim, 2009, S. 137) bezeichnete. Individuen, die der gleichen Generation angehören, teilen sich neben dem gemeinsamen Zeitraum ihrer Geburt historische und soziale Erfahrungen, die sie zu einer weder natürlich entstandenen noch zweckmäßig zusammengeführten Gruppe machen. Entsprechend können Generationen von Gemeinschafts- (z.B. Familie) und Gesellschaftsgebilden (z.B. Zweckverbände) abgegrenzt werden (Mannheim, 2009). Relevant für den fortlaufenden Prozess der Bildung von Generationen sind fünf Charakteristiken (Mannheim, 2009). Erstens müssen fortwährend neue Beteiligte im Prozess auftauchen, während zweitens ehemalige Beteiligte den Prozess verlassen. Drittens können Mitglieder einer Generation nur an einem zeitlich begrenzten Abschnitt des Prozesses teilnehmen. Viertens ist es notwendig, dass das angesammelte kulturelle Erbe weitergegeben wird. Fünftens ist der Übergang von einer zur anderen Generation ein kontinuierlicher Prozess.

Turner (1998) geht in seiner Definition von Generationen noch einen Schritt weiter und hebt die Bedeutung kultureller Aspekte und den Zugang zu Ressourcen hervor. Individuen derselben Generation zeichnen sich insbesondere dadurch aus, dass sie neben einschneidenden Ereignissen auch Rituale und Erinnerungen teilen sowie mit gleichen politischen Mentoren konfrontiert sind. Zudem haben sie Zugang zu denselben Ressourcen, die beispielsweise durch historische Ereignisse bedingt sind.

Da der Begriff *Generationen* in der Vergangenheit entweder mit den Begriffen *Alterseffekt*, *Kohorte* und/oder *periodischer Effekt* gleichgesetzt oder uneinheitlich davon unterschieden wurde, ist eine sinnvolle Differenzierung relevant. Parry und Urwin (2011) explizieren Generationen als Gruppen, deren jeweilige Mitglieder aufgrund bestehender Ähnlichkeiten zugeordnet werden. Diese Ähnlichkeiten sind beeinflusst durch historische Ereignisse und kulturelle Phänomene. Im Gegensatz dazu sind *Kohorten* Gruppen, bei deren jeweiligen Mitgliedern Ähnlichkeiten vermutet werden, die jedoch auf Basis einer gemeinsamen zeitlichen Einordnung gebildet werden (Parry & Urwin, 2011). *Alterseffekte* und *periodische Effekte* berücksichtigen schließlich einerseits den Einfluss des Alterungs- bzw. Reifungsprozesses und andererseits Umwelteinflüsse auf

Ansichten, Einstellungen und Verhaltensweisen (Parry & Urwin, 2011).

2.3.2 Differenzierung der Generationen

In der Arbeitswelt wird aktuell zwischen fünf Generationen differenziert: Veteranen, Baby Boomers, Generation X, Generation Y und Generation Z (Cogin, 2012; Crumpacker & Crumpacker, 2007; Klaffke, 2014; Parry & Urwin, 2011). Die vorliegende Arbeit orientiert sich für die zeitliche Einordnung der Generationen an der Arbeit von Crumpacker und Crumpacker (2007). Sehr ähnlich fällt die zeitliche Einordnung auch bei Hansen und Leuty (2012) sowie Lester et al. (2012) aus.

Veteranen sind in den Jahren 1925 bis 1945 geboren und werden auch mit den Begriffen „Greatest Generation“, „Matures“, „Silent Generation“ und „Traditionalists“ betitelt (Crumpacker & Crumpacker, 2007; Hansen & Leuty, 2012; Parry & Urwin, 2011). Aufgewachsen während der Jahre der Weltwirtschaftskrise und des 2. Weltkrieges werden Veteranen als altmodisch und unnachgiebig stereotypisiert (Crumpacker & Crumpacker, 2007).

Den *Baby Boomers* werden die Geburtsjahre 1946 bis 1964 zugeordnet. Sie sind in der Nachkriegszeit groß geworden und erlebten nicht nur den Kalten Krieg, sondern auch die Wirtschaftswunderjahre (Cogin, 2012; Klaffke, 2014). Sie werden typischerweise als Workaholics und ichbezogen stereotypisiert (Crumpacker & Crumpacker, 2007).

Die *Generation X* erstreckt sich von den Geburtsjahren 1965 bis 1979 und wird in der Literatur auch als „Baby Busters“, „Generation Golf“, „Lost Generation“ oder „Thirteenth“ bezeichnet (Klaffke, 2014; Parry & Urwin, 2011). Typische historische Ereignisse, die mit der Generation X in Zusammenhang gebracht werden, sind die Tschernobyl-Katastrophe und die Wiedervereinigung Deutschlands (Cogin, 2012; Klaffke, 2014). Als stereotypische Eigenschaften werden Egoismus, Faulheit und Zynismus genannt (Crumpacker & Crumpacker, 2007).

Die *Generation Y* wurde in den Jahren 1980 bis 1999 geboren und wird auch als „Echo Boomers“, „Generation Net“, „Generation Next“, „Millennials“ und „Nexters“ bezeichnet (Crumpacker & Crumpacker, 2007; Parry & Urwin, 2011). Prägende historische Ereignisse sind die Terroranschläge des 11. September 2001 und die Gründung der europäischen Union (Crumpacker & Crumpacker, 2007). Darüber hinaus hat die Generation Y die Verbreitung des Internet und der Mobiltelefonie maßgeblich geprägt (Klaffke, 2014). Mitunter angeführte Stereotype sind Verwöhntheit und Technikabhängigkeit (Crumpacker & Crumpacker, 2007).

Abgesehen von diesen vier Generationen ist mittlerweile der Trend zu einer neuen Generation zu erkennen (Klaffke, 2014). Sie wird als „Generation Z“ oder „Generation Internet“ betitelt und zeichnet sich dadurch aus, dass ihre Mitglieder vollständig mit den neuen digitalen Medien groß geworden sind bzw. groß werden. Die ältesten Mitglieder der Generation Z beenden aktuell ihre schulische Ausbildung und beginnen, sich ins Berufsleben zu integrieren.

Da die Veteranen mit einem aktuellen Alter von 70 bis 90 Jahren zum größten Teil bereits aus dem Berufsleben ausgeschieden sind, werden sie in den nachfolgenden Betrachtungen nicht weiter berücksichtigt. Ebenso wird die Generation Z nicht weiter berücksichtigt, da nur wenige von ihnen bisher beruflich tätig sind. Der Fokus liegt dementsprechend auf einer Gegenüberstellung von Baby Boomers, Generation X und Generation Y.

2.3.3 Bedürfnisse und Werte

In der Forschungsgemeinschaft herrscht mittlerweile Einigkeit, dass die Generationen in ihren Bedürfnissen und Werten weniger Gemeinsamkeiten aufweisen als ursprünglich gedacht (Hansen & Leuty, 2012; Lester et al., 2012; Parry & Urwin, 2011). Betrachtet man jedoch die gefundenen Unterschiede, so liegen diese unter anderem in den Bereichen Work-Life-Balance und Kommunikation (Cennamo & Gardner, 2008; Gursoy et al., 2008; Hansen & Leuty, 2012; Lester et al., 2012; Parry & Urwin, 2011).

Über die Generationen hinweg hat sich die Gewichtung von Arbeit und Familie stetig verändert (Crumpacker & Crumpacker, 2007). Während Baby Boomers der Arbeit Vorrang geben und leben, um zu arbeiten, legen die Generation X und die Generation Y Wert auf ein ausgewogenes Verhältnis von Arbeit und Familie (Work-Life-Balance). Die Generation X arbeitet, um zu leben, die Generation Y setzt die Familie und Freunde vor die Arbeit. Zudem ist es in der Generation Y nicht unüblich, dass verschiedene Karrierewege ausprobiert oder parallel verfolgt werden (Gursoy et al., 2008).

In wissenschaftlichen Studien geben Mitglieder der Generation X und der Generation Y im Gegensatz zu den Baby Boomers an, dass sie Wert auf Work-Life-Balance und flexible Arbeitsarrangements legen (Cennamo & Gardner, 2008; Gursoy et al., 2008). Werte wie beispielsweise Autonomie und Freiheit werden zudem von der Generation Y als wichtiger eingestuft als von Baby Boomers und der Generation X (Cennamo & Gardner, 2008). Allgemein gewinnen Arbeitsbedingungen von Generation zu Generation an Bedeutung und es wird relevanter, dass die

Arbeit auch Spaß macht (Gursoy et al., 2008; Hansen & Leuty, 2012; Lester et al., 2012).

Weitere Unterschiede sind in den Kommunikationsvorlieben zu identifizieren (Crumpacker & Crumpacker, 2007; Lester et al., 2012). Die Baby Boomers bevorzugen persönliche (Einzel-)Gespräche, während die Generation Y direkte und unmittelbare Kommunikation schätzt (Crumpacker & Crumpacker, 2007). Im Mittelpunkt der Kommunikationsvorlieben der Generation Y stehen E-Mails, Sprachnachrichten und Mitteilungen über Sofortnachtrichtendienste (Crumpacker & Crumpacker, 2007). In einer Fragebogenstudie von Lester et al. (2012) wurde bei der Generation Y eine höhere Relevanz für E-Mail-Kommunikation als bei den Baby Boomers gefunden.

In diesem Zusammenhang ist es interessant, dass die Nutzung von Technologien für die Generation X und Generation Y von Bedeutung ist (Gursoy et al., 2008). Die Baby Boomers dagegen sind Technologien gegenüber weniger aufgeschlossen und zeigen sich resistent gegenüber dem Lernen von Neuem (Gursoy et al., 2008). Durch das mangelnde Interesse an der Nutzung von Technologien unter den Baby Boomers könnte sich der Fokus der Kommunikation auf persönliche Gespräche erklären lassen und damit die Unterschiede zur Generation X und Generation Y.

2.4 Moderierender Einfluss von Generationen

Bei der gemeinsamen Betrachtung von flexiblen Arbeitsarrangements, arbeitsplatzbezogenen Auswirkungen und Generationen kristallisieren sich Bedürfnisse und Werte als zentraler Verbindungspunkt heraus. Generationen unterscheiden sich in ausgewählten Werten und Bedürfnissen, wie zum Beispiel im Bereich der Work-Life-Balance und der Kommunikation (Crumpacker & Crumpacker, 2007). Gleichzeitig wird in wissenschaftlichen Studien festgestellt, dass Werte und Bedürfnisse Einfluss auf den Zusammenhang von flexiblen Arbeitsarrangements und arbeitsplatzbezogenen Auswirkungen nehmen (Baltes et al., 1999; Gajendran & Harrison, 2007; Hansen & Leuty, 2012; Virick et al., 2010).

Wahrgenommene Autonomie ist ein (partieller) Mediator des Einflusses von Telearbeit auf die Arbeitszufriedenheit, Leistung und Kündigungsintention (Gajendran & Harrison, 2007). Work-Family-Conflict ist ein partieller Mediator des Einflusses von Telearbeit auf die Arbeitszufriedenheit und Kündigungsintention (Gajendran & Harrison, 2007). Auch scheint die Möglichkeit zu bestehen, dass die Vertrautheit mit neuen Technologien die Auswirkung von Telearbeit auf

die Arbeitszufriedenheit beeinflusst (Virick et al., 2010). Ganz allgemein kann die Bedürfniserfüllung und Integration von Werten in die Unternehmenskultur die arbeitsplatzbezogenen Auswirkungen verbessern (Hansen & Leuty, 2012).

Bedürfnisse spielen auch im Rahmen der Self-Determination Theory eine zentrale Rolle (Ryan & Deci, 2000). Die Theorie schlägt drei psychologische Grundbedürfnisse vor: Autonomie, Kompetenz und soziale Eingebundenheit. Die Erfüllung dieser psychologischen Grundbedürfnisse trägt in weiterer Folge zu einer Erhöhung der intrinsischen Motivation und des Wohlbefindens der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bei. Es ist denkbar, dass die Einführung flexibler Arbeitsarrangements die Wahrnehmung der Erfüllung dieser Bedürfnisse verändert – zum Beispiel eine höhere Kompetenzwahrnehmung. Je nach Generationszugehörigkeit ist eine unterschiedliche Wahrnehmung der Erfüllung der Bedürfnisse denkbar. Zum Beispiel könnte die Einführung flexibler Arbeitsarrangements bei der Generation Y im Gegensatz zu den Baby Boomers und der Generation X zu einer Erhöhung der Kompetenzwahrnehmung beitragen.

In der vorliegenden Arbeit soll entsprechend der vorangegangenen Überlegungen untersucht werden, ob der Effekt flexibler Arbeitsarrangements auf die arbeitsplatzbezogenen Auswirkungen durch Generationen moderiert wird. Zur besseren Verständlichkeit zeigt Abbildung 2 das Arbeitsmodell. Es wird davon ausgegangen, dass der Einfluss flexibler Arbeitsarrangements auf die arbeitsplatzbezogenen Auswirkungen durch die tatsächliche Erfüllung von Bedürfnissen und Werten durch die Organisation mediiert wird. Gleichzeitig moderieren Generationen über die gewünschte Erfüllung von Bedürfnissen und Werten diesen Zusammenhang. Entsprechend sollte für jüngere Generationen die Verbindung flexibler Arbeitsarrangements und arbeitsplatzbezogener Auswirkungen stärker ausgeprägt sein als bei älteren Generationen.

Bei den Recherchen zu dieser Arbeit konnte nur ein Artikel gefunden werden, dessen Überlegungen in eine ähnliche Richtung gehen. Pitt-Catsouphes und Matz-Costa (2008) untersuchten, ob das Alter von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern als Moderator des Einflusses von „flexibility-fit“ auf Engagement fungiert. „Flexibility-fit“ meint hier, dass das Bedürfnis der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nach Flexibilität mit der angebotenen Flexibilität der Organisation übereinstimmt. Bei gegebenem „flexibility-fit“ konnte ein höheres Engagement festgestellt werden, wobei dieser Zusammenhang vom Alter moderiert wurde. Ältere Personen zeigten im Gegensatz zu jüngeren Personen höhere Engagement-Werte.

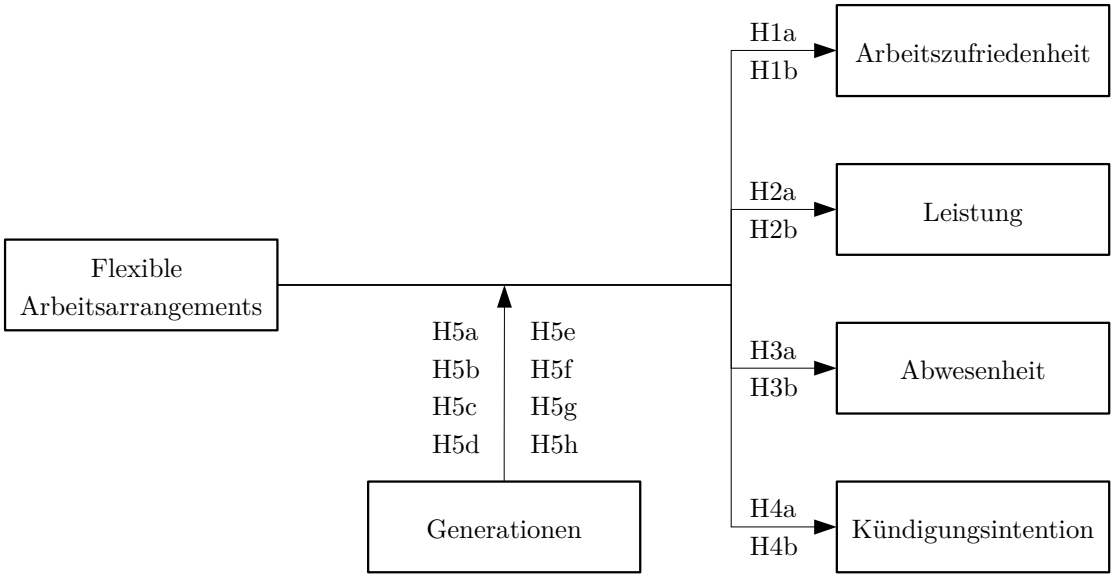

Abbildung 2. Arbeitsmodell mit Hypothesen

H5a. Der Effekt von zeitlicher Flexibilität auf die Arbeitszufriedenheit wird durch Generationen moderiert.

H5b. Der Effekt von örtlicher Flexibilität auf die Arbeitszufriedenheit wird durch Generationen moderiert.

H5c. Der Effekt von zeitlicher Flexibilität auf die Leistung wird durch Generationen moderiert.

H5d. Der Effekt von örtlicher Flexibilität auf die Leistung wird durch Generationen moderiert.

H5e. Der Effekt von zeitlicher Flexibilität auf die Abwesenheit wird durch Generationen moderiert.

H5f. Der Effekt von örtlicher Flexibilität auf die Abwesenheit wird durch Generationen moderiert.

H5g. Der Effekt von zeitlicher Flexibilität auf die Kündigungsintention wird durch Generationen moderiert.

H5h. Der Effekt von örtlicher Flexibilität auf die Kündigungsintention wird durch Generationen moderiert.

3 Methode

3.1 Prozedur und Stichprobe

Die Datenerhebung für diese Studie erfolgte mittels eines Online-Fragebogens und eines äquivalenten Papier-Bleistift-Fragebogens. Für den Online-Fragebogen wurde das Softwarepaket „SoSci Survey“ herangezogen. Der Papier-Bleistift-Fragebogen wurde in LaTeX erstellt und konnte mit Hilfe der Open-Source-Software „SDAPS“ durch „Optical Mark Recognition“ automatisiert erfasst werden. Aufgrund einer ähnlichen Thematik und gemeinsamer Fragebögen erfolgte die Fragebogenerstellung und Datenerhebung in Kooperation mit einer Kollegin. Der Online-Fragebogen war vier Monate, von Ende Juni 2015 bis Anfang Oktober 2015, zugänglich, die Datenerhebung mittels des Papier-Bleistift-Fragebogens erfolgte in diesem Zeitraum parallel.

Bei der Stichprobe handelt es sich um eine Gelegenheitsstichprobe, die über persönliche Kontakte und diverse Internetportale rekrutiert wurde. Zudem wurden einzelne Unternehmen kontaktiert, die den Fragebogen an ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aussendeten. Für den Online-Fragebogen konnte ein Rücklauf von 344 Fragebögen verzeichnet werden, wovon 245 vollständig bearbeitete Fragebögen berücksichtigt wurden. Mit Hilfe des Papier-Bleistift-Fragebogens wurden zusätzlich Daten von weiteren 19 Teilnehmerinnen und Teilnehmern erhoben. Zur Optimierung der Stichprobe wurden schließlich alle Personen ausgeschlossen, die angaben, in einem anderen Land als Deutschland, Österreich oder der Schweiz zu arbeiten (13 Fälle), die eine vertragliche Arbeitszeit von 80 Wochenstunden nannten (1 Fall), die selbstständig waren (11 Fälle) und bei denen keine gewissenhafte Bearbeitung des Fragebogens erkennbar war (1 Fall). Die nachfolgenden Berechnungen erfolgten entsprechend mit einer Stichprobe von 238 Teilnehmerinnen und Teilnehmern.

34,9% ($n = 83$) der Stichprobe sind männlich, 64,7% ($n = 154$) weiblich. Das Alter der Teilnehmerinnen und Teilnehmer ist zwischen 17 Jahren und 64 Jahren ($m = 36{,}1$, $SD = 12{,}0$). 16,8% ($n = 40$) der Personen können der Generation Baby Boomers zugeordnet werden, 29,4%

(n = 70) der Generation X und 53,4% (n = 127) der Generation Y. Die meisten Teilnehmerinnen und Teilnehmer üben ihre berufliche Tätigkeit in Deutschland aus (80,7%, n = 192), 15,1% (n = 36) arbeiten in Österreich und 4,2% (n = 10) in der Schweiz. Das Bildungsniveau ist in der Gesamtstichprobe sehr hoch angesiedelt: 34,0% (n = 81) geben an, dass sie einen universitären Abschluss vorweisen können. Besonders hoch beläuft sich dieser Anteil unter der Generation Y (41,7%, n = 53). Die Wochenstunden, zu denen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer angestellt sind, belaufen sich auf 7 bis 50 Wochenstunden mit einem Mittelwert von 33,8 (SD = 9,5). Über die Stichprobe hinweg sind die Berufe und Branchen sehr vielfältig und lassen keinen Fokus erkennen. Spezifische soziodemografische Daten zur Gesamtstichprobe und den drei Generationen können Tabelle 2 entnommen werden.

Tabelle 2
Soziodemografische Daten der Stichprobe

	Gesamt		Baby Boomers		Generation X		Generation Y	
	n	%	*n*	%	*n*	%	*n*	%
Geschlecht								
männlich	83	34,9	18	45	23	32,9	41	32,3
weiblich	154	64,7	22	55	46	65,7	86	67,7
Land								
Deutschland	192	80,7	38	95	59	84,3	94	74
Österreich	36	15,1	0	0	7	10	29	22,8
Schweiz	10	4,2	2	5	4	5,7	4	3,1
Ausbildung								
Pflichtschule/Realschule	26	10,9	7	17,5	6	8,6	13	10,2
Lehre	55	23,1	8	20	24	34,3	23	18,1
Berufsbildende mittlere Schule	24	10,1	6	15	6	8,6	12	9,4
Matura/(Fach-)Abitur	36	15,1	7	17,5	8	11,4	20	15,7
Bachelor/Diplom/Master	77	32,4	8	20	17	24,3	52	40,9
Doktor/PhD	4	1,7	1	2,5	2	2,9	1	0,8
Sonstiges	16	6,7	3	7,5	7	10	6	4,7

3.2 Erhebungsinstrumente

Von den insgesamt 74 Fragen des Fragebogens betreffen 43 Fragen die vorliegende Masterarbeit. Diese teilen sich auf in soziodemografische Daten, einer Einzelfrage zur Abwesenheit und Fragebogenskalen zu den Bereichen Flexibilität, Arbeitszufriedenheit, Leistung und Kündigungsintention.

3.2.1 Soziodemografische Daten

Zu Beginn des Fragebogens wurden relevante soziodemografische Daten abgefragt. Dazu zählen zum einen das Geschlecht, das Alter sowie das Geburtsjahr und die höchste abgeschlossene Ausbildung. Zum anderen wurden einige berufliche Variablen erhoben: Das Land, in dem die Teilnehmerinnen und Teilnehmer arbeiten, der aktuelle Beruf, die Branche, in der die berufliche Tätigkeit ausgeübt wird, ob eine Selbstständigkeit vorliegt und zu wie vielen Wochenstunden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer angestellt sind.

3.2.2 Flexible Arbeitsarrangements

Um die Möglichkeit zur Nutzung flexibler Arbeitsarrangements festzustellen, wurde der Fragebogen von Prem, Gerdenitsch, und Korunka (2012) ausgewählt. Dieser erfasst zeitliche und örtliche Flexibilität zum einen als Anforderung und zum anderen als Ressource – basierend auf dem Modell von Demerouti et al. (2001). Im Rahmen der vorliegenden Arbeit war lediglich die Fragestellung zu den Möglichkeiten zur Nutzung flexibler Arbeitsarrangements relevant. Die Subskala zur zeitlichen Flexibilität setzt sich aus vier Items zusammen und die Subskala zur örtlichen Flexibilität ebenfalls aus vier Items. Ein Beispiel-Item für zeitliche Flexibilität ist „Meine Arbeit ermöglicht mir, mir meine Arbeitswoche selbst einzuteilen.“ „Meine Arbeit ermöglicht mir, selbst zu entscheiden, an welchen Orten ich arbeite (zu Hause, unterwegs, Büro).“ ist ein Beispiel-Item für örtliche Flexibilität. Die Antworten wurden auf einer 5-stufigen Likert-Skala von 1 (= sehr selten/nie) bis 5 (= sehr oft/immer) gewählt. Hinweise zur Reliabilität sind in der Diplomarbeit von Bencze (2014) zu finden und deuten auf eine gute bis sehr gute interne Konsistenz des Gesamtfragebogens hin. Für die Gesamtskala zeitliche Flexibilität ist $\alpha = ,82$, für die Gesamtskala örtliche Flexibilität $\alpha = ,90$.

Um darüber Aufschluss zu erhalten, welche Programme zur zeitlichen und örtlichen Flexibilität von den Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern angeboten werden, war zusätzlich eine Liste

mit potentiellen Programmen zu bearbeiten. Es wurden 10 Items angeführt: Gleitzeit mit Kernzeit, Gleitzeit ohne Kernzeit, komprimierte Arbeitswoche, reduzierte Arbeitsstunden für einen befristeten Zeitraum, Jahres-Arbeitsstunden, Überstunden, Zeitausgleich, Telearbeit, Heimarbeit mit elektronischer Verbindung zur Arbeit und Heimarbeit ohne elektronische Verbindung zur Arbeit. Als Antwortmöglichkeiten standen die Optionen „ja", „nein" und „weiß nicht" zur Auswahl.

3.2.3 Arbeitszufriedenheit

Arbeitszufriedenheit wurde mit der Skala „Globale Arbeitszufriedenheit" des „Michigan Organizational Assessment Questionnaire" erfasst (Cammann, Fichman, Jenkins, & Klesh, 1979). Da keine deutschsprachige Version des englischen Original-Fragebogens gefunden werden konnte, wurde er für diese Studie ins Deutsche übersetzt. Die Skala setzt sich aus drei Items zusammen. Ein Beispiel-Item ist „Insgesamt bin ich mit meiner Arbeit zufrieden." (Englisches Original: „All in all, I am satisfied with my job."). Für die Beantwortung steht eine 7-stufige Likert-Skala von 1 (= überhaupt nicht) bis 7 (= voll und ganz) zur Verfügung. Reliabilitäts-Studien zeigen eine gute interne Konsistenz von α = ,84, jedoch eine ungenügende Retest-Reliabilität von ,50 (Bowling & Hammond, 2008). Die Konstruktvalidität des Fragebogens konnte mittels Analysen von Ursachen, Korrelaten und Konsequenzen von Arbeitszufriedenheit nachgewiesen werden (Bowling & Hammond, 2008).

3.2.4 Leistung

Zur Messung von Leistung wurde die Skala „Allgemeine Leistung" des „Extended Delft Measurement Kit" herangezogen (Roe, Ten Horn, Zinovieva, & Dienes, 1997). „Allgemeine Leistung" wird dabei über fünf ausgewählte Items der Subskalen „task performance" und drei ausgewählte Items der Subskala „role performance" gemessen. Die acht Items des Fragebogens wurden zum Zwecke der Studie vom Englischen ins Deutsche übersetzt. Ein Beispiel-Item für die Facette „task performance" ist „Ich bin bekannt dafür, bessere Leistungen als meine KollegInnen zu erbringen." (Englisches Original: „I am known to perform better than my colleagues."). Ein Beispiel-Item für die Facette „role performance" ist: „Wenn es schwierige Dinge zu tun gibt, werden diese üblicherweise mir gegeben." (Englisches Original: „If there are some difficult things to be done, they are usually given to me."). Die Beantwortung erfolgt auf einer 5-stufigen Likert-

Skala von 1 (= überhaupt nicht) bis 5 (= voll und ganz). Studien weisen auf eine gute interne Konsistenz von α = ,74 - ,82 hin (Roe, Zinovieva, Dienes, & Ten Horn, 2000).

3.2.5 Abwesenheit

Abwesenheit wurde mittels einer selbst entwickelten Einzelfrage erhoben. Für die Erarbeitung einer angemessenen Formulierung wurden die Arbeiten von Iverson, Olekalns, und Erwin (1998) und Sagie (1998) berücksichtigt. Die schließlich ausgearbeitete Frage lautet folgendermaßen: „Wie viele Fehltage (z.B. Krankenstand) haben Sie in den letzten 6 Monaten gehabt?“ Für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer bestand die Möglichkeit einer freien Antwortangabe.

3.2.6 Kündigungsintention

Die Kündigungsintention der Teilnehmerinnen und Teilnehmer wurde mit einer von Kelloway, Gottlieb, und Barham (1999) entwickelten Skala gemessen. Da der Original-Fragebogen in englischer Sprache abgefasst ist, wurde er für die vorliegende Studie ins Deutsche übertragen. Insgesamt setzt sich der Fragebogen aus vier Items zusammen. Ein Beispiel-Item ist „Ich denke darüber nach, diese Organisation zu verlassen.“ (Englisches Original: „I am thinking about leaving this organization.“). Die Antworten konnten auf einer 5-stufigen Likert-Skala von 1 (= überhaupt nicht) bis 5 (= voll und ganz) gewählt werden. Diverse Reliabilitäts-Studien lassen auf eine gute bis sehr gute interne Konsistenz zwischen α = ,76 bis α = ,92 - ,93 schließen (Kelloway et al., 1999; Weng & McElroy, 2012).

4 Ergebnisse

Der Hypothesenprüfung ging eine Untersuchung der Qualität der Fragebögen voran. Dabei wurde sowohl die Validität als auch die Reliabilität der Messinstrumente berücksichtigt. Zusätzlich wurden deskriptive Analysen durchgeführt, um die Verteilung der Messwerte und die Interkorrelationen zu betrachten. Anschließend erfolgte die Testung der Hypothesen 1, 2, 3 und 4 mittels hierarchischer Regressionsanalysen und die Testung von Hypothese 5 mittels Moderatoranalysen. Alle Berechnungen wurden in SPSS 22 durchgeführt.

4.1 Konstruktvalidität und interne Konsistenz der Fragebögen

Mittels explorativer Faktorenanalyse wurde die Konstruktvalidität der Fragebögen getestet. Die Extraktion der Faktoren erfolgte mit der Maximum-Likelihood-Methode ohne Rotation und es wurde jeweils von einer 1-Faktor-Lösung ausgegangen. Vorab wurden das Kaiser-Meyer-Olkin-Maß (KMO-Maß) und der Bartlett-Test auf Sphärizität berücksichtigt, wobei ein Wert ab 0,6 für das KMO-Maß und unter ,05 für den Bartlett-Test als ausreichend gelten (Bühl, 2008). Das KMO-Maß und der Bartlett-Test sind für alle Skalen erfüllt.

Für die Fragebögen zur zeitlichen und örtlichen Flexibilität konnte unter Berücksichtigung des Kaiser-Kriteriums und des Screeplots eine 1-Faktor-Struktur bestätigt werden. Die zeitliche Flexibilität hat einen Eigenwert von 3,02 und eine erklärte Varianz von 75,50%. Für die örtliche Flexibilität beträgt der Eigenwert 3,39 und die erklärte Varianz 84,77%. Die entsprechenden Faktorladungen und Kommunalitäten können Tabelle 3 und Tabelle 4 entnommen werden.

Tabelle 3
Explorative Faktorenanalyse – zeitliche Flexibilität

Items	*Ladungen*	*Kommunalitäten*
1. ...mir meine Arbeitswoche selbst einzuteilen.	,89	,79
2. ...meine täglichen Arbeitszeiten frei zu wählen.	,91	,83
3. ...mir selbst einzuteilen, wann ich meine Aufgaben erledige.	,74	,55
4. ...selbst zu bestimmen, zu welcher Zeit ich mehr oder weniger intensiv arbeite.	,71	,50

Tabelle 4
Explorative Faktorenanalyse – örtliche Flexibilität

Items	*Ladungen*	*Kommunalitäten*
1. ...selbst zu entscheiden, an welchen Orten ich arbeite. (zu Hause, unterwegs, Büro, ...)	,93	,87
2. ...darüber zu bestimmen, ob ich zu Hause/unterwegs arbeite oder ins Büro fahre.	,93	,87
3. ...für unterschiedliche Aufgaben gezielt einen passenden Arbeitsort auszuwählen.	,85	,71
4. ...mir selbst einzuteilen, wo ich meine Aufgaben erledige.	,84	,71

Für die Fragebögen zur Arbeitszufriedenheit, Leistung und Kündigungsintention konnte ebenfalls die erwartete 1-Faktor-Struktur bestätigt werden. Dies gilt sowohl für die Überprüfung mittels des Kaiser-Kriteriums als auch für die Berücksichtigung des Screeplots. Für die Arbeitszufriedenheit liegt der Eigenwert bei 2,42 mit einer erklärten Varianz von 80,82%. Der Leistungs-Fragebogen hat einen Eigenwert von 4,07 und eine erklärte Varianz von 50,88%. Da Item 5 und Item 7 mit Ladungen von ,44 und ,45 an der unteren Grenze der Akzeptabilität liegen, wurden diese beiden Items vom Fragebogen ausgeschlossen (Reichardt, 2008). Nach Ausschluss der Items wurde ein Eigenwert von 3,61 und eine erklärte Varianz von 60,16% gemessen. Der Fragebogen zur Kündigungsintention weist einen Eigenwert von 3,23 und eine erklärte Varianz von 80,65% auf. Bei Item 4 sollte berücksichtigt werden, dass die Werte zwar unauffällig erscheinen, es aber Hinweise darauf gibt, dass einige wenige Teilnehmerinnen und Teilnehmer, laut eigenen Angaben, Schwierigkeiten mit der Frageformulierung hatten. Die entsprechenden Faktorladungen und Kommunalitäten sind in Tabelle 5, Tabelle 6 und Tabelle 7 aufgeführt.

Tabelle 5
Explorative Faktorenanalyse – Arbeitszufriedenheit

Items	*Ladungen*	*Kommunalitäten*
1. Insgesamt bin ich mit meiner Arbeit zufrieden.	,87	,76
2. Im Allgemeinen arbeite ich hier gerne.	,99	,97
3. Im Allgemeinen kann ich meine Arbeit nicht leiden.*	,68	,47

Anmerkungen. * Item wurde vor der Analyse umgepolt

Tabelle 6
Explorative Faktorenanalyse – Leistung

Items	*Ladungen*	*Kommunalitäten*
1. Ich bin bekannt dafür, bessere Leistungen als meine KollegInnen zu erbringen.	,83	,68
2. Ich denke, ich verdiene eine sehr gute Beurteilung von meiner/-m Vorgesetzten.	,66	,44
3. Im Vergleich zu den Standards erziele ich für gewöhnlich gute Ergebnisse bei meiner Arbeit.	,70	,49
4. Meine Leistungen sind für gewöhnlich besser als die anderer.	,80	,64
5. Es gibt keine oder wenig Beschwerden über die Qualität meiner Arbeit.*	,44	,19
6. Wenn es schwierige Dinge zu tun gibt, werden diese üblicherweise mir gegeben.	,69	,48
7. Meine KollegInnen fragen mich bei Schwierigkeiten in ihrer Arbeit oft um Rat.*	,45	,20
8. Ich übernehme mehr Arbeit als andere Personen in unserem Team.	,65	,42

Anmerkungen. * Item wurde ausgeschlossen

Tabelle 7
Explorative Faktorenanalyse – Kündigungsintention

Items	*Ladungen*	*Kommunalitäten*
1. Ich denke darüber nach, diese Organisation zu verlassen.	,89	,80
2. Ich plane, mir einen neuen Job zu suchen.	,97	,93
3. Ich beabsichtige, Leute nach neuen Stellenangeboten zu fragen.	,82	,68
4. Ich plane nicht, noch lange Teil dieser Organisation zu sein.	,76	,58

Reliabilitäten von ,70 oder höher werden als ausreichend betrachtet (George & Mallery, 2001). Für alle Fragebögen konnte bei der Berechnung der Cronbach's Alpha (α) eine gute bis sehr gute interne Konsistenz festgestellt werden. Für zeitliche Flexibilität gilt $\alpha = ,89$, für die örtliche Flexibilität $\alpha = ,94$. Für Arbeitszufriedenheit ergibt sich $\alpha = ,88$, für Leistung $\alpha = ,86$ und für die Kündigungsintention $\alpha = ,92$.

4.2 Deskriptive Analysen

In Tabelle 8 sind die Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der für die Berechnungen relevanten Variablen aufgelistet. Die Korrelationen wurden nach Pearson berechnet und unter paarweisem Fallausschluss. Zwischen zeitlicher und örtlicher Flexibilität besteht, wie erwartet, eine signifikante Korrelation von r = ,59 (p < ,01) und Arbeitszufriedenheit und Kündigungsintention korrelieren ebenfalls signifikant in erwarteter Richtung (r = -,71, p < ,01). Dagegen bestehen keine signifikanten Korrelationen von Arbeitszufriedenheit mit Leistung und Abwesenheit, von Leistung mit Abwesenheit und Kündigungsintention und von Abwesenheit mit Kündigungsintention.

Für die Hypothesen relevant sind die signifikanten Korrelationen von zeitlicher Flexibilität mit Arbeitszufriedenheit (r = ,28, p < ,01) und mit Kündigungsintention (r = -,20, p < ,01) sowie von örtlicher Flexibilität mit Arbeitszufriedenheit (r = ,14, p < ,05). Zwischen zeitlicher Flexibilität und Leistung bzw. Abwesenheit und zwischen örtlicher Flexibilität und Leistung, Abwesenheit bzw. Kündigungsintention finden sich keine signifikanten Korrelationen. Jedoch geben die Korrelationen, abgesehen von jenen mit Leistung, einen Hinweis darauf, dass die angenommenen Richtungen der Korrelationen korrekt sind.

Tabelle 8
Mittelwerte (M), Standardabweichungen (SD), Pearson-Korrelationen

	M	*SD*	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Geschlecht	,65	0,48	,									
2. Alter	36,06	12,00	-,13	,								
3. Ausbildung	3,43	1,50	-,08	-,09	,							
4. Wochenstunden	33,82	9,46	-,24**	,20**	-,11	,						
5. Zeitliche Flexibilität	2,73	1,28	-,13*	-,03	,49**	-,06	,					
6. Örtliche Flexibilität	1,68	1,10	-,12	-,08	,42**	-,15*	,59**	,				
7. Arbeitszufriedenheit	5,69	1,18	<-,01	,11	,10	,01	,28**	,14*	,			
8. Leistung	3,58	0,70	-,04	,11	-,02	,08	,02	-,02	,12	,		
9. Abwesenheit	4,47	8,33	,01	,04	-,05	,08	-,12	-,08	-,11	,10	,	
10. Kündigungsintention	2,17	1,16	,03	-,16*	-,03	<,01	-,20**	-,06	-,71**	-,06	,08	,

Anmerkungen. * p < ,05
** p < ,01

4.3 Zusammenhang von flexiblen Arbeitsarrangements und arbeitsplatzbezogenen Auswirkungen

Zur Testung des Zusammenhangs von flexiblen Arbeitsarrangements und arbeitsplatzbezogenen Auswirkungen wurden lineare, hierarchische Regressionsanalysen unter dem Einschluss-Kriterium durchgeführt. Hypothese 1 und 2 gehen von einem positiven Einfluss von flexiblen Arbeitsarrangements auf Arbeitszufriedenheit bzw. Leistung aus. In Hypothese 3 und 4 wird ein erwarteter negativer Einfluss von flexiblen Arbeitsarrangements auf Abwesenheit und Kündigungsintention getestet.

Die hierarchischen Regressionsanalysen schließen in Schritt 1 die Kontrollvariablen Geschlecht, Alter, Ausbildung und Wochenstunden ein. Geschlecht (0 = männlich, 1 = weiblich), Ausbildung (0 = bis einschließlich Berufsbildende mittlere Schule, 1 = ab einschließlich Matura/(Fach-)Abitur) und Wochenstunden ($0 = \leq 20$ Wochenstunden, $1 = > 20$ Wochenstunden) wurden als Dummy-Variablen berücksichtigt. In Schritt 2 kommt der Haupteffekt durch die jeweilige unabhängige Variable hinzu.

Die Voraussetzungen für hierarchische Regressionsanalysen können nicht zur Gänze als erfüllt angesehen werden. Die Linearität, betrachtet über die Streudiagramme, ist gegeben. Auch die Unabhängigkeit der Fehler, gemessen über den Durbin-Watson-Test, kann bestätigt werden. Die errechneten Werte liegen jeweils um 2 herum. Dagegen ist das Kriterium der Homoskedastizität, ebenfalls betrachtet über die Streudiagramme, nicht durchgehend erfüllt. Dies betrifft in besonderem Maße die Variable Abwesenheit. Auch bei der Betrachtung der Normalverteilung der Fehler über die P-P-Plots und die Histogramme, sind Probleme erkennbar – erneut vor allem bei der Variablen Abwesenheit. Aufgrund des Mangels an alternativen Berechnungsmethoden wurde trotzdem mit hierarchischen Regressionsanalysen gerechnet. Es gilt deshalb, die Ergebnisse stets unter Berücksichtigung der nicht vollständigen Erfüllung der Voraussetzungen zu interpretieren.

4.3.1 Flexible Arbeitsarrangements und Arbeitszufriedenheit – H1a und H1b

Es wird angenommen, dass die Möglichkeit zur zeitlichen und örtlichen Flexibilität einen positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern hat. Die Analysen deuten auf die Richtigkeit der Annahme für die zeitliche Flexibilität hin, jedoch nicht für die örtliche Flexibilität.

Für Hypothese 1a erklären die Kontrollvariablen einen gering signifikanten Teil der Varianz von Arbeitszufriedenheit (R^2 = ,05, p < ,05). Die Berücksichtigung von zeitlicher Flexibilität in Schritt 2 der Analyse führt zu einer weiteren signifikanten Änderung von R^2 um ,06 (p < ,001) mit β = ,27 (p < ,01). Es ist davon auszugehen, dass die Möglichkeit zur Nutzung zeitlicher Flexibilität mit einer höheren Arbeitszufriedenheit einhergeht. Hypothese 1a gilt damit als bestätigt. Zur Feststellung für welche Flexibilitäts-Programme sich Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in der Arbeitszufriedenheit unterscheiden, wurden zusätzlich U-Tests durchgeführt. Für Gleitzeit mit Kernzeit (U (n_1 = 91, n_2 = 135) = -1,945, p < ,05) und für die komprimierte Arbeitswoche (U (n_1 = 85, n_2 = 139) = -2,316, p < ,05) können signifikante Unterschiede in den Verteilungen identifiziert werden. Personen, denen die genannten Programme angeboten werden, berichten eine höhere Arbeitszufriedenheit.

Für Hypothese 1b erklären die Kontrollvariablen ebenfalls einen gering signifikanten Teil der Varianz von Arbeitszufriedenheit (R^2 = ,05, p < ,05). Jedoch kann für den Haupteffekt keine signifikante Änderung in R^2 festgestellt werden – R^2 = ,01 (ns). Hypothese 1b gilt als verworfen, da kein Zusammenhang zwischen örtlicher Flexibilität und Arbeitszufriedenheit gefunden werden kann. Die Ergebnisse sind in Tabelle 9 aufgeführt.

Tabelle 9
Hierarchische Regressionsanalyse – Abhängige Variable: Arbeitszufriedenheit

	stand. Beta	$\triangle R^2$		stand. Beta	$\triangle R^2$
Schritt 1: Kontrollvariablen			Schritt 1: Kontrollvariablen		
Geschlecht	,08		Geschlecht	,07	
Alter	,11		Alter	,12	
Ausbildung	,05		Ausbildung	,14	
Wochenstunden	,11	,05*	Wochenstunden	,13	,05*
Schritt 2			Schritt 2		
Zeitliche Flexibilität	,27**	,06***	Örtliche Flexibilität	,13	,01

Anmerkungen. * p < ,05
** p < ,01
*** p < ,001

4.3.2 Flexible Arbeitsarrangements und Leistung – H2a und H2b

Hypothese 2 geht von einem positiven Einfluss der Möglichkeit zur Nutzung flexibler Arbeitsarrangements auf die Leistung aus. Dies kann weder für die zeitliche noch für die örtliche Flexibilität bestätigt werden.

Die Kontrollvariablen bei der Betrachtung von Hypothese 2a erklären keinen signifikanten Teil der Varianz von Leistung (R^2 = ,02, ns). Auch zeitliche Flexibilität führt in weiterer Folge zu keiner signifikanten Änderung in R^2 (R^2 < ,01, ns). Zeitliche Flexibilität steht in keinem messbaren Zusammenhang mit selbst eingeschätzter Leistung, somit gilt Hypothese 2a als verworfen.

Selbiges ist für Hypothese 2b zu finden. Weder die Kontrollvariablen (R^2 = ,02, ns) noch der Haupteffekt der örtlichen Flexibilität (R^2 < ,01, ns) erklären einen signifikanten Teil der Varianz von Leistung. Es kann davon ausgegangen werden, dass örtliche Flexibilität nicht mit selbst eingeschätzter Leistung in Zusammenhang gebracht werden kann, weshalb Hypothese 2b nicht bestätigt wird. Detailliert Ergebnisse können Tabelle 10 entnommen werden.

Tabelle 10
Hierarchische Regressionsanalyse – Abhängige Variable: Leistung

	stand. Beta	$\triangle R^2$		stand. Beta	$\triangle R^2$
Schritt 1: Kontrollvariablen			Schritt 1: Kontrollvariablen		
Geschlecht	-,01		Geschlecht	-,02	
Alter	,12		Alter	,12	
Ausbildung	,02		Ausbildung	,04	
Wochenstunden	,04	,02	Wochenstunden	,04	,02
Schritt 2			Schritt 2		
Zeitliche Flexibilität	,03	<,01	Örtliche Flexibilität	-,02	<,01

4.3.3 Flexible Arbeitsarrangements und Abwesenheit – H3a und H3b

Die Möglichkeit zur Nutzung flexibler Arbeitsarrangements sollte sich entsprechend Hypothese 3 negativ auf die Abwesenheit von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern auswirken. Die Ergebnisse lassen vermuten, dass die Hypothese für zeitliche Flexibilität zutrifft, nicht jedoch für örtliche Flexibilität.

Die Berücksichtigung der Kontrollvariablen für Hypothese 3a führt zu keiner signifikanten Änderung von R^2 (R^2 < ,01, ns). Der Haupteffekt der zeitlichen Flexibilität auf die Abwesenheit erklärt dagegen einen signifikanten Teil der Varianz von Leistung (R^2 = ,02, p < ,05) mit β = -,17 (p < ,05). Die Möglichkeit zur Nutzung zeitlicher Flexibilität wird mit einer geringeren Abwesenheit in Zusammenhang gebracht, somit kann Hypothese 3a als bestätigt betrachtet werden.

Für Hypothese 3b findet sich sowohl bei den Kontrollvariablen als auch beim Haupteffekt keine signifikante Änderung in R^2. Die Kontrollvariablen führen zu einer Änderung in R^2 um

< ,01 (ns), der Haupteffekt der örtlichen Flexibilität zu einer Änderung in R^2 um ,01 (ns). Örtliche Flexibilität kann nicht mit einer geringeren Abwesenheit assoziiert werden, weshalb Hypothese 3b als verworfen gilt. Die Ergebnisse sind im Detail in Tabelle 11 zu finden.

Tabelle 11
Hierarchische Regressionsanalyse – Abhängige Variable: Abwesenheit

	stand. Beta	$\triangle R^2$		stand. Beta	$\triangle R^2$
Schritt 1: Kontrollvariablen			Schritt 1: Kontrollvariablen		
Geschlecht	,02		Geschlecht	,01	
Alter	,05		Alter	,05	
Ausbildung	,07		Ausbildung	,03	
Wochenstunden	,01	<,01	Wochenstunden	,01	<,01
Schritt 2			Schritt 2		
Zeitliche Flexibilität	-,17*	,02*	Örtliche Flexibilität	-,09	,01

Anmerkungen. * $p <$,05

4.3.4 Flexible Arbeitsarrangements und Kündigungsintention – H4a und H4b

Der Einfluss der Möglichkeit zur Nutzung flexibler Arbeitsarrangements auf die Kündigungsintention, der in Hypothese 4 vermutet wird, kann zum Teil bestätigt werden. Zeitliche Flexibilität steht in einem negativen Zusammenhang mit der Kündigungsintention, für die örtliche Flexibilität finden sich keine signifikanten Ergebnisse.

Für Hypothese 4a erklären die Kontrollvariablen keinen signifikanten Teil der Varianz der Kündigungsintention (R^2 = ,03, ns). Zeitliche Flexibilität als Haupteffekt führt in weiterer Folge zu einer signifikanten Änderung in R^2 um ,03 ($p <$,01) mit β = -,20 ($p <$,01). Es gibt folglich einen klaren Hinweis darauf, dass zeitliche Flexibilität in einer negativen Beziehung mit der Kündigungsintention von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern steht. Hypothese 4a gilt als bestätigt. Zur Feststellung spezifischer, wirksamer Flexibilitäts-Programme kamen U-Tests zum Einsatz. Für Gleitzeit mit Kernzeit (U (n_1 = 92, n_2 = 134) = -1,767, $p <$,05) und reduzierte Arbeitsstunden für einen befristeten Zeitraum (U (n_1 = 82, n_2 = 128) = -2,323, $p <$,01) konnten signifikante Unterschiede in der Verteilung ausgemacht werden. Personen, denen die genannten Programme angeboten werden, geben eine niedrigere Kündigungsintention an.

Auch für Hypothese 4b erklären die Kontrollvariablen keinen signifikanten Teil der Varianz von Kündigungsintention (R^2 = ,03, ns). Jedoch kann für den Haupteffekt von örtlicher Flexibilität keine signifikante Änderung in R^2 gefunden werden ($R^2 <$,01, ns). Örtliche Flexibilität und

Kündigungsintention stehen in keinem bedeutsamen Zusammenhang zueinander, weshalb Hypothese 4b als verworfen gilt. Interessant ist, dass die U-Tests eine Bedeutsamkeit von Heimarbeit ohne elektronische Verbindung zur Arbeit erkennen lassen (U (n_1 = 27, n_2 = 187) = -1,856, p < ,05). Personen, die ohne elektronische Verbindung zur Arbeit von zuhause aus arbeiten dürfen, zeigen niedrigere Werte in ihrer Kündigungsintention. Die Ergebnisse sind Tabelle 12 zu entnehmen.

Tabelle 12
Hierarchische Regressionsanalyse – Abhängige Variable: Kündigungsintention

	stand. Beta	$\triangle R^2$		stand. Beta	$\triangle R^2$
Schritt 1: Kontrollvariablen			Schritt 1: Kontrollvariablen		
Geschlecht	-,03		Geschlecht	-,01	
Alter	-,14*		Alter	-,14*	
Ausbildung	,02		Ausbildung	-,06	
Wochenstunden	-,04	,03	Wochenstunden	-,04	,03
Schritt 2			Schritt 2		
Zeitliche Flexibilität	-,20**	,03**	Örtliche Flexibilität	-,06	<,01

Anmerkungen. * p < ,05
** p < ,01

4.4 Moderierender Einfluss von Generationen – H5

Die Moderatorhypothesen stellen die Vermutung auf, dass Generationen den Effekt von flexiblen Arbeitsarrangements auf arbeitsplatzbezogene Auswirkungen moderieren. Für die Berechnungen wurden, wie bereits zuvor, hierarchische Regressionsanalysen herangezogen. Es wird davon ausgegangen, dass Generationen den Zusammenhang insofern moderieren, als dass bei jüngeren Generationen stärkere Zusammenhänge gefunden werden als bei älteren Generationen.

Die hierarchischen Regressionsanalysen berücksichtigen in Schritt 1 die Kontrollvariablen Geschlecht, Ausbildung und Wochenstunden als Dummy-Variablen. In Schritt 2 kommt der Haupteffekt der zeitlichen bzw. örtlichen Flexibilität hinzu sowie der Haupteffekt der Baby Boomers und der Generation X (die Generation Y fungiert als Referenzkategorie). Baby Boomers und Generation X sind als Dummy-Variable kodiert, wobei 1 dafür steht, dass die Person der betreffenden Generation angehört und 0, dass sie dieser nicht angehört. Schritt 3 berücksichtigt die Interaktionseffekte von Baby Boomers mit der unabhängigen Variable und von Generation X mit der unabhängigen Variable.

Wie bei den vorhergehenden Regressionsanalysen sind die Voraussetzungen nicht vollständig erfüllt. Die Linearität und die Unabhängigkeit der Fehler sind gegeben. Dagegen ist die Homoskedastizität häufig problematisch, insbesondere bei der Abwesenheit. Selbiges trifft für die Normalverteilung der Fehler zu. Auch hier gilt deshalb, dass die Ergebnisse unter Berücksichtigung der nicht vollständigen Erfüllung der Voraussetzungen zu interpretieren sind.

Die Ergebnisse der Moderatoranalysen sind Tabelle 13, Tabelle 14, Tabelle 15 und Tabelle 16 zu entnehmen. Nach Einschluss der Kontrollvariablen und der Haupteffekte kann für die Interaktionseffekte keine signifikante Änderung in R^2 gefunden werden. Dies betrifft alle Unterhypothesen von Hypothese 5. Die Veränderung von R^2 liegt bei maximal ,02. Aufgrund dessen ist nicht davon auszugehen, dass Generationen den Effekt flexibler Arbeitsarrangements auf arbeitsplatzbezogene Auswirkungen moderieren. Zusatzanalysen, die entweder die Baby Boomers oder die Generation X als Vergleichsgruppe festlegen, führen ebenso nicht zu den vermuteten Ergebnissen.

Eine beispielhafte grafische Veranschaulichung der Ergebnisse ist in Abbildung 3 und 4 zu sehen. Die Grafiken zeigen den linearen Zusammenhang von zeitlicher bzw. örtlicher Flexibilität mit Arbeitszufriedenheit bei separater Betrachtung der drei Generationen.

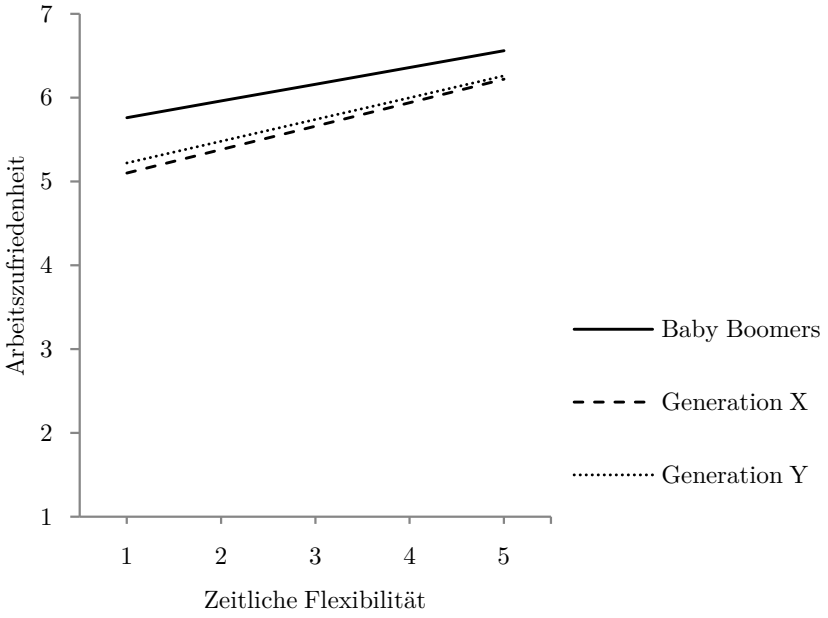

Abbildung 3. Linearer Zusammenhang von zeitlicher Flexibilität und Arbeitszufriedenheit

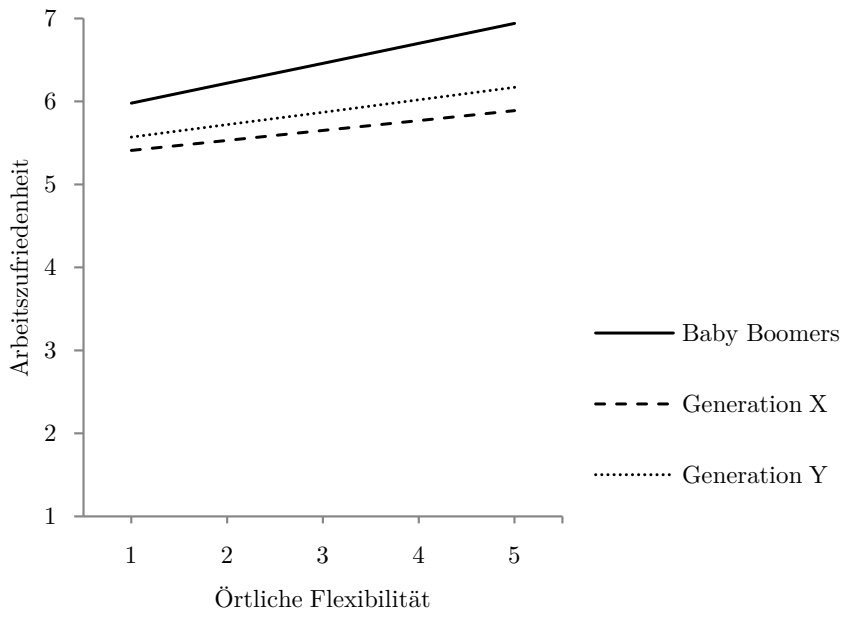

Abbildung 4. Linearer Zusammenhang von örtlicher Flexibilität und Arbeitszufriedenheit

Tabelle 13
Moderatoranalyse – Abhängige Variable: Arbeitszufriedenheit

	stand. Beta	$\triangle R^2$		stand. Beta	$\triangle R^2$
Schritt 1: Kontrollvariablen			Schritt 1: Kontrollvariablen		
Geschlecht	,07		Geschlecht	,07	
Ausbildung	,05		Ausbildung	,12	
Wochenstunden	,12	,04	Wochenstunden	,13	,03
Schritt 2			Schritt 2		
Zeitliche Flexibilität	,29**		Örtliche Flexibilität	,15	
Baby Boomers	,19		Baby Boomers	,14	
Generation X	,02	,08*	Generation X	-,05	,05*
Schritt 3			Schritt 3		
BB*ZF	-,05		BB*ÖF	,01	
GX*ZF	-,08	<,01	GX*ÖF	-,04	<,01

Anmerkungen. * $p < ,05$
** $p < ,01$

Tabelle 14
Moderatoranalyse – Abhängige Variable: Leistung

	stand. Beta	$\triangle R^2$		stand. Beta	$\triangle R^2$
Schritt 1: Kontrollvariablen			Schritt 1: Kontrollvariablen		
Geschlecht	-,01		Geschlecht	-,02	
Ausbildung	,01		Ausbildung	,03	
Wochenstunden	,04	,01	Wochenstunden	,04	,01
Schritt 2			Schritt 2		
Zeitliche Flexibilität	,06		Örtliche Flexibilität	<-,01	
Baby Boomers	,33		Baby Boomers	,15	
Generation X	,01	,02	Generation X	,06	,02
Schritt 3			Schritt 3		
BB*ZF	-,20		BB*ÖF	-,01	
GX*ZF	,02	,01	GX*ÖF	-,04	<,01

Tabelle 15
Moderatoranalyse – Abhängige Variable: Abwesenheit

	stand. Beta	$\triangle R^2$		stand. Beta	$\triangle R^2$
Schritt 1: Kontrollvariablen			Schritt 1: Kontrollvariablen		
Geschlecht	,02		Geschlecht	<,01	
Ausbildung	,08		Ausbildung	,02	
Wochenstunden	,01	<,01	Wochenstunden	,01	<,01
Schritt 2			Schritt 2		
Zeitliche Flexibilität	-,13		Örtliche Flexibilität	-,06	
Baby Boomers	,14		Baby Boomers	-,07	
Generation X	,11	,03	Generation X	,19	,01
Schritt 3			Schritt 3		
BB*ZF	-,06		BB*ÖF	,17	
GX*ZF	-,13	<,01	GX*ÖF	-,16	,02

Tabelle 16
Moderatoranalyse – Abhängige Variable: Kündigungsintention

	stand. Beta	$\triangle R^2$		stand. Beta	$\triangle R^2$
Schritt 1: Kontrollvariablen			Schritt 1: Kontrollvariablen		
Geschlecht	-,03		Geschlecht	-,01	
Ausbildung	,04		Ausbildung	-,04	
Wochenstunden	-,05	,01	Wochenstunden	-,06	,01
Schritt 2			Schritt 2		
Zeitliche Flexibilität	-,22*		Örtliche Flexibilität	-,08	
Baby Boomers	-,28		Baby Boomers	-,19	
Generation X	,05	,06*	Generation X	,03	,03
Schritt 3			Schritt 3		
BB*ZF	,14		BB*ÖF	,04	
GX*ZF	-,04	<,01	GX*ÖF	,02	<,01

Anmerkungen. * $p < ,05$

5 Diskussion

Das erste Ziel dieser Arbeit war die Untersuchung des Zusammenhangs von flexiblen Arbeitsarrangements mit arbeitsplatzbezogenen Auswirkungen. Es wurde davon ausgegangen, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit einer höheren Möglichkeit zur Nutzung zeitlicher und örtlicher Flexibilität mehr Arbeitszufriedenheit und Leistung zeigen als jene mit einer geringeren Möglichkeit dazu. Zugleich sollten die Personen eine geringere Abwesenheit und Kündigungsintention aufweisen.

Das zweite Ziel bestand darin, einen moderierenden Einfluss von Generationen auf diese Zusammenhänge nachzuweisen. Basierend auf wissenschaftlichen Ergebnissen wurde die Annahme entwickelt, dass die Verbindung von Flexibilität und arbeitsplatzbezogenen Auswirkungen bei jüngeren Generationen stärker ausgeprägt sein sollte als bei älteren Generationen. Konkret wurden die drei Generationen Baby Boomers, Generation X und Generation Y in diese Studie einbezogen.

Nachfolgend werden die gefundenen Ergebnisse zusammengefasst und diskutiert. Für die gesamte Diskussion gilt, dass aus den Ergebnissen lediglich auf Zusammenhänge der Variablen geschlossen werden kann. Es ist nicht möglich, von (kausalen) Effekten einer Variable A auf eine Variable B zu sprechen. Der Grund hierfür ist, dass in der empirischen Studie nur zu einem Messzeitpunkt Daten erhoben wurden und es sich somit um eine Querschnittstudie handelt.

5.1 Zeitliche Flexibilität und arbeitsplatzbezogene Auswirkungen

Die Hypothesen 1a, 2a, 3a und 4a nahmen einen Einfluss von zeitlicher Flexibilität auf die arbeitsplatzbezogenen Auswirkungen an. Mit zunehmender Möglichkeit zur Nutzung zeitlicher Flexibilität sollten die Arbeitszufriedenheit und Leistung steigen sowie die Abwesenheit und Kündigungsintention sinken. Hinweise auf die Richtigkeit dieser Hypothesen wurden für Arbeitszufriedenheit, Leistung und Kündigungsintention identifiziert.

Die Möglichkeit zur Nutzung zeitlicher Flexibilität korreliert positiv mit der Arbeitszufriedenheit von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. Zusatzanalysen zeigen, dass dies im Speziellen für Gleitzeit mit Kernzeit und komprimierte Arbeitswochen gilt. Die Ergebnisse stehen im Einklang mit den Ergebnissen der Metaanalyse von Baltes et al. (1999), die ebenfalls Gleitzeitvereinbarungen und komprimierte Arbeitswochen mit einer höheren Arbeitszufriedenheit in Zusammenhang bringen. Erwähnenswert ist jedoch, dass die vorliegende Studie für Gleitzeit ohne Kernzeit, reduzierte Arbeitsstunden für einen befristeten Zeitraum, Jahres-Arbeitsstunden, Überstunden und Zeitausgleich keine entsprechenden Ergebnisse liefert. Es scheint, als ob nicht alle Programme zur zeitlichen Flexibilität in gleicher Weise mit Arbeitszufriedenheit zusammenhängen. Ein möglicher Grund könnte das Ausmaß der aus den Programmen resultierenden zeitlichen Flexibilität sein. Gleitzeit mit Kernzeit und komprimierte Arbeitswochen bieten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern weiterhin grobe Richtlinien, was beispielsweise bei Gleitzeit ohne Kernzeit und Jahres-Arbeitsstunden weniger stark der Fall ist. Die Richtlinien könnten insofern von Vorteil sein, als dass sie weniger Selbstkontrolle und Eigenverantwortung voraussetzen (Fenwick, 2003). Überstunden und Zeitausgleich könnten inhaltlich negativ behaftet sein und bieten keinen unmittelbar positiven Effekt. Reduzierte Arbeitsstunden für einen befristeten Zeitraum stellen zudem keine langfristige Veränderung dar, weshalb man vermuten könnte, dass daraus keine generell höhere Arbeitszufriedenheit resultiert.

Konträr der aufgestellten Hypothese weisen die Ergebnisse nicht auf einen Zusammenhang der Möglichkeit zur Nutzung zeitlicher Flexibilität mit Leistung hin. Dieses Resultat könnte auf den für die Datenerhebung verwendeten Fragebogen zurückzuführen sein. Leistung wird im Rahmen der Studie mittels Selbstbeurteilung gemessen. Dagegen erheben zahlreiche andere Studien Leistung über alternative Methoden: Fremdbeurteilungen, Skalen zur Messung des „Organizational Citizenship Behaviour“ oder Material, das Aufschluss über den Profit einer Organisation gibt (Kattenbach et al., 2010; Stavrou, 2005). Die gewählte Erhebungsmethode könnte einen entscheidenden Einfluss auf die Ergebnisse haben, was auch bei Baltes et al. (1999) nachzulesen ist. Selbstbeurteilungen werden durch die mangelnde Fähigkeit zur adäquaten Selbsteinschätzung negativ beeinflusst, weshalb Fremdbeurteilungen oder objektiven Daten Vorrang gewährt werden sollte. Ein weiterer Hinweis auf eine Problematik des Leistungs-Fragebogens kann der Korrelationsmatrix in Tabelle 8 entnommen werden: Arbeitszufriedenheit und Leistung korrelieren nicht miteinander. Dies widerspricht fundierten wissenschaftlichen Ergebnissen (Nerdinger et

al., 2011). Außerdem scheint es generell Schwierigkeiten zu geben, eine Verbindung von zeitlicher Flexibilität und Leistung nachzuweisen, unabhängig von der Art und Weise der Datenerhebung (Kattenbach et al., 2010; Stavrou, 2005).

Die Auswertung liefert einen Zusammenhang zwischen der Möglichkeit zur Nutzung zeitlicher Flexibilität und der Abwesenheit. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit hoher zeitlicher Flexibilität geben eine geringere Abwesenheit für die vergangenen sechs Monate an als jene mit geringer. Dies steht in Einklang mit den Ergebnissen, die bei Dalton und Mesch (1990) und Hohl (1996) gefunden wurden. Andererseits ergeben sich keine Assoziationen von angebotenen Programmen und Abwesenheit. Die Resultate könnten gegebenenfalls deutlicher ausgeprägt sein, wenn die Abwesenheit über Unternehmensdaten statt durch eine Selbsteinschätzung erfasst worden wäre. Zudem ist die Messung von Abwesenheit durch eine Einzelfrage problematisch, da es sich um ein multikausal bedingtes Konstrukt handelt. Abwesenheit kommt nicht nur durch kurz- und langfristigen Krankenstand zustande, sondern kann auch durch Unzufriedenheit mit dem Job oder eine bestehende Kündigungsintention bedingt sein (Hanisch & Hulin, 1991).

Zwischen zeitlicher Flexibilität und Kündigungsintention wird die erwartete Assoziation bestätigt – die Möglichkeit zur Nutzung zeitlicher Flexibilität korreliert negativ mit der Kündigungsintention von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. Batt und Valcour (2003), Hohl (1996) und Stavrou (2005) gelangen in ihren Untersuchungen zum selben Ergebnis. Jedoch zeigt sich bei der Betrachtung der angebotenen Programme lediglich für Gleitzeit mit Kernzeit und reduzierte Arbeitsstunden für einen befristeten Zeitraum ein Zusammenhang mit der Kündigungsintention. In der Literatur konnten jedoch auch signifikante Ergebnisse für die komprimierte Arbeitswoche gefunden werden (Hohl, 1996). Einige Studien ziehen anstatt der Kündigungsintention das tatsächliche Kündigungsverhalten heran, was einen Einfluss auf die Ergebnisse haben könnte (Dalton & Mesch, 1990; Hohl, 1996). Zudem kann angenommen werden, dass die einmalige Messung von Kündigungsintention weniger aussagekräftig ist als eine mehrmalige Messung oder Erfassung des Kündigungsverhaltens. Wie das Konstrukt Abwesenheit ist die Kündigungsintention multikausal bedingt – Unzufriedenheit mit dem Job sollte ebenso wie fehlendes Commitment in Betracht gezogen werden (Firth, Mellor, Moore, & Loquet, 2004).

5.2 Örtliche Flexibilität und arbeitsplatzbezogene Auswirkungen

Die Hypothesen 1b, 2b, 3b und 4b nahmen parallel zu den zuvor behandelten Hypothesen einen Einfluss von örtlicher Flexibilität auf die arbeitsplatzbezogenen Auswirkungen an. Je höher die Möglichkeit zur Nutzung örtlicher Flexibilität, desto höher sollte die Arbeitszufriedenheit und Leistung und desto niedriger die Abwesenheit und Kündigungsintention ausfallen. Die Ergebnisse konnten diese Hypothesen nicht bestätigen. Die Regressionsanalysen und U-Tests weisen auf keinerlei bedeutsame Zusammenhänge hin. Lediglich für die Möglichkeit zur Heimarbeit ohne elektronische Verbindung zur Arbeit ergibt sich eine geringere Kündigungsintention, was jedoch kaum Schlussfolgerungen zulässt.

Eine Erklärung für das Fehlen signifikanter Ergebnisse, obwohl es in der Literatur konkrete Hinweise auf Zusammenhänge gibt, könnte die Verteilung von örtlicher Flexibilität in der Stichprobe betreffen. Die meisten Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben keine Möglichkeit, ihren Arbeitsort flexibel zu wählen, weshalb die Verteilung sehr rechtsschief ist. Entsprechend werden in der Auswertung kaum Personen analysiert, die im Rahmen ihrer Arbeitstätigkeit die Möglichkeit zur örtlichen Flexibilität haben. Überdies ist es möglich, dass die für die Hypothesen 1a bis 4a genannten Problematiken auch eine Auswirkung auf die Ergebnisse der Hypothesen 1b bis 4b haben.

5.3 Bedeutung von Generationen als Moderatorvariable

Hypothese 5 ging von einem moderierenden Einfluss von Generationen auf die Verbindung von flexiblen Arbeitsarrangements und arbeitsplatzbezogenen Auswirkungen aus. Bei jüngeren Generationen wurde ein stärkerer Zusammenhang der Variablen erwartet als bei älteren Generationen. Diese Hypothese kann basierend auf den durchgeführten Moderatoranalysen nicht bestätigt werden.

Das Ergebnis könnte einerseits darauf zurückzuführen sein, dass der Effekt der Generationen überschätzt wird, wie das bereits Hansen und Leuty (2012), Lester et al. (2012) sowie Parry und Urwin (2011) anmerken. Unter Umständen unterscheiden sich die Generationen weniger stark in ihren Bedürfnissen und Werten als es bisher angenommen wurde. Dadurch wäre erklärbar, warum keine Unterschiede zwischen den Generationen im Bezug auf den untersuchten Zusammenhang messbar sind. Denkbar ist auch, dass sich zwar das Ausmaß des Bedürfnisses nach

Flexibilität nicht unterscheidet, die Gründe dafür aber verschieden sind. Mitglieder der Generation Y wünschen sich gegebenenfalls Flexibilität, um die Kindererziehung mit dem beruflichen Alltag in Einklang zu bringen. Für die Baby Boomers könnten das langsame Ausscheiden aus dem Berufsleben oder die Pflege Angehöriger von Bedeutung sein.

Andererseits kann die Art und Qualität der Datenerhebung die Ergebnisse negativ beeinflusst haben. Im Gegensatz zu einer Längsschnittstudie lässt die vorliegende Querschnittstudie nur bedingt Schlüsse auf einen Effekt von Generationen zu. Dagegen könnte es eine übergeordnete Rolle spielen, in welchem Karriere- oder Lebensabschnitt sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer befinden. Des Weiteren mangelt es an einer ausgewogenen Aufteilung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer auf die drei Generationen. Die meisten sind der Generation Y zugeordnet, die wenigsten den Baby Boomers. Nicht zu vergessen ist, dass es in der wissenschaftlichen Community keinen Konsens bezüglich der zeitlichen Einordnung der Generationen gibt. So stellt sich die Frage, ob es sinnvoll ist, dass Generationen strikt durch Jahreszahlen getrennt werden. Bestehende Ähnlichkeiten kommen vielleicht nicht ausschließlich durch eine gemeinsame Einordnung im historischen und sozialen Umfeld zustande, sondern auch durch familiäre Einflüsse (z.B. moderne vs. konservative Erziehung).

5.4 Limitationen und zukünftige Forschung

Eine erste Einschränkung der vorliegenden Untersuchung ist deren Konstruktion als Querschnittstudie. Hierdurch sind weder Effekte von einer Variablen auf eine andere nachweisbar, noch können Effekte von Generationen einwandfrei messbar gemacht werden. Sinnvoller wäre ein Längsschnittdesign, wie es bei Dalton und Mesch (1990) zu finden ist. Die Problematik dabei ist klar ersichtlich: Nur selten ergeben sich Gelegenheiten, bei denen Organisationen die Einführung flexibler Arbeitsarrangements wissenschaftlich begleiten lassen und anschließend die Wirkung deren Abschaffung beobachtbar ist.

Die mangelnde Repräsentativität der Stichprobe muss als zweite Einschränkung bedacht werden. Zum Beispiel weisen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ein überdurchschnittlich hohes Bildungsniveau auf und sind zum größten Teil weiblich. Außerdem gehören vergleichsweise viele Personen der Generation Y und wenige den Baby Boomers an, was für die Moderatoranalysen ein Problem darstellt. Für eine zukünftige Stichprobenwahl erscheint sowohl die Untersuchung eines konkreten Unternehmens sinnvoll als auch eine optimierte, gegebenenfalls gezielte Auswahl

der Teilnehmerinnen und Teilnehmer.

Zuletzt dürfen die Problematiken der gewählten Messinstrumente nicht übersehen werden. Leistung wird in der Literatur sehr unterschiedlich erfasst und Forscherinnen und Forscher sollten sich um eine Berücksichtigung verschiedener Facetten bemühen. Fremdbeurteilungen sollte dabei gegenüber Selbstbeurteilungen Vorrang gewährt werden, falls es im Zuge der Datenerhebung möglich erscheint. Bezüglich der Abwesenheit und Kündigungsintention ist es ebenfalls sinnvoll, weitere Messmöglichkeiten zu berücksichtigen – die tatsächliche Abwesenheit und das Kündigungsverhalten. Wie bereits erwähnt ist es wahrscheinlich, dass Abwesenheit und Kündigungsintention multikausal bedingte Konstrukte repräsentieren. Die vorliegende Arbeit hat diese Tatsache nur eingeschränkt berücksichtigt, weshalb zukünftige Studien erfragen sollten, warum Personen abwesend sind oder kündigen. Abgesehen von den arbeitsplatzbezogenen Auswirkungen sind auch die Skalen zur zeitlichen und örtlichen Flexibilität zu überdenken. Sie erfassen die Möglichkeit zur Nutzung von flexiblen Arbeitsarrangements und nicht deren tatsächliche Nutzung. Beide Facetten im Zuge einer Studie zu beleuchten könnte wichtige wissenschaftliche Erkenntnisse liefern.

5.5 Praktische Implikationen

Aus der vorliegenden Arbeit geht hervor, dass die Möglichkeit zur Nutzung flexibler Arbeitsarrangements, in erster Linie zeitliche Flexibilität, das Potential hat, sich positiv auf Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie Unternehmen auszuwirken. Bemerkenswert ist, dass bereits die Möglichkeit von Bedeutung zu sein scheint und nicht alleinig die Nutzung. Zudem wurden keine Ergebnisse gefunden, die darauf schließen lassen, dass sich flexible Arbeitsarrangements in einem negativen Sinne auswirken.

In Folge dessen sollten Unternehmen, unter Berücksichtigung ihrer Möglichkeiten, die Einführung flexibler Arbeitsarrangements in Erwägung ziehen. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die nicht die Chance haben, entsprechende Programme zu nutzen, könnten in einem geringeren Ausmaß zufrieden sein, als jene, die die Chance dazu erhalten. Auch die Abwesenheit und Kündigungsintention können durch flexible Arbeitsarrangements positiv beeinflusst werden.

Zugleich sollte bedacht werden, dass örtliche Flexibilität durchaus einen Einfluss auf arbeitsplatzbezogene Auswirkungen haben kann, obwohl diese Studie keine entsprechenden Ergebnisse liefert. Wie erwähnt liegen diverse Erklärungsansätze vor und auch ein U-förmiger Zusammen-

hang der Variablen ist nicht ausgeschlossen (Golden & Veiga, 2005; Virick et al., 2010). Es sollte im Auge behalten werden, dass ein zu viel an örtlicher Flexibilität ebenso wenig optimal sein könnte wie ein zu wenig.

Bereits im Bewerbungsprozess können Benefits wie Gleitzeit oder Home Office Unternehmen dabei helfen, interessante Kandidatinnen und Kandidaten zu gewinnen. In Zeiten des Fachkräftemangels sind dies Chancen, die genutzt werden können und sollten. Alles in allem ist davon auszugehen, dass flexible Arbeitsarrangements ein Thema sind, das uns auch in Zukunft in starkem Maße beschäftigen wird.

Was den nicht vorhandenen Moderatoreffekt der Generationen betrifft, sollten die Ergebnisse speziell im Bereich des Generationenmanagements beachtet werden. Es besteht Grund zur Annahme, dass sich die Generationen weniger stark unterscheiden als angenommen. Entsprechend sollte immer auch den Bedürfnissen der einzelnen Individuen Aufmerksamkeit geschenkt werden und deren aktuellen Karriere- und Lebensabschnitten. Nach bisherigem Forschungsstand besteht sogar die Möglichkeit, dass alle Generationen in gleichem Ausmaß von der Einführung flexibler Arbeitsarrangements profitieren können.

Literaturverzeichnis

Anderson, S. & Ungemah, D. (1999). *Variable work hours - an implementation guide for employers.*

Atkinson, J. (1984). Manpower strategies for flexible organisations. *Personnel management*, *16*(8), 28–31.

Bailey, D. E. & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of organizational behavior*, *23*(4), 383–400.

Baltes, B. B., Briggs, T. E., Huff, J. W., Wright, J. A., & Neuman, G. A. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of Applied Psychology*, *84*(4), 496–513.

Batt, R. & Valcour, P. M. (2003). Human resources practices as predictors of work-family outcomes and employee turnover. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, *42*(2), 189–220.

Bencze, B. N. (2014). *Flexible Arbeitsarrangements, Alter, Commitment und Identifikation* (Diplomarbeit). Universität Wien, Austria.

BMAS (Hrsg.). (2010). *Aufbruch in eine altersgerechte Arbeitswelt.* Berlin.

BMAS (Hrsg.). (2013). *Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg: Längsschnittstudie in deutschen Betrieben.*

BMAS. (2015). *Grünbuch Arbeiten 4.0.* Bundesministerium für Arbeit und Soziales.

Böhm, J., Sonderegger, S., & Las, B. (Hrsg.). (2010). *Handbuch Flexible Arbeitszeitmodelle - mehr Spielraum für Vereinbarkeit im Unternehmen.*

Bowling, N. A. & Hammond, G. D. (2008). A meta-analytic examination of the construct validity of the michigan organizational assessment questionnaire job satisfaction subscale. *Journal of Vocational Behavior*, *73*(1), 63–77.

Bühl, A. (2008). *SPSS 16: Einführung in die moderne Datenanalyse.* Pearson Studium.

Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. (1979). The michigan organizational assessment questionnaire. *Unpublished manuscript*.

Campion, M. A., Cheraskin, L., & Stevens, M. J. (1994). Career-related antecedents and outcomes of job rotation. *Academy of Management Journal*, *37*(6), 1518–1542.

Cennamo, L. & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, *23*(8), 891–906.

Coenen, M. & Kok, R. A. (2014). Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*, *32*(4), 564–576.

Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, *23*(11), 2268–2294.

Crumpacker, M. & Crumpacker, J. M. (2007). Succession planning and generational stereotypes: Should HR consider age-based values and attitudes a relevant factor or a passing fad? *Public Personnel Management*, *36*(4), 349–369.

Dalton, D. R. & Mesch, D. J. (1990). The impact of flexible scheduling on employee attendance and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 370–387.

Dawis, R. V., Lofquist, L. H., & Weiss, D. J. (1968). A theory of work adjustment: a revision. *Minnesota studies in vocational rehabilitation*.

De Menezes, L. M. & Kelliher, C. (2011). Flexible working and performance: A systematic review of the evidence for a business case. *International Journal of Management Reviews*, *13*(4), 452–474.

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.

Dorn, R. (2014). *Flexibility: demand and resource? How does flexible working influence work-nonwork conflict and job satisfaction?* (Diplomarbeit). Universität Wien, Austria.

Eaton, S. C. (2003). If you can use them: Flexibility policies, organizational commitment, and perceived performance. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, *42*(2), 145–167.

Fenwick, T. (2003). Flexibility and individualisation in adult education work: The case of portfolio educators. *Journal of Education and Work*, *16*(2), 165–184.

Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A., & Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit? *Journal of managerial psychology*, *19*(2), 170–187.

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.

George, D. & Mallery, P. (2001). *Spss for windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update (4th ed.)*. Boston: Allyn & Bacon.

Golden, T. D. & Veiga, J. F. (2005). The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent findings. *Journal of Management*, *31*(2), 301–318.

Goudswaard, A. & De Nanteuil, M. (2000). *Flexibility and working conditions: a qualitative and comparative study in seven eu member states*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions Dublin.

Grzywacz, J. G., Carlson, D. S., & Shulkin, S. (2008). Schedule flexibility and stress: Linking formal flexible arrangements and perceived flexibility to employee health. *Community, Work and Family*, *11*(2), 199–214.

Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, *27*(3), 448–458.

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, *16*(2), 250–279.

Hanisch, K. A. & Hulin, C. L. (1991). General attitudes and organizational withdrawal: An evaluation of a causal model. *Journal of Vocational Behavior*, *39*(1), 110–128.

Hansen, J.-I. C. & Leuty, M. E. (2012). Work values across generations. *Journal of Career Assessment*, *20*(1), 34–52.

HayGroup (Hrsg.). (2015). *Managing a multi-generational workforce: The myths vs. the realities.*

Higgins, C., Duxbury, L., & Johnson, K. L. (2000). Part-time work for women: Does it really help balance work and family? *Human Resource Management*, *39*(1), 17–32.

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

Hill, J. E., Hawkins, A. J., Ferris, M., & Weitzman, M. (2001). Finding an extra day a week: The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. *Family relations*, *50*(1), 49–58.

Hohl, K. L. (1996). The effects of flexible work arrangements. *Nonprofit Management and Leadership*, *7*(1), 69–86.

Iverson, R. D., Olekalns, M., & Erwin, P. J. (1998). Affectivity, organizational stressors, and absenteeism: A causal model of burnout and its consequences. *Journal of Vocational Behavior*, *52*(1), 1–23.

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.

Kelloway, E. K., Gottlieb, B. H., & Barham, L. (1999). The source, nature, and direction of work and family conflict: A longitudinal investigation. *Journal of occupational health psychology*, *4*(4), 337–346.

Klaffke, M. (2014). Erfolgsfaktor Generationen-Management–Handlungsansätze für das Personalmanagement. In *Generationen-management* (S. 3–25). Springer.

Lee, B. Y., Wang, J., & Weststar, J. (2015). Work hour congruence: The effect on job satisfaction and absenteeism. *The International Journal of Human Resource Management*, *26*(5), 657–675.

Lenk, T. (1989). *Telearbeit: Möglichkeiten und Grenzen einer telekommunikativen Dezentralisierung von betrieblichen Arbeitsplätzen.* Betriebswirtschaftliche Schriften, Heft 138, Duncker und Humblot, Berlin.

Lester, S. W., Standifer, R. L., Schultz, N. J., & Windsor, J. M. (2012). Actual versus perceived generational differences at work an empirical examination. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *19*(3), 341–354.

Mannheim, K. (2009). Das Problem der Generationen. In *Schriften zur Wirtschafts- und Kultursoziologie* (S. 121–166). Barboza, Amalia and Lichtblau, Klaus.

Nerdinger, F. W., Blickle, G., & Schaper, N. (2011). *Arbeits- und Organisationspsychologie.* Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

Origo, F. & Pagani, L. (2008). Workplace flexibility and job satisfaction: Some evidence from europe. *International Journal of Manpower*, *29*(6), 539–566.

Parry, E. & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, *13*(1), 79–96.

Pierce, J. L. & Newstrom, J. W. (1980). Toward a conceptual clarification of employee responses to flexible working hours: A work adjustment approach. *Journal of Management*, *6*(2), 117–134.

Pitt-Catsouphes, M. & Matz-Costa, C. (2008). The multi-generational workforce: Workplace flexibility and engagement. *Community, work and Family*, *11*(2), 215–229.

Possenriede, D. (2011). The effects of flexible working time arrangements on absenteeism–the dutch case. *Utrecht, Netherlands: Utrecht University School of Economics*.

Prem, R., Gerdenitsch, C., & Korunka, C. (2012). Flexibilität: Arbeitsanforderung oder Arbeitsressource – Tagebuchstudie zu „New Ways of Working". *Unveröff. Studie*.

Reichardt, T. (2008). *Bedürfnisorientierte Marktstrukturanalyse für technische Innovationen - Eine empirische Untersuchung am Beispiel Mobile Commerce.* Gabler Edition Wissenschaft.

Roe, R., Ten Horn, L., Zinovieva, I., & Dienes, E. (1997). Extended delft measurement kit: Technical guideline, report on the european research program on work motivation and quality of work life.

Roe, R., Zinovieva, I., Dienes, E., & Ten Horn, L. (2000). A comparison of work motivation in bulgaria, hungary, and the netherlands: Test of a model. *Applied Psychology*, *49*(4), 658–687.

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

Sagie, A. (1998). Employee absenteeism, organizational commitment, and job satisfaction: Another look. *Journal of vocational behavior*, *52*(2), 156–171.

Silver, H. & Goldscheider, F. (1994). Flexible work and housework: Work and family constraints on women's domestic labor. *Social Forces*, *72*(4), 1103–1119.

Statistik Austria (Hrsg.). (2005a). *Arbeitsorganisation und Arbeitszeitgestaltung: Modul der Arbeitskräfteerhebung 2. Quartal 2004.*

Statistik Austria (Hrsg.). (2005b). *E-Commerce: Ergebnisse der Europäischen Erhebung über E-Commerce 2004/05 und der Europäischen Erhebung über E-Commerce 2004/05 im Bereich Kredit- und Versicherungswesen.*

Statistische Ämter des Bundes und der Länder (Hrsg.). (2011). *Demografischer Wandel in Deutschland. Bevölkerungs- und Haushaltsentwicklung im Bund und in den Ländern.*

Stavrou, E. T. (2005). Flexible work bundles and organizational competitiveness: A cross-national study of the european work context. *Journal of Organizational Behavior*, *26*(8), 923–947.

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.

Troup, C. & Rose, J. (2012). Working from home: do formal or informal telework arrangements provide better work–family outcomes? *Community, Work & Family*, *15*(4), 471–486.

Turner, B. S. (1998). Ageing and generational conflicts: A reply to sarah irwin. *British Journal of Sociology*, 299–304.

Vega, R. P., Anderson, A. J., & Kaplan, S. A. (2014). A within-person examination of the effects of telework. *Journal of Business and Psychology*, *30*(2), 313–323.

Virick, M., DaSilva, N., & Arrington, K. (2010). Moderators of the curvilinear relation between extent of telecommuting and job and life satisfaction: The role of performance outcome orientation and worker type. *Human Relations*, *63*(1), 137–154.

Weng, Q. & McElroy, J. C. (2012). Organizational career growth, affective occupational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, *80*(2), 256–265.

Wickrama, K., Lorenz, F. O., Conger, R. D., Matthews, L., & Elder Jr, G. H. (1997). Linking occupational conditions to physical health through marital, social, and intrapersonal processes. *Journal of Health and Social Behavior*, 363–375.

WKO (Hrsg.). (2015). *Digitalisierung der Wirtschaft - Bedeutung, Chancen und Herausforderungen.*

Abbildungsverzeichnis

1 Work Adjustment Model (Pierce & Newstrom, 1980) 19
2 Arbeitsmodell mit Hypothesen 25
3 Linearer Zusammenhang von zeitlicher Flexibilität und Arbeitszufriedenheit . . . 42
4 Linearer Zusammenhang von örtlicher Flexibilität und Arbeitszufriedenheit . . . 43

Tabellenverzeichnis

1 Formen der Flexibilität nach Goudswaard und De Nanteuil (2000) 10

2 Soziodemografische Daten der Stichprobe 28

3 Explorative Faktorenanalyse – zeitliche Flexibilität 34

4 Explorative Faktorenanalyse – örtliche Flexibilität 34

5 Explorative Faktorenanalyse – Arbeitszufriedenheit 35

6 Explorative Faktorenanalyse – Leistung 35

7 Explorative Faktorenanalyse – Kündigungsintention 35

8 Mittelwerte (M), Standardabweichungen (SD), Pearson-Korrelationen 36

9 Hierarchische Regressionsanalyse – Abhängige Variable: Arbeitszufriedenheit . . . 38

10 Hierarchische Regressionsanalyse – Abhängige Variable: Leistung 39

11 Hierarchische Regressionsanalyse – Abhängige Variable: Abwesenheit 40

12 Hierarchische Regressionsanalyse – Abhängige Variable: Kündigungsintention . . 41

13 Moderatoranalyse – Abhängige Variable: Arbeitszufriedenheit 43

14 Moderatoranalyse – Abhängige Variable: Leistung 44

15 Moderatoranalyse – Abhängige Variable: Abwesenheit 44

16 Moderatoranalyse – Abhängige Variable: Kündigungsintention 45

Anhang

Zusammenfassung

Getrieben vom kulturellen und technologischen Wandel unserer Gesellschaft verändert sich die Arbeitswelt rasant. Im Zuge dessen gewinnen Arbeitsmodelle, die zeitliche und örtliche Flexibilität ermöglichen, zunehmend an Bedeutung. Indes befinden sich durch den soziodemografischen Wandel so viele verschiedene Generationen wie noch nie gleichzeitig im Berufsleben und bringen unterschiedliche Bedürfnisse und Werte mit in den Arbeitsalltag. Die vorliegende Arbeit untersucht in einem ersten Schritt den Zusammenhang von flexiblen Arbeitsarrangements mit den Konstrukten Arbeitszufriedenheit, Leistung, Abwesenheit und Kündigungsintention. In einem zweiten Schritt wird analysiert, ob Generationen als Moderator dieser Verbindung fungieren. Die Datenerhebung erfolgte mittels eines Online-Fragebogens und eines äquivalenten Papier-Bleistift-Fragebogens. Von 363 ausgefüllten Fragebögen konnten 238 in die Berechnungen einbezogen werden. In den Ergebnissen zeigt sich, dass die Möglichkeit zur zeitlichen Flexibilität positiv mit Arbeitszufriedenheit korreliert und negativ mit Abwesenheit und Kündigungsintention. Für die örtliche Flexibilität wurden keine bedeutsamen Zusammenhänge gefunden. Basierend auf den Berechnungen scheinen Generationen zudem keinen moderierenden Effekt auf die zuvor untersuchten Beziehungen zu haben. Allein die Möglichkeit zur Nutzung flexibler Arbeitsarrangements kann mit einer vorteilhaften Entwicklung aller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer einhergehen. Daraus ergibt sich für Unternehmen nicht nur die Möglichkeit, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren, sondern auch attraktiv für Bewerberinnen und Bewerber zu wirken. Gleichzeitig sollten die Bedürfnisse und Wünsche jedes einzelnen Individuums berücksichtigt werden.

Schlagworte: Abwesenheit, Arbeitszufriedenheit, flexible Arbeitsarrangements, Generationen, Kündigungsintention, Leistung

Abstract

Driven by the cultural and technological change of our society, the working environment is changing rapidly. As a result, working arrangements which allow to be flexible in terms of time and space are increasingly gaining significance. Because of the demographic change, there are more generations than ever before simultaneously part of the working life and bring different needs and values into it. In a first step this paper examines the relationship of flexible work arrangements with the constructs job satisfaction, performance, absenteeism and intention to quit. In a second step there is analysed, whether generations serve as a moderator of this relation. The data was collected through an online questionnaire and an equivalent paper-pencil questionnaire. From 363 questionnaires filled out, 238 could be included in the calculations. The results show that the possibility to use temporal flexibility positively correlates with job satisfaction and negatively correlates with absenteeism and the intention to quit. There were no meaningful relationships for spacial flexibility. Based on the calculations, generations do not seem to have a moderating effect on the examined relationships. The mere possibility to use flexible work arrangements can go hand in hand with an advantageous development of all employees. As a result, companies not only receive the opportunity to motivate their employees, but also to be attractive for job applicants. At the same time the needs and wishes of each individual employee should be considered.

Keywords: Absenteeism, flexible work arrangements, generations, intention to quit, job satisfaction, performance

Papierversion des Fragebogens

Fragebogen

Sehr geehrte Teilnehmerin / Sehr geehrter Teilnehmer,

vielen Dank, dass Sie sich bereit erklärt haben, an der vorliegenden Befragung teilzunehmen. Es handelt sich um eine Studie im Rahmen zweier Masterarbeiten an der Fakultät für Psychologie der Universität Wien, die sich mit dem Thema "Individuelle Wahrnehmung in einer flexiblen Arbeitswelt" auseinandersetzt. Ihre Angaben bleiben selbstverständlich anonym und werden streng vertraulich behandelt.

Der Fragebogen richtet sich an Personen, die **aktuell berufstätig** sind und wird ungefähr 10 Minuten Ihrer Zeit in Anspruch nehmen. Falls Sie mehrere Tätigkeiten ausüben, so beziehen Sie sich bitte auf Ihre Haupttätigkeit.

Dieser Fragebogen wird maschinell gelesen. Bitte markieren Sie die gewünschte Antwortmöglichkeit sorgsam durch Ankreuzen. Nur deutlich erkennbare, positionsgenaue Markierungen werden ausgewertet. Wenn Sie eine Antwort korrigieren möchten, füllen Sie das Kästchen mit der Falsch-Markierung vollkommen aus.

Ankreuzen: ☒ Korrigieren: ■

Bei Fragen oder Anmerkungen wenden Sie sich bitte an Anastasia Kozhina, BSc (a1348168@unet.univie.ac.at) oder Sandra Panhans, BSc (a1001410@unet.univie.ac.at).

18153

4138497014 0001

1 Soziodemografische Daten

1.1 Ihr Geschlecht

☐ männlich ☐ weiblich

1.2 Ihr Alter

1.3 Ihr Geburtsjahr

1.4 Ihre höchste abgeschlossene Schulausbildung

☐ Pflichtschule/Realschule
☐ Berufsbildende mittlere Schule
☐ Bachelor/Diplom/Master
☐ Lehre
☐ Matura/(Fach-)Abitur
☐ Doktor/PhD

Sonstiges

1.5 In welchem Land arbeiten Sie?

☐ Deutschland ☐ Österreich ☐ Schweiz ☐ Sonstiges

1.6 Was ist Ihr aktueller Beruf?

1.7 In welcher Branche sind Sie tätig?

1.8 Sind Sie selbstständig?

☐ ja ☐ nein

1.9 Wie viele Wochenstunden sind Sie angestellt?

1.10 Wie viele Fehltage (z.B. Krankenstand) haben Sie in den letzten 6 Monaten in etwa gehabt?

1.11 Werden Ihnen von Ihrer/-m ArbeitgeberIn folgende Programme angeboten?

	ja	nein	weiß nicht
a. Gleitzeit mit Kernzeit (Freiheit über Anfangs- und Endzeiten, aber mit einer Kernzeit)	☐	☐	☐
b. Gleitzeit ohne Kernzeit (komplette Freiheit über Anfangs- und Endzeiten)	☐	☐	☐
c. Komprimierte Arbeitswoche (reduzierte Anzahl an Arbeitstagen, bei gleichzeitig gleichbleibender Stundenanzahl, z.B. 30 Stunden an 4 statt 5 Arbeitstagen)	☐	☐	☐
d. Reduzierte Arbeitsstunden für einen befristeten Zeitraum	☐	☐	☐
e. Jahres-Arbeitsstunden (ohne wöchentliche Bestimmungen)	☐	☐	☐
f. Überstunden	☐	☐	☐
g. Zeitausgleich	☐	☐	☐
h. Telearbeit (Unterwegs, bei KundInnen, außerhalb des Firmengebäudes – NICHT im Home Office)	☐	☐	☐
i. Heimarbeit (Home Office) mit elektronischer Verbindung zur Arbeit	☐	☐	☐
j. Heimarbeit (Home Office) ohne elektronische Verbindung zur Arbeit	☐	☐	☐

2 Flexibilität

Bitte denken Sie bei den nachfolgenden Fragen an Ihre **aktuelle Arbeitstätigkeit** und das **Unternehmen, für das Sie tätig sind**. Sollten Sie mehrere Tätigkeiten ausüben/für mehrere Unternehmen arbeiten, so beziehen Sie sich bitte auf Ihre Haupttätigkeit.

Inwiefern treffen die folgenden Aussagen auf Sie zu?

2.1 Meine Arbeit erfordert von mir...

	sehr selten/nie	selten	gelegentlich	oft	sehr oft/immer
...kurzfristig für Überstunden zur Verfügung zu stehen.	☐	☐	☐	☐	☐
...auch außerhalb der üblichen Arbeitszeit erreichbar zu sein.	☐	☐	☐	☐	☐
...spontan Termine wahrnehmen zu können.	☐	☐	☐	☐	☐
...bei Bedarf erreichbar zu sein.	☐	☐	☐	☐	☐

2.2 Meine Arbeit ermöglicht mir...

	sehr selten/nie	selten	gelegentlich	oft	sehr oft/immer
...mir meine Arbeitswoche selbst einzuteilen.	☐	☐	☐	☐	☐
...meine täglichen Arbeitszeiten frei zu wählen.	☐	☐	☐	☐	☐
...mir selbst einzuteilen, wann ich meine Aufgaben erledige.	☐	☐	☐	☐	☐
...selbst zu bestimmen, zu welcher Zeit ich mehr oder weniger intensiv arbeite.	☐	☐	☐	☐	☐

2.3 Meine Arbeit erfordert von mir...

	sehr selten/nie	selten	gelegentlich	oft	sehr oft/immer
...unterwegs bei AuftraggeberInnen/KundInnen zu arbeiten.	☐	☐	☐	☐	☐
...Aufgaben an unterschiedlichen Orten auszuführen.	☐	☐	☐	☐	☐
...von unterschiedlichen Orten aus zu arbeiten, welche von meinem Privatleben örtlich entfernt sind.	☐	☐	☐	☐	☐

2.4 Meine Arbeit ermöglicht mir...

	sehr selten/nie	selten	gelegentlich	oft	sehr oft/immer
...selbst zu entscheiden, an welchen Orten ich arbeite. (zu Hause, unterwegs, Büro, ...)	☐	☐	☐	☐	☐
...darüber zu bestimmen, ob ich zu Hause/unterwegs arbeite oder ins Büro fahre.	☐	☐	☐	☐	☐
...für unterschiedliche Aufgaben gezielt einen passenden Arbeitsort auszuwählen.	☐	☐	☐	☐	☐
...mir selbst einzuteilen, wo ich meine Aufgaben erledige.	☐	☐	☐	☐	☐

3 Individuelle Wahrnehmung

Skala: übh. nicht = überhaupt nicht, übw. nicht = überwiegend nicht, eh. nicht = eher nicht, tls./tls. = teils/teils, eher, übw. = überwiegend, voll & ganz

3.1 **Inwiefern treffen die folgenden Aussagen auf Sie zu?**

	übh. nicht	übw. nicht	eh. nicht	tls./tls.	eher	übw.	voll & ganz
1. Insgesamt bin ich mit meiner Arbeit zufrieden.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. Im Allgemeinen arbeite ich hier gerne.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. Im Allgemeinen kann ich meine Arbeit nicht leiden.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

3.2 **Inwiefern treffen die folgenden Aussagen auf Sie zu?**

	übh. nicht	übw. nicht	eh. nicht	tls./tls.	eher	übw.	voll & ganz
1. Ich habe soziale Kontakte in der Arbeit.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. Ich fühle mich in die sozialen Angelegenheiten in der Arbeit einbezogen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. Es gibt jemanden bei der Arbeit, mit der/dem ich bei Bedarf über meine täglichen Arbeitsprobleme reden kann.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. Es gibt niemanden bei der Arbeit, mit der/dem ich persönliche Gedanken teilen kann, wenn ich das möchte.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. Ich habe jemanden in der Arbeit, mit der/dem ich in meinen Pausen Zeit verbringen kann, wenn ich das möchte.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. Ich fühle mich in der Arbeit als Teil einer Gruppe.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7. Es gibt Menschen bei der Arbeit, die sich die Mühe machen, mir zuzuhören.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

3.3 **Inwiefern treffen die folgenden Aussagen auf Sie zu?**

	übh. nicht	übw. nicht	eh. nicht	tls./tls.	eher	übw.	voll & ganz
1. Ich fühle mich von meinen ArbeitskollegInnen im Stich gelassen, wenn ich in der Arbeit unter Druck stehe.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. Ich fühle mich oft von meinen ArbeitskollegInnen entfremdet.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. Ich habe das Gefühl, mich von meinen ArbeitskollegInnen zurückzuziehen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. Ich fühle mich oft emotional fern von den Personen, mit denen ich arbeite.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. Ich bin zufrieden mit den Beziehungen, die ich in der Arbeit habe.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. Es herrscht ein Kameradschaftssinn an meinem Arbeitsplatz.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7. Ich fühle mich oft isoliert, wenn ich mit meinen ArbeitskollegInnen zusammen bin.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. Ich fühle mich bei der Arbeit oft getrennt von anderen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9. Ich erlebe ein allgemeines Gefühl der Leere, wenn ich in der Arbeit bin.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

3.4 **Inwiefern treffen die folgenden Aussagen auf Sie zu?**

	überhaupt nicht	eher nicht	teils/teils	eher	voll und ganz
1. Ich bin bekannt dafür, bessere Leistungen als meine KollegInnen zu erbringen.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Ich denke, ich verdiene eine sehr gute Beurteilung von meiner/-m Vorgesetzten.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Im Vergleich zu den Standards erziele ich für gewöhnlich gute Ergebnisse bei meiner Arbeit.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Meine Leistungen sind für gewöhnlich besser als die anderer.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Es gibt keine oder wenig Beschwerden über die Qualität meiner Arbeit.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Wenn es schwierige Dinge zu tun gibt, werden diese üblicherweise mir gegeben.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Meine KollegInnen fragen mich bei Schwierigkeiten in ihrer Arbeit oft um Rat.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Ich übernehme mehr Arbeit als andere Personen in unserem Team.	☐	☐	☐	☐	☐

3.5 **Inwiefern treffen die folgenden Aussagen auf Sie zu?**

	überhaupt nicht	eher nicht	teils/teils	eher	voll und ganz
1. Ich denke darüber nach, diese Organisation zu verlassen.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Ich plane, mir einen neuen Job zu suchen.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Ich beabsichtige, Leute nach neuen Stellenangeboten zu fragen.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Ich plane nicht, noch lange Teil dieser Organisation zu sein.	☐	☐	☐	☐	☐

Die Fragen im nachfolgenden, letzten Abschnitt des Fragebogens beziehen sich sowohl auf **Ihr Privatleben als auch auf Ihr Berufsleben**. Denken Sie bei der Beantwortung entsprechend an beide Facetten.

3.6 **Inwiefern treffen die folgenden Aussagen auf Sie zu?**

	überhaupt nicht	eher nicht	teils/teils	eher	voll und ganz
1. Ich mag die Personen, mit denen ich zu tun habe, wirklich.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Ich komme mit den Personen klar, mit denen ich Kontakt habe.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Ich bleibe weitgehend für mich alleine und habe nicht viele soziale Kontakte.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Ich betrachte die Personen, mit denen ich regelmäßig zu tun habe, als meine Freunde.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Es gibt nicht viele Personen, denen ich nahe stehe.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Personen in meinem Leben interessieren sich wirklich für mich.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Es hat den Anschein, dass die Personen, mit denen ich regelmäßig in Kontakt stehe, mich nicht besonders mögen.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Im Allgemeinen verhalten sich Personen mir gegenüber ziemlich freundlich.	☐	☐	☐	☐	☐

4 Anmerkungen

4.1 Falls Sie Anmerkungen zur Studie haben, können Sie diese hier eintragen.

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!

18153

4138497014 0006

Onlineversion des Fragebogens

universität wien

0% ausgefüllt

Sehr geehrte Teilnehmerin / Sehr geehrter Teilnehmer,

vielen Dank, dass Sie sich bereit erklärt haben, an der vorliegenden Befragung teilzunehmen. Es handelt sich um eine Studie im Rahmen zweier Masterarbeiten an der Fakultät für Psychologie der Universität Wien, die sich mit dem Thema "Individuelle Wahrnehmung in einer flexiblen Arbeitswelt" auseinandersetzt. Ihre Angaben bleiben selbstverständlich anonym und werden streng vertraulich behandelt.

Der Fragebogen richtet sich an Personen, die **aktuell berufstätig** sind und wird ungefähr 10 Minuten Ihrer Zeit in Anspruch nehmen. Falls Sie mehrere Tätigkeiten ausüben, so beziehen Sie sich bitte auf Ihre Haupttätigkeit.

Bei Fragen oder Anmerkungen wenden Sie sich bitte an Anastasia Kozhina, BSc (a1348168@unet.univie.ac.at) oder Sandra Panhans, BSc (a1001410@unet.univie.ac.at).

Weiter

Sandra Panhans B.Sc., Universität Wien – 2015

universität wien

6% ausgefüllt

Ihr Geschlecht

- ○ männlich
- ○ weiblich

Ihr Alter

_____ Jahre

Ihr Geburtsjahr

_____

Ihre höchste abgeschlossene Schulausbildung

- ○ Pflichtschule/Realschule
- ○ Lehre
- ○ Berufsbildende mittlere Schule
- ○ Matura/(Fach-)Abitur
- ○ Bachelor/Diplom/Master
- ○ Doktor/PhD
- ○ Sonstiges _____

In welchem Land arbeiten Sie?

- ○ Deutschland
- ○ Österreich
- ○ Schweiz
- ○ Sonstiges

Was ist Ihr aktueller Beruf?

In welcher Branche sind Sie tätig?

Sind Sie selbstständig?

- ○ ja
- ○ nein

Wie viele Wochenstunden sind Sie angestellt?

Stunden pro Woche

Wie viele Fehltage (z.B. Krankenstand) haben Sie in den letzten 6 Monaten in etwa gehabt?

Tage

Werden Ihnen von Ihrer/-m ArbeitgeberIn folgende Programme angeboten?

	Ja	Nein	Weiß nicht
Gleitzeit mit Kernzeit (Freiheit über Anfangs- und Endzeiten, aber mit einer Kernzeit)	○	○	○
Gleitzeit ohne Kernzeit (komplette Freiheit über Anfangs- und Endzeiten)	○	○	○
Komprimierte Arbeitswoche (reduzierte Anzahl an Arbeitstagen, bei gleichzeitig gleichbleibender Stundenanzahl, z.B. 30 Stunden an 4 statt 5 Arbeitstagen)	○	○	○
Reduzierte Arbeitsstunden für einen befristeten Zeitraum	○	○	○
Jahres-Arbeitsstunden (ohne wöchentliche Bestimmungen)	○	○	○
Überstunden	○	○	○
Zeitausgleich	○	○	○
Telearbeit (Unterwegs, bei KundInnen, außerhalb des Firmengebäudes – NICHT im Home Office)	○	○	○
Heimarbeit (Home Office) mit elektronischer Verbindung zur Arbeit	○	○	○
Heimarbeit (Home Office) ohne elektronische Verbindung zur Arbeit	○	○	○

Zurück Weiter

Sandra Panhans B.Sc., Universität Wien – 2015

universität wien

17% ausgefüllt

Bitte denken Sie bei den nachfolgenden Fragen an Ihre **aktuelle Arbeitstätigkeit** und das **Unternehmen, für das Sie tätig sind**. Sollten Sie mehrere Tätigkeiten ausüben/für mehrere Unternehmen arbeiten, so beziehen Sie sich bitte auf Ihre Haupttätigkeit.

Zurück Weiter

Sandra Panhans B.Sc., Universität Wien – 2015

universität wien

22% ausgefüllt

Inwiefern treffen die folgenden Aussagen auf Sie zu?

Meine Arbeit erfordert von mir...

	sehr selten/nie	selten	gelegentlich	oft	sehr oft/immer
...kurzfristig für Überstunden zur Verfügung zu stehen.	○	○	○	○	○
...auch außerhalb der üblichen Arbeitszeit erreichbar zu sein.	○	○	○	○	○
...spontan Termine wahrnehmen zu können.	○	○	○	○	○
...bei Bedarf erreichbar zu sein.	○	○	○	○	○

Meine Arbeit ermöglicht mir...

	sehr selten/nie	selten	gelegentlich	oft	sehr oft/immer
...mir meine Arbeitswoche selbst einzuteilen.	○	○	○	○	○
...meine täglichen Arbeitszeiten frei zu wählen.	○	○	○	○	○
...mir selbst einzuteilen, wann ich meine Aufgaben erledige.	○	○	○	○	○
...selbst zu bestimmen, zu welcher Zeit ich mehr oder weniger intensiv arbeite.	○	○	○	○	○

Zurück Weiter

Sandra Panhans B.Sc., Universität Wien – 2015

universität wien

33% ausgefüllt

Inwiefern treffen die folgenden Aussagen auf Sie zu?

Meine Arbeit erfordert von mir...

	sehr selten/nie	selten	gelegentlich	oft	sehr oft/immer
...unterwegs bei AuftraggeberInnen/KundInnen zu arbeiten.	○	○	○	○	○
...Aufgaben an unterschiedlichen Orten auszuführen.	○	○	○	○	○
...von unterschiedlichen Orten aus zu arbeiten, welche von meinem Privatleben örtlich entfernt sind.	○	○	○	○	○

Meine Arbeit ermöglicht mir...

	sehr selten/nie	selten	gelegentlich	oft	sehr oft/immer
...selbst zu entscheiden, an welchen Orten ich arbeite. (zu Hause, unterwegs, Büro, ...)	○	○	○	○	○
...darüber zu bestimmen, ob ich zu Hause/unterwegs arbeite oder ins Büro fahre.	○	○	○	○	○
...für unterschiedliche Aufgaben gezielt einen passenden Arbeitsort auszuwählen.	○	○	○	○	○
...mir selbst einzuteilen, wo ich meine Aufgaben erledige.	○	○	○	○	○

Zurück Weiter

Sandra Panhans B.Sc., Universität Wien – 2015

universität wien

44% ausgefüllt

Inwiefern treffen die folgenden Aussagen auf Sie zu?

	überhaupt nicht	überwiegend nicht	eher nicht	teils/teils	eher	überwiegend	voll und ganz
Insgesamt bin ich mit meiner Arbeit zufrieden.	○	○	○	○	○	○	○
Im Allgemeinen arbeite ich hier gerne.	○	○	○	○	○	○	○
Im Allgemeinen kann ich meine Arbeit nicht leiden.	○	○	○	○	○	○	○

	überhaupt nicht	überwiegend nicht	eher nicht	teils/teils	eher	überwiegend	voll und ganz
Ich habe soziale Kontakte in der Arbeit.	○	○	○	○	○	○	○
Ich fühle mich in die sozialen Angelegenheiten in der Arbeit einbezogen.	○	○	○	○	○	○	○
Es gibt jemanden bei der Arbeit, mit der/dem ich bei Bedarf über meine täglichen Arbeitsprobleme reden kann.	○	○	○	○	○	○	○
Es gibt niemanden bei der Arbeit, mit der/dem ich persönliche Gedanken teilen kann, wenn ich das möchte.	○	○	○	○	○	○	○
Ich habe jemanden in der Arbeit, mit der/dem ich in meinen Pausen Zeit verbringen kann, wenn ich das möchte.	○	○	○	○	○	○	○
Ich fühle mich in der Arbeit als Teil einer Gruppe.	○	○	○	○	○	○	○
Es gibt Menschen bei der Arbeit, die sich die Mühe machen, mir zuzuhören.	○	○	○	○	○	○	○

Zurück Weiter

universität wien

56% ausgefüllt

Inwiefern treffen die folgenden Aussagen auf Sie zu?

	überhaupt nicht	überwiegend nicht	eher nicht	teils/teils	eher	überwiegend	voll und ganz
Ich fühle mich von meinen ArbeitskollegInnen im Stich gelassen, wenn ich in der Arbeit unter Druck stehe.	○	○	○	○	○	○	○
Ich fühle mich oft von meinen ArbeitskollegInnen entfremdet.	○	○	○	○	○	○	○
Ich habe das Gefühl, mich von meinen ArbeitskollegInnen zurückzuziehen.	○	○	○	○	○	○	○
Ich fühle mich oft emotional fern von den Personen, mit denen ich arbeite.	○	○	○	○	○	○	○
Ich bin zufrieden mit den Beziehungen, die ich in der Arbeit habe.	○	○	○	○	○	○	○
Es herrscht ein Kameradschaftssinn an meinem Arbeitsplatz.	○	○	○	○	○	○	○
Ich fühle mich oft isoliert, wenn ich mit meinen ArbeitskollegInnen zusammen bin.	○	○	○	○	○	○	○
Ich fühle mich bei der Arbeit oft getrennt von anderen.	○	○	○	○	○	○	○
Ich erlebe ein allgemeines Gefühl der Leere, wenn ich in der Arbeit bin.	○	○	○	○	○	○	○

Zurück Weiter

universität wien

67% ausgefüllt

Inwiefern treffen die folgenden Aussagen auf Sie zu?

	überhaupt nicht	eher nicht	teils/teils	eher	voll und ganz
Ich bin bekannt dafür, bessere Leistungen als meine KollegInnen zu erbringen.	○	○	○	○	○
Ich denke, ich verdiene eine sehr gute Beurteilung von meiner/-m Vorgesetzten.	○	○	○	○	○
Im Vergleich zu den Standards erziele ich für gewöhnlich gute Ergebnisse bei meiner Arbeit.	○	○	○	○	○
Meine Leistungen sind für gewöhnlich besser als die anderer.	○	○	○	○	○
Es gibt keine oder wenig Beschwerden über die Qualität meiner Arbeit.	○	○	○	○	○
Wenn es schwierige Dinge zu tun gibt, werden diese üblicherweise mir gegeben.	○	○	○	○	○
Meine KollegInnen fragen mich bei Schwierigkeiten in ihrer Arbeit oft um Rat.	○	○	○	○	○
Ich übernehme mehr Arbeit als andere Personen in unserem Team.	○	○	○	○	○

	überhaupt nicht	eher nicht	teils/teils	eher	voll und ganz
Ich denke darüber nach, diese Organisation zu verlassen.	○	○	○	○	○
Ich plane, mir einen neuen Job zu suchen.	○	○	○	○	○
Ich beabsichtige, Leute nach neuen Stellenangeboten zu fragen.	○	○	○	○	○
Ich plane nicht, noch lange Teil dieser Organisation zu sein.	○	○	○	○	○

Zurück Weiter

universität wien

78% ausgefüllt

Die Fragen auf der nachfolgenden, letzten Seite des Fragebogens beziehen sich sowohl auf **Ihr Privatleben als auch auf Ihr Berufsleben**. Denken Sie bei der Beantwortung entsprechend an beide Facetten.

Zurück Weiter

Sandra Panhans B.Sc., Universität Wien – 2015

universität wien

83% ausgefüllt

Inwiefern treffen die folgenden Aussagen auf Sie zu?

	überhaupt nicht	überwiegend nicht	eher nicht	teils/teils	eher	überwiegend	voll und ganz
Ich mag die Personen, mit denen ich zu tun habe, wirklich.	○	○	○	○	○	○	○
Ich komme mit den Personen klar, mit denen ich Kontakt habe.	○	○	○	○	○	○	○
Ich bleibe weitgehend für mich alleine und habe nicht viele soziale Kontakte.	○	○	○	○	○	○	○
Ich betrachte die Personen, mit denen ich regelmäßig zu tun habe, als meine Freunde.	○	○	○	○	○	○	○
Es gibt nicht viele Personen, denen ich nahe stehe.	○	○	○	○	○	○	○
Personen in meinem Leben interessieren sich wirklich für mich.	○	○	○	○	○	○	○
Es hat den Anschein, dass die Personen, mit denen ich regelmäßig in Kontakt stehe, mich nicht besonders mögen.	○	○	○	○	○	○	○
Im Allgemeinen verhalten sich Personen mir gegenüber ziemlich freundlich.	○	○	○	○	○	○	○

Zurück Weiter

Sandra Panhans B.Sc., Universität Wien – 2015

94% ausgefüllt

Falls Sie Anmerkungen zur Studie haben, können Sie diese hier eintragen.

Zurück Weiter

Sandra Panhans B.Sc., Universität Wien – 2015

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung bei dieser Studie!

Ihre Antworten wurden gespeichert, Sie können das Browser-Fenster nun schließen.

Bei Fragen kontaktieren sie bitte Anastasia Kozhina, BSc (a1348168@unet.univie.ac.at) oder Sandra Panhans, BSc (a1001410@unet.univie.ac.at).

Sandra Panhans B.Sc., Universität Wien – 2015

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die Masterarbeit 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.

Wien, am 28. Jänner 2016

_____

Lebenslauf

Name	Sandra Panhans
Geburtsdatum / -ort	31.05.1991 in Kempten/Allgäu (DE)
Staatsangehörigkeit	deutsch

Beruflicher Werdegang

seit 11/2015	**ISG Personalmanagement GmbH, Wien**
	Praktikum im Bereich Recruiting
10/2014 - 02/2015	**datenwerk innovationsagentur GmbH, Wien**
	Pflichtpraktikum
03/2013 - 06/2014	**SBA Research gGmbH, Wien**
	Wissenschaftliche Mitarbeiterin

Ausbildung

seit 10/2013	Masterstudium Psychologie an der Universität Wien
10/2010 - 06/2013	Bachelorstudium Psychologie an der Universität Wien
09/2001 - 07/2010	Allgäu Gymnasium, Kempten/Allgäu

Publikation

Schrittwieser, S., Mulazzani, M., Weippl, E., & Panhans, S. (2013). Ethik in der Sicherheitforschung. *In P. Schartner, & P. Trommler (Hrsg.), D-A-CH Security 2013.*