Tätigkeitsbezogenes Arbeiten

Die moderierende Rolle der Managementunterstützung für das Verhältnis zwischen Werten, Einstellungen und tätigkeitsbezogenem Arbeiten

Rick van der Kleij, Wilma Kuipers und Sarike Verbiest

Dieser Artikel beschäftigt sich mit der Frage, ob ein Zusammenhang besteht zwischen individuellen Werten und Einstellungen der Mitarbeiter und dem Umfang der Nutzung tätigkeitsbezogener Arbeitsplätze. Beim tätigkeitsbezogenen Arbeiten besitzen Arbeitnehmer keinen festen Arbeitsplatz mehr, sondern suchen sich einen entsprechenden Arbeitsplatz für die jeweilige Tätigkeit, die sie zu diesem Zeitpunkt ausführen wollen. Darüber hinaus wurde die Rolle des Managements untersucht. Es stellt sich die Frage, ob das Management durch einen transformationalen Führungsstil sogenannte Wenig-Nutzer davon überzeugen kann, die Möglichkeiten tätigkeitsbezogenen Arbeitens innerhalb ihres Unternehmens stärker zu nutzen.

Tätigkeitsbezogenes Arbeiten

Tätigkeitsbezogenes Arbeiten1 wird in Unternehmen regelmäßig als Bestandteil eines Maßnahmenpakets im Rahmen des Konzepts Het Nieuwe Werken (HNW – niederländisch für „Das neue Arbeiten“) eingeführt. Laut jährlicher nationaler HNW-Umfrage der Rotterdam School of Management steht tätigkeitsbezogenes Arbeiten bei den von Unternehmen im Jahr 2013 implementierten HNW-Komponenten unter den Top-5 (Van der Meulen, 2013). Bei tätigkeitsbezogenem Arbeiten besitzen Arbeitnehmer keinen festen Arbeitsplatz mehr, sondern suchen sich einen entsprechenden Arbeitsplatz für die jeweilige Tätigkeit, die sie zu diesem Zeitpunkt ausführen wollen, also einen tätigkeitsbezogenen Arbeitsplatz. Beispiele für tätigkeitsbezogenes Arbeiten sind etwa eine Arbeit, die Konzentration verlangt, in einem schallgeschützten Einzelraum, ein Meeting in einem Versammlungsraum oder eine informelle Besprechung in der Kaffeeküche.

Rick van der Kleij und Sarike Verbiest arbeiten bei TNO. Wilma Kuipers ist bei Amygdala BV beschäftigt.
Diese Untersuchung wurde teilweise von Amygdala BV finanziert.
Zuschriften zu diesem Artikel können gerichtet werden an Rick van der Kleij, TNO Earth, Life, and Social Sciences, Kampweg 5, Postbus 23, 3769 ZG Soesterberg, Niederlande; E-Mail: Rick.vanderKleij@tno.nl.
Die Autoren möchten sich bei Merle Blok, Olav Aarts, Hans de Jong, bei den teilnehmenden Unternehmen sowie den unabhängigen Unternehmensberatern für ihre Beiträge zu dieser Untersuchung bedanken.

Eine bessere Abstimmung der Arbeitsräume auf die Arbeit kann zu einer höheren Arbeitsproduktivität und Arbeitszufriedenheit führen (siehe etwa Lee & Brand, 2005; Robertson, Huang, O'Neill & Schleifer, 2008; Volkert & Van der Voordt, 2005). Wenn Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz wie Nomaden wechseln und sich immer jeweils den Arbeitsplatz suchen, der zur gerade anstehenden Arbeit passt, kann es zu zufälligen Begegnungen mit Kollegen, zum Wissensaustausch und zu neuen Erkenntnissen kommen (Robertson u. a., 2008). Lee und Brand (2005) haben außerdem nachgewiesen, dass Gruppenzusammengehörigkeit und Arbeitszufriedenheit gestärkt werden, wenn die Mitarbeiter leichten Zugang zu Besprechungsräumen haben.

Die Kehrseite des tätigkeitsbezogenen Arbeitens ist die Tatsache, dass die Arbeitnehmer keinen festen Arbeitsplatz mehr haben und damit für andere Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens schwerer auffindbar sind. Der eigene Arbeitsplatz wird zudem häufig als Möglichkeit genutzt, die eigene Identität auszudrücken. Tätigkeitsbezogenes Arbeiten kann auch zu einer geringeren Identifikation mit dem Unternehmen führen (Volkert & Van der Voordt, 2005). Ergänzend dazu wächst die Einsicht, dass sich die Präferenzen der Arbeitnehmer gegenüber einzelnen Komponenten von HNW unterscheiden können. Untersuchungen zur Telearbeit zeigen beispielsweise, dass diese Arbeitsform von individuellen Dispositionen, Fähigkeiten und Fertigkeiten bestimmt ist (siehe etwa Baruch, 2000). Menschen mit einem starken Bedürfnis nach Autonomie reagieren offensichtlich positiv auf Telearbeit und schätzen die Vorteile der Telearbeit stärker als Menschen mit geringer Autonomie. Slijkhuis (2012) zeigt, dass sich Menschen mit einem ausgeprägten Bedürfnis nach Struktur das Mehr an Autonomie, Freiheit und Flexibilität, das mit den neuen Arbeitsformen verbunden ist, nicht zunutze machen, während Menschen mit einem geringen Strukturbedürfnis davon dagegen profitieren.

Werte und Einstellungen

Zur Untersuchung der individuellen Unterschiede beim tätigkeitsbezogenen Arbeiten von Mitarbeitern bieten Werte und Einstellungen interessante Ausgangspunkte. Werte und Einstellungen geben Einblick in die intrinsische Motivation, die der Akzeptanz von tätigkeitsbezogenem Arbeiten zugrunde liegt. Dabei gilt die Annahme, dass derartige Einblicke beim Umgang mit Unterschieden zwischen den Arbeitnehmern genutzt werden und als Handhabe bei der Beseitigung von Widerständen gegen die neue Art des Arbeitens dienen können. Bei der Ermittlung von Werten wurde im Rahmen der vorliegenden Untersuchung eine Methode verwendet, die auf das Wertemodell von Graves (1970) beruht. Graves postuliert sieben Stadien, in denen sich Menschen aus psychologischer Sicht entwickeln (siehe auch Lee, Cowan und Todorovic, 2002). In jedem dieser Stadien haben die Menschen ein anderes Weltbild, eine dazu passende Motivation sowie eine bestimmte Menge an Überzeugungen und Verhaltensweisen. Diese sieben Stadien werden jeweils mit einer eigenen Farbe gekennzeichnet (Beck & Cowan, 1996). Jede Farbe steht für einen prominenten Wert, wie etwa das Streben nach Sicherheit. Die sieben Stadien

bzw. Wertesysteme sind: Violett (Absicherung), Rot (Macht), Blau (Sicherheit), Orange (Anerkennung), Grün (soziale Akzeptanz), Gelb (Einsicht) und Türkis (Sinngebung). Die Theorie von Graves und das darin beschriebene Wertesystem finden in Unternehmen vielfach Anwendung. Eine Überprüfung der Praxisrelevanz stellt deshalb einen interessanten Ausgangspunkt für diese Untersuchung dar.

Die Rolle von Einstellungen bei tätigkeitsbezogenem Arbeiten lässt sich anhand des Technology Acceptance Model vorhersagen (siehe Voermans & Van Veldhoven, 2005). Aufgrund der Benutzerfreundlichkeit und des festgestellten Nutzens eines (IT-) Systems entwickelt ein Mitarbeiter eine allgemeine Einstellung hinsichtlich der Verwendung dieses Systems. Anhand dieser Einstellung besteht anschließend die Absicht, ein System zu verwenden. Diese Absicht führt schließlich zur tatsächlichen Verwendung eines Systems (Davis, 1989; siehe auch das „Eisbergmodell“ von McClelland, Atkinson, Clark & Lowell, 1953; Lingsma & Scholten, 2001). Diesen allgemeinen Gedanken können wir auf den Bereich tätigkeitsbezogenen Arbeitens anwenden. Die zentrale Erwartung, die vom Technology Acceptance Model beschrieben wird, besteht darin, dass die Bildung der Einstellung bei der Akzeptanz neuer Arbeitsweisen eine große Rolle spielt. Die Bildung von Einstellungen ihrerseits wird von den zugrunde liegenden Werten der einzelnen Mitarbeiter beeinflusst (McClelland u. a., 1953).

Die Rolle des Managements

Der Einfluss von Leitungs- und Führungskräften wird im Zusammenhang mit der Einführung von HNW-Komponenten häufig genannt (Kurland & Cooper, 2002; Van der Kleij, Blok, Aarts, Vos und Weyers, 2013; Van der Meulen, 2013). Kurland und Cooper (2002) gehen beispielsweise davon aus, dass eine unzureichende Schulung von Leitungskräften bei der Begleitung von Telearbeitern zu Fehlwahrnehmungen und Kommunikationsproblemen zwischen Leitungskräften und Mitarbeitern führt. Damit Telearbeit erfolgreich funktioniert, müssen Leitungskräfte lernen, auf Distanz effektiv als Mentoren aufzutreten (Fair, Connaughton und Daly, 2004). Dabei spielt nicht nur die Person der Leitungskraft eine Rolle, sondern auch die Interaktion mit Mitarbeiter und deren Persönlichkeiten. Transformationale Führung wird in diesem Kontext regelmäßig im Zusammenhang mit positiven Ergebnissen sowohl auf individueller als auch auf Unternehmensebene genannt (Hardy, Arthur, Jones, Shariff, Munnoch, Isaacs & Allsopp, 2010; Harland, Harrison, Jones & Reiter-Palmon, 2005). Transformationale Führung geht – im Gegensatz etwa zu transaktionalen und Laissez-faire-Führungsstilen – davon aus, dass die Motivation von Mitarbeitern nicht nur auf extrinsische Faktoren zurückgeht, wie etwa Sanktionen und Belohnungen, sondern insbesondere auch auf arbeits-intrinsische Faktoren, wie die Möglichkeit, Leistung zu zeigen, Anerkennung sowie Karrieremöglichkeiten. Transformationale Führung wirkt sich positiv auf Arbeitszufriedenheit, Arbeitselan, Krankschreibungen, Vertrauen, Moral, Engagement und

Motivation der Unterstellten aus (Judge & Piccolo, 2004; Northouse, 2010; Podsakoff, Mackenzie, Moorman & Fetter, 1990).

Bailey und Kurland (2002), Baan (2006) sowie Peters, Bleijenbergh und Oldenkamp (2009) betonen, dass Führungskräfte ihre positive Einstellung gegenüber HNW klar zeigen müssen, damit deren Implementierung erfolgreich verläuft. Allerdings haben Führungs- und Leitungskräfte noch zu oft Bedenken wegen mangelnder Kontrollmöglichkeiten, wenn Mitarbeiter nicht mehr an feste Arbeitszeiten oder an einen festen Arbeitsplatz im Büro gebunden sind. Wohin ein vom Management wahrgenommener Kontrollverlust führen kann, zeigt die Entscheidung von Marissa Mayer, CEO von Yahoo, Mitarbeitern die Arbeit von Zuhause nicht mehr zu gestatten (Zandstra, 2013). Es ist übrigens noch die Frage, ob das Management die eigenen Mitarbeiter durch eine stärker transformationale Einstellung zu mehr tätigkeitsbezogenem Arbeiten anhalten kann. Wir sind vor allem gespannt auf das Verhalten von Mitarbeitern, die wegen ihres Wertesystems eine negative Grundhaltung gegenüber tätigkeitsbezogenem Arbeiten haben und vom Management transformational unterstützt werden. Wird tätigkeitsbezogenes Arbeiten dadurch eher gefördert oder hat dies vielmehr den gegenteiligen Effekt?

Die aktuelle Untersuchung

Die hier beschriebene Untersuchung beschäftigt sich mit der Frage, ob ein Zusammenhang besteht zwischen individuellen Werten und Einstellungen der Mitarbeiter und dem Umfang der Nutzung tätigkeitsbezogenen Arbeitens. Und – wenn ja – kann dieser Zusammenhang eine Erklärung liefern für individuelle Unterschiede in der Art und Weise, in der Menschen innerhalb von Unternehmen mit den angebotenen Möglichkeiten, wie etwa tätigkeitsbezogenen Arbeitsplätzen, umgehen. Darüber hinaus wurde untersucht, welche Rolle das Management spielt, wenn es um die Beeinflussung des möglichen Zusammenhangs zwischen individuellen Werten und Einstellungen von Mitarbeitern sowie tätigkeitsbezogenem Arbeiten geht. Hier stellt sich die Frage, ob das Management sogenannte Wenig-Nutzer davon überzeugen kann, die Möglichkeiten tätigkeitsbezogenen Arbeitens innerhalb ihrer Organisation stärker zu nutzen.

Wir prüfen dabei folgende Hypothesen:
H1. Individuelle Unterschiede beim Umfang der Nutzung der Möglichkeiten für tätigkeitsbezogenes Arbeiten durch die Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens lassen sich durch unterschiedliche individuelle Werte erklären.

Anhand der Eigenschaften der Wertesysteme wird erwartet, dass der violette Wert, der mit einer Neigung zu Routine und festen Mustern zusammenhängt, sowie der blaue Wert, dem Struktur und unmittelbare Anweisungen wichtig sind, sich nicht ohne Weiteres zur Dynamik tätigkeitsbezogenen Arbeitens ins Verhältnis setzen lassen. Die auf Autonomie gerichteten Wertesysteme Orange und Gelb hingegen werden die Freiheit und Flexibilität,

die tätigkeitsbezogenes Arbeiten mit sich bringt, zu würdigen wissen und die neue Arbeitsweise mühelos in ihre tägliche Routine integrieren. Bezüglich der verbleibenden drei Wertesysteme Rot, Grün und Türkis (die sich auf Macht, soziale Akzeptanz und Sinngebung richten) gibt es keine eindeutig positiven oder negativen Erwartungen im Verhältnis zu tätigkeitsbezogenem Arbeiten. Im Zusammenhang mit dem verfügbaren Untersuchungsspielraum wurde entschieden, in der Untersuchung anhand theoretischer Gründe zwei der sieben Wertesysteme eingehender zu untersuchen – ein System, das hinsichtlich tätigkeitsbezogenen Arbeitens eindeutig positiv eingeschätzt wird, und zwar Gelb (H1a), sowie ein System, das hinsichtlich tätigkeitsbezogenen Arbeitens eindeutig negativ eingeschätzt wird, und zwar Blau (H1b). Im weiteren Verlauf dieses Artikels bezeichnen wir diese Wertesysteme als das blaue System bzw. als das gelbe System.

H2. Die Einstellung von Mitarbeitern bestimmt ganz maßgeblich, in welchem Umfang sie von tätigkeitsbezogenen Arbeitsplätzen im Büro tatsächlich Gebrauch machen.

H3. Das Management kann durch transformationale Führung sogenannte Wenig-Nutzer tätigkeitsbezogener Arbeitsplätze veranlassen, die Möglichkeiten tätigkeitsbezogenen Arbeitens stärker zu nutzen.

Wir erwarten hier also eine statistisch nachweisbare Wechselwirkung (die auch als Moderation bezeichnet wird) zwischen transformationaler Führung und dem blauen System. Mitarbeiter, die aus einem blauen System heraus handeln und vom Management durch einen transformationalen Führungsstil unterstützt werden, werden tätigkeitsbezogene Arbeitsplätze stärker nutzen als Mitarbeiter mit blauem System, die keine Managementunterstützung erhalten.

H4. Der angenommene Zusammenhang zwischen Wertesystemen und tätigkeitsbezogenem Arbeiten wird größtenteils durch die Einstellung erklärt. Der Zusammenhang sieht dann wie folgt aus: Das Wertesystem führt zu einer positiven (gelb) bzw. zu einer negativen Einstellung (blau) hinsichtlich tätigkeitsbezogenen Arbeitens. Eine positive Einstellung erhöht die Wahrscheinlichkeit tätigkeitsbezogenen Arbeitens. Eine negative Einstellung verringert die Wahrscheinlichkeit tätigkeitsbezogenen Arbeitens.

In den Abbildungen 1 und 2 werden unsere Erwartungen für das gelbe und das blaue System in einem Pfaddiagramm veranschaulicht. Die Pfaddiagramme zeigen die angenommenen Zusammenhänge zwischen den einzelnen Variablen der Untersuchung.

Methode

Stichprobe und Verfahren

In verschiedenen Unternehmen, die in jüngster Zeit tätigkeitsbezogenes Arbeiten als Komponente von HNW eingeführt haben, wurde ein digitaler Fragebogen verteilt. Diese Unternehmen wurden über ein Netzwerk aus Unternehmensberatern gewonnen, die auf

Profile Dynamics zurückgreifen – die in der Untersuchung verwendete Methode zur Messung von Werten. Die Mitarbeiter aus den Unternehmen, die sich an der Untersuchung beteiligten, haben hinterher als Dank für das Ausfüllen des vollständigen Fragebogens einen kostenlosen Bericht mit einem persönlichen Werteprofil erhalten.

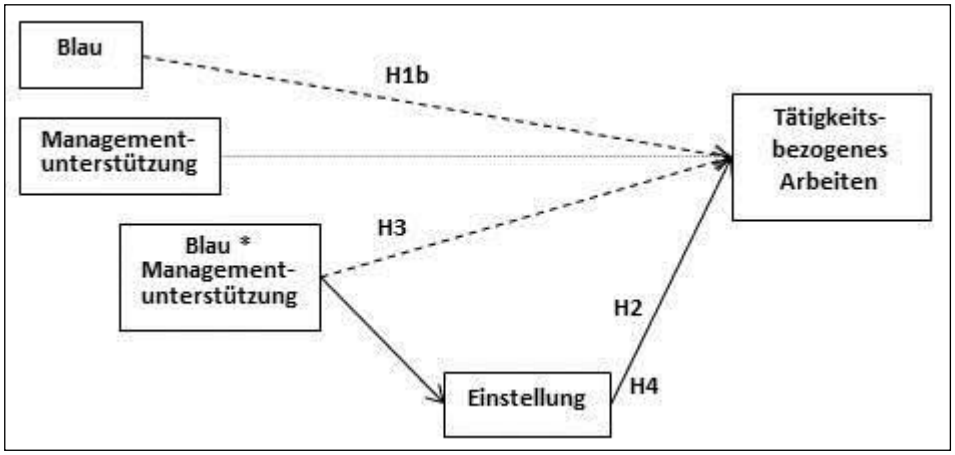

Abbildung 1. Pfaddiagramm der angenommenen Zusammenhänge zwischen blauem System, Einstellung, Managementunterstützung und tätigkeitsbezogenem Arbeiten. Das Diagramm zeigt die erwartete Wechselwirkung zwischen blauem System und Managementunterstützung. Das Diagramm zeigt außerdem, dass die Beziehung zwischen der Wechselwirkung und tätigkeitsbezogenem Arbeiten durch eine vierte Variable erklärt wird: die Einstellung (siehe auch Wu & Zumbo, 2008).

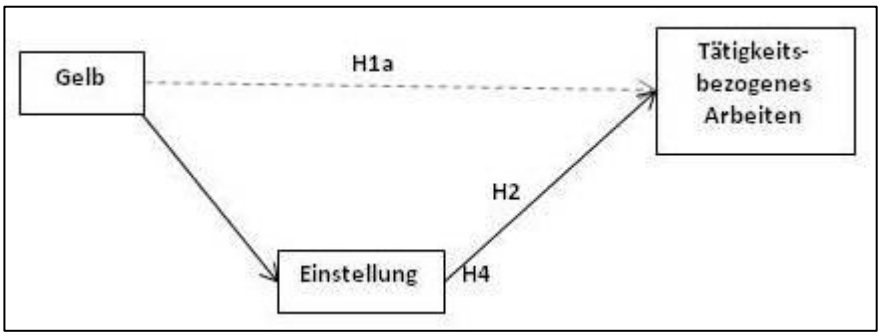

Abbildung 2. Pfaddiagramm der angenommenen Zusammenhänge zwischen gelbem System, Einstellung und tätigkeitsbezogenem Arbeiten. Das Diagramm zeigt, wie das gelbe System durch die Einstellung einen Effekt auf tätigkeitsbezogenes Arbeiten ausübt. Die „Mediator"-Einstellung erklärt den Effekt des gelben Systems auf tätigkeitsbezogenes Arbeiten.

Messinstrumente

Ein Link zum digitalen Fragebogen wurde per E-Mail an die Umfrageteilnehmer verschickt. Die Umfrageteilnehmer konnten den Fragebogen in der Zeit vom 5. Juli bis 6. September 2013 ausfüllen. Bei der Programmierung des Fragebogens haben wir das Programm LimeSurvey verwendet. Damit konnte der Fragebogen digital ausgefüllt werden, und die Antworten wurden in einer SPSS-Datei gespeichert. Insgesamt umfasste der Fragebogen 62 Fragen, davon 10 offene Fragen (z. B. Alter, Beschäftigungszeit, Anmerkungen) sowie 52 Fragen mit Mehrfachauswahl (Multiple Choice). Profile

Dynamics gehörte hier dazu. Für das Ausfüllen benötigten die Teilnehmer etwa 45 Minuten.

An der Untersuchung haben sich 23 Unternehmen beteiligt (6 private, 13 öffentliche, 4 halböffentliche Unternehmen). Insgesamt haben wir uns an 3310 Mitarbeiter gewendet. Diese Mitarbeiter sind alle bei den beteiligten Unternehmen beschäftigt, die sich an den Prinzipien tätigkeitsbezogenen Arbeitens orientieren. 1691 Mitarbeiter haben den Fragebogen vollständig ausgefüllt. Die Rücklaufquote beträgt damit 51 %. Dieser Wert lässt sich als gute Antwortquote einstufen, zumal, wenn wir berücksichtigen, dass die Antwortquote bei digitalen Fragebögen per E-Mail geringer ist als bei klassischen Fragebögen auf Papier (Sax, Gillmartin und Bryant, 2003; Cook, Heath und Thompson, 2000). Das Engagement der Unternehmen zur Teilnahme an der Untersuchung sowie der Einsatz der an der Untersuchung beteiligten Berater haben zu dieser hohen Rücklaufquote beigetragen. Zur Stichprobe gehörten 808 Frauen (47,8 %). Das durchschnittliche Lebensalter betrug 45 Jahre (SD = 10,1). Der größte Teil der Umfrageteilnehmer hat mindestens einen Fachhochschulabschluss (35,1 %) bzw. einen Hochschulabschluss (34,2 %). Die Mehrzahl der Teilnehmer hat einen Vertrag über 33 bis 36 Stunden pro Woche (43,8 %).

Tätigkeitsbezogenes Arbeiten

Tätigkeitsbezogenes Arbeiten ist definiert als der Umfang, in dem Mitarbeiter (im Büro) an verschiedenen Arbeitsplätzen oder in verschiedenen Räumen arbeiten, die zum gegebenen Zeitpunkt zur jeweiligen Tätigkeit passen. Wir haben bei den beteiligten Unternehmen folgende sechs Arten von Arbeitsplätzen unterschieden:

1. Kurzzeitarbeitsplatz (nicht vollständig eingerichteter Arbeitsplatz, sondern ein Arbeitsplatz, an dem man schnell E-Mails verschicken und Unterlagen einsehen kann)
2. Kleiner Besprechungsraum
3. Großer Besprechungsraum
4. Brainstorming-/Kreativraum
5. Räume der Stille/Konzentration / Cockpiträume (dabei handelt es sich um einen akustisch abgeschlossenen Raum)
6. Offene informelle Begegnungsräume (z. B. mit Sitzgelegenheit, Kaffee-Ecken)

Die beteiligten Unternehmen bieten jeweils alle genannten Arten von Arbeitsplätzen an. Je häufiger ein Arbeitnehmer die einzelnen tätigkeitsbezogenen Arbeitsplätze nutzt, desto höher wird er hinsichtlich tätigkeitsbezogenen Arbeitens bewertet.

Der Umfang, in dem die Umfrageteilnehmer die einzelnen Arten von Arbeitsplätzen durchschnittlich pro Woche tatsächlich genutzt haben, wurde anhand von sechs Items gemessen. Ein Beispiel-Item: „In den vergangenen sechs Arbeitswochen habe ich pro

Woche durchschnittlich … Stunden an Kurzzeitarbeitsplätzen gearbeitet (nicht vollständig eingerichteter Arbeitsplatz, sondern ein Arbeitsplatz, an dem man schnell E-Mails verschicken und Unterlagen einsehen kann).“ Die Umfrageteilnehmer konnten mit mindestens 0 Stunden und höchstens 80 Stunden antworten. Den Umfang tätigkeitsbezogenen Arbeitens haben wir errechnet, indem wir die Zahl der Antworten, bei denen der Teilnehmer (pro Item) 4 Stunden oder mehr eingetragen hat, erfasst haben. Das bedeutet, dass die Umfrageteilnehmer mindestens 0 Punkte und höchstens 6 Punkte erreichen konnten. Zur Vermeidung von Fehleinstufungen, bei denen Umfrageteilnehmer automatisch zu gering bewertet werden, weil sie eine kurze mittlere Arbeitswoche haben oder häufig auswärts beschäftigt sind, wurden in den Analysen nur die Umfrageteilnehmer berücksichtigt, die 24 Stunden oder länger im Büro arbeiten.

Einstellung in Bezug auf tätigkeitsbezogenes Arbeiten

Die Einstellung in Bezug auf tätigkeitsbezogenes Arbeiten ist der Umfang, in dem Mitarbeiter eine positive, neutrale oder negative Einstellung gegenüber der Arbeit an Arbeitsplätzen oder in Arbeitsräumen (im Büro) haben, die zu der jeweils aktuell ausgeübten Tätigkeit passen. Dies wurde mit drei Items gemessen (Cronbachs Alpha = 0,63). Ein Beispiel-Item: „Ich arbeite im Büro gern an einem Arbeitsplatz, der zu meiner aktuell ausgeübten Tätigkeit passt.“ Die Umfrageteilnehmer konnten in einem Bereich von 0 bis 4 angeben, inwieweit sie mit dieser Aussage übereinstimmen: 0) Stimme überhaupt nicht zu, 1) Stimme nicht zu, 2) Weder Zustimmung noch Ablehnung, 3) Stimme zu, 4) Stimme voll und ganz zu. Je höher der Wert desto positiver die Einstellung.

Managementunterstützung

Managementunterstützung ist der Umfang, in dem der unmittelbare Vorgesetzte des Mitarbeiters tätigkeitsbezogenes Arbeiten durch einen transformationalen Führungsstil fördert. Managementunterstützung wird anhand von zwölf Items gemessen (Cronbachs Alpha = 0,86), beruhend auf dem Multifactor Leadership Questionnaire von Bass und Avolio (2000) (siehe auch Harland u. a., 2005) sowie dem Work Climate Questionnaire (Baard, Deci & Ryan, 2004). Ein Beispiel-Item: „Mein Vorgesetzter ermuntert mich dazu, beim Arbeitsplatz, an dem ich Aufgaben erledige, flexibel zu sein (z. B. zuhause, unterwegs oder anderweitiger Arbeitsplatz).“ Die Umfrageteilnehmer konnten in einem Bereich von 0 bis 4 angeben, inwieweit sie mit dieser Aussage übereinstimmen: 0) Stimme überhaupt nicht zu, 1) Stimme nicht zu, 2) Weder Zustimmung noch Ablehnung, 3) Stimme zu, 4) Stimme voll und ganz zu.

Werte

Die Werte der Umfrageteilnehmer haben wir mit Profile Dynamics gemessen, einem Fragebogen, der 2005 von Amygdala entwickelt wurde. Der Fragebogen hat sich in der Praxis als überaus brauchbar und verlässlich erwiesen. Korrelationsberechnungen mit früheren Daten zeigen, dass der Fragebogen zuverlässig ist und die in der vorliegenden

Untersuchung verwendeten Konstrukte ein hohes Maß an Homogenität aufweisen. Der Fragebogen misst, inwieweit sich Menschen in einer Arbeitssituation mit sieben verschiedenen Wertesystemen aus der Wertetheorie von Graves (1970) identifizieren. Die Antworten auf diesen Fragebogen ergeben ein Profil mit Verhältniswerten zu sieben Systemen – die jeweils mit einer Farbe gekennzeichnet sind – und vermitteln eine Vorstellung von den Werten, Auffassungen und Motiven einer Person. Ein Beispiel-Item: „Ich lege Wert auf … Struktur." Die Umfrageteilnehmer können mit 0 bis 17 Punkten angeben, inwieweit sie der Aussage zustimmen. Jedes Wertesystem wurde anhand von 10 Items gemessen (Cronbachs Alphas: Violett (Alpha = 0,70), Rot (Alpha = 0,75), Blau (Alpha = 0,72), Orange (Alpha = 0,65), Grün (Alpha = 0,72), Gelb (Alpha = 0,69) sowie Türkis (Alpha = 0,55).

Kontrollvariablen: Geschlecht, Lebensalter und Berufserfahrung

Weil frühere Untersuchungen sowie eine Korrelationsanalyse an der eigenen Stichprobe gezeigt haben, dass Geschlecht, Lebensalter und Berufserfahrung zum HNW in Beziehung stehen, erfolgte eine Kontrolle auf diese Variablen (siehe Becker, 2005). Telearbeit ist bei Männern häufiger, wie aus der Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) 2010 hervorgeht (Koppes, Vroome, De, Mol, Janssen und Van den Bossche, 2011), die unter 21 553 Arbeitnehmern durchgeführt wurde. Frauen fühlen sich offensichtlich nicht so wohl, wenn sie zuhause für ihre Arbeit E-Mails schreiben oder Telefonate führen müssen (ANP, 2011). Außerdem zeigt sich, dass Männer es wichtiger finden, orts- und zeitunabhängig zu arbeiten (Van Loon, 2011). Darüber hinaus geht beispielsweise aus der NEA 2012 (Koppes, De Vroome, Mars, Janssen, Van Zwieten und Van den Bossche, 2013) hervor, dass junge Mitarbeiter seltener zuhause arbeiten als ältere Mitarbeiter. Die Erfahrung wurde anhand der Jahre gemessen, die ein Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens beschäftigt ist, sowie anhand der Jahre, die ein Mitarbeiter in einer bestimmten Funktion beschäftigt ist.

Ergebnisse

Eine Korrelationsanalyse wurde durchgeführt, um einen besseren Einblick in die gegenseitigen Zusammenhänge zwischen den Variablen zu bekommen. Zur Überprüfung der Hypothesen wurde anschließend die multiple Regressionsanalyse angewendet. Dabei wurden verschiedene Modelle erstellt, um die konkreten Beiträge der einzelnen Variablen untersuchen zu können.

Deskriptive Statistik und Korrelationsanalyse

In Tabelle 1 sind die Mittelwerte, Standardabweichungen sowie Pearson-Korrelationskoeffizienten zwischen den einzelnen Variablen enthalten. Daran erkennen wir zunächst, dass das Lebensalter sowie die Beschäftigungs- und Funktionsjahre wie erwartet signifikant mit zahlreichen Variablen aus unserem Untersuchungsmodell

korrelieren. Die Variablen werden deshalb – neben dem Geschlecht – als Kontrollvariablen in den weiteren Analysen berücksichtigt.

Variable	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
Lebensalter	45,39	10,05	1	0,61**	0,34**	0,02	0,04	-0,15**	-0,01	0,04
Beschäftigungsjahre	13,06	10,54		1	0,33**	-0,10**	-0,22**	-0,20**	-0,05*	-0,03
Funktionsjahre	5,94	6,12			1	-0,11**	0,11**	-0,19**	-0,19**	-0,07**
Gelbes System	35,62	13,13				1	-0,56**	0,24**	0,31**	0,06*
Blaues System	28,13	11,47					1	-0,29**	-0,27**	-0,12**
Einstellung	2,35	0,77						1	0,38**	0,17**
AGW	1,34	1,11							1	0,18**
Management-unterstützung	2,55	0,57								1

*Anmerkungen: * p < 0,05 (zweiseitig). ** p < 0,01, (zweiseitig).*

Tabelle 1. Mittelwert (M), Standardabweichung (SD) sowie Pearson-Korrelationskoeffizienten (R2) zwischen der Variablen und (N = 1655-1686).

Die Analyse der Daten zeigt, dass alle anhand der Theorie von Graves formulierten Wertesysteme eine signifikante Korrelation mit tätigkeitsbezogenem Arbeiten aufweisen, wenn auch mit unterschiedlicher Stärke (Violett (r = -0,278, p < 0,01), Rot (r = 0,107, p < 0,01), Blau (r = -0,265, p < 0,01), Orange (r = 0,248, p < 0,01), Grün (r = -0,183, p < 0,01), Gelb (r = 0,306, p < 0,01) sowie Türkis (r = 0,064, p < 0,01). Wie von uns erwartet, weist das Verhältnis zu dem konkret untersuchten blauen System also eine negative Korrelation auf, während das gelbe System positiv korreliert ist. Dieser Befund unterstützt Hypothese 1, in der wir behaupten, dass ein Zusammenhang zwischen den Werten von Mitarbeitern und dem Umfang der Nutzung tätigkeitsbezogenen Arbeitens besteht.

Tabelle 1 zeigt ferner, dass die Einstellung in Bezug auf tätigkeitsbezogenes Arbeiten signifikant mit dem tatsächlichen Verhalten zusammenhängt (r = 0,375, p < 0,01). Außerdem sehen wir, dass das konkret untersuchte gelbe und blaue Wertesystem ebenfalls signifikant mit der Einstellung in Bezug auf tätigkeitsbezogenes Arbeiten korreliert. Dieser Befund unterstützt Hypothese 4, in der wir behaupten, dass Einstellungen den Zusammenhang zwischen Werten und Verhalten erklären bzw. vermitteln. Eine Bedingung für Vermittlung ist nämlich, dass ein signifikanter Zusammenhang zwischen den abhängigen Variablen (tätigkeitsbezogenes Arbeiten) und dem angenommenen Mediator besteht (Baron & Kenny, 1986).

Prüfende Statistik: multiple Regressionsanalyse

Aus den Analysen (siehe Tabelle 2, Modell 2) geht hervor, dass das gelbe System – wie in H1a (p < 0,01) vorhergesagt – eine signifikante positive Korrelation mit tätigkeitsbezogenem Arbeiten aufweist. Aus den Analysen (siehe Tabelle 3, Modell 2) geht außerdem hervor, dass das blaue System eine signifikante negative Korrelation mit

tätigkeitsbezogenem Arbeiten besitzt (p < 0,01). Das heißt, je höher der Wert ist, den Menschen im blauen System erreichen, in desto geringerem Umfang arbeiten sie nach den Prinzipien tätigkeitsbezogenen Arbeitens. Damit können wir auch H1b bestätigen.

Modell	1	2	3
Konstante (intercept)	1,300** (0,141)	-0,228 (0,183)	-0,967** (0,186)
Kontrollvariablen			
Geschlecht (weiblich)	-0,111* (0,054)	-0,075 (0,052)	-0,099* (0,050)
Lebensalter	0,008* (0,003)	0,004 (0,003)	0,005† (0,003)
Beschäftigungsjahre	-0,004 (0,003)	0,000 (0,003)	0,004 (0,003)
Funktionsjahre	-0,038** (0,005)	-0,031** (0,005)	-0,024** (0,004)
Unabhängige Variablen			
Gelbes Wertesystem		0,023** (0,002)	0,019** (0,002)
Managementunterstützung		0,303** (0,045)	0,207** (0,044)
Mediatoren			
Einstellung			0,436** (0,034)
R-Square (Adjusted)	0,042	0,142	0,221
R-Square Zunahme		0,100	0,79

*Anmerkungen: N = 1671; † p < 0,10; * p < 0,05; ** p < 0,01; die Standardabweichung vom nicht standardisierten Regressionskoeffizienten steht in Klammern.*

Tabelle 2: Ergebnisse der Regressionsanalyse. Einfluss von gelbem Wertesystem, Managementunterstützung und Einstellung auf tätigkeitsbezogenes Arbeiten.

Aus den Analysen (siehe Tabellen 2–3) geht ferner hervor, dass ein Zusammenhang (p < 0,01) zwischen Einstellungen in Bezug auf tätigkeitsbezogenes Arbeiten und dem tatsächlichen Verhalten innerhalb des Unternehmens besteht. Damit können wir Hypothese 2 bestätigen. Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass sich tätigkeitsbezogenes Arbeiten anhand der Einstellungen vorhersagen lässt.

Um eine Antwort auf die Frage zu finden, ob die Einstellung den Zusammenhang zwischen Werten und Verhalten erklärt (H4), und um zu sehen, ob Managementunterstützung diesen Zusammenhang beeinflusst (H3), wurden mit hierarchischer multipler Regressionsanalyse verschiedene Modelle eingeschätzt. Für jedes einzelne Wertesystem wurde zunächst ein einfaches Modell eingeschätzt, in dem lediglich die Kontrollvariablen enthalten sind. In Schritt 2 werden jeweils die Wertesysteme sowie Managementunterstützung hinzugefügt. Da wir für den Zusammenhang zwischen Wertesystem und Verhalten für das blaue System sowohl eine Vermittlung der Einstellung als auch eine Moderation der Managementunterstützung annehmen (auch als mediated moderation bezeichnet; siehe Muller, Judd und Yzerbyt, 2005), wird in Schritt 3 zunächst die Wechselwirkung zwischen blauem System und Managementunterstützung eingeschätzt. In Schritt 4 wird zum Modell schließlich die Einstellung hinzugefügt, um bestimmen zu können, ob die Einstellung den Zusammenhang zwischen der Wechselwirkung von Wertesystem mit Managementunterstützung und Verhalten erklärt.

Für das gelbe System wird in Schritt 3 die erklärende Variable (Mediator) eingeschätzt, nämlich die Einstellung.

	Modell 1	Modell 2	Modell 3	Modell 4
Konstante (intercept)	1,300** (0,141)	1,207** (0,189)	0,311 (0,336)	-0,570† (0,332)
Kontrollvariablen				
Geschlecht (weiblich)	-0,111* (0,054)	-0,038 (0,053)	-0,041 (0,053)	-0,078 (0,051)
Lebensalter	0,008* (0,003)	0,005† (0,003)	0,005 (0,003)	0,007* (0,003)
Beschäftigungsjahre	-0,004 (0,003)	0,000 (0,003)	0,000 (0,003)	0,003 (0,003)
Funktionsjahre	-0,038** (0,005)	-0,032** (0,005)	-0,032** (0,005)	-0,026** (0,004)
Unabhängige Var.				
Blaues Wertesystem		-0,022** (0,002)	0,010 (0,010)	0,008 (0,010)
Management-unterstützung		0,282** (0,046)	0,632** (0,118)	0,447** (0,114)
Kreuzterme				
Blau * Management-unterstützung			-0,013** (0,004)	-0,009* (0,004)
Mediatoren				
Einstellung				0,442** (0,035)
R-square (Adjusted)	0,042	0,118	0,123	0,198
R-Square Zunahme		0,076	0,005	0,075

*Anmerkungen: N = 1657; † p < 0,10; * p < 0,05; ** p < 0,01; die Standardabweichung vom nicht standardisierten Regressionskoeffizienten steht in Klammern.*

Tabelle 3: Ergebnisse der Regressionsanalyse. Einfluss von blauem Wertesystem, Managementunterstützung und Einstellung auf tätigkeitsbezogenes Arbeiten.

Anhand der Analysen ergibt sich ein signifikanter Wechselwirkungseffekt der Managementunterstützung auf den Zusammenhang zwischen blauem System und tätigkeitsbezogenem Arbeiten ($p < 0,05$, siehe Tabelle 3, Modell 3). Es liegt dann eine Wechselwirkung vor, wenn der Effekt einer unabhängigen Variablen auf die abhängige Variable vom Wert einer anderen unabhängigen Variablen abhängt, in diesem Fall also von der Managementunterstützung. In Abbildung 3 ist der Wechselwirkungseffekt grafisch dargestellt. Hier können wir sehen, dass der Zusammenhang zwischen blauem System und tätigkeitsbezogenem Arbeiten bei einem geringen Maß an Managementunterstützung positiv ist und bei einem hohen Maß an Managementunterstützung negativ ist. Damit müssen wir Hypothese 3 verwerfen: Für Mitarbeiter mit ausgeprägter Präferenz für das blaue System wird der negative Zusammenhang zu tätigkeitsbezogenem Arbeiten durch einen Vorgesetzten, der tätigkeitsbezogenes Arbeiten fördert, nicht verringert, sondern sogar verstärkt. Mit anderen Worten: Mitarbeiter mit Sinn für Sicherheit, Struktur und Ordnung sowie einem Vorgesetzten, der tätigkeitsbezogenes Arbeiten mittels transformationalen Führungsstils fördert, nutzen tätigkeitsbezogene Arbeitsplätze in geringerem Umfang als Mitarbeiter mit einem Vorgesetzten, der diese Art des Arbeitens nicht fördert.

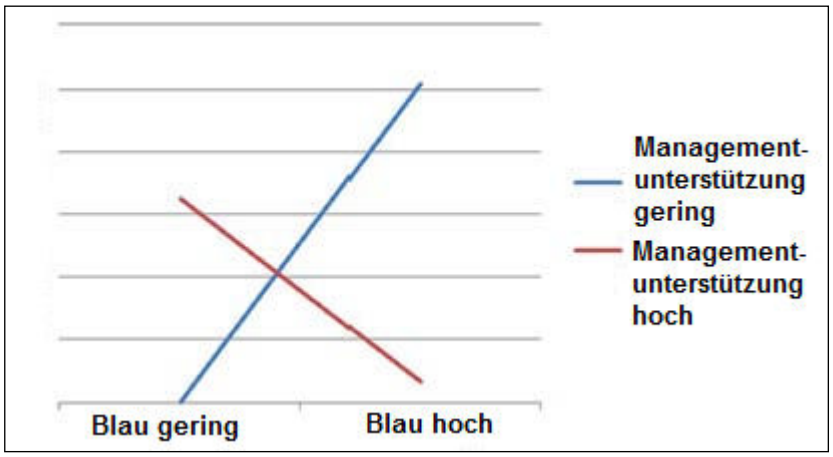

Abbildung 3. Wechselwirkungseffekt der Managementunterstützung auf den Zusammenhang zwischen blauem Wertesystem und tätigkeitsbezogenem Arbeiten.

In Bezug auf das blaue System sehen wir, dass bei Aufnahme des Aspekts Einstellung in das Modell (Schritt 4) die Wechselwirkung geringer wird, allerdings mit signifikanter Korrelation zum tätigkeitsbezogenen Arbeiten. Auf der Grundlage des früheren Befunds, wonach eine signifikante Korrelation zwischen blauem System und Einstellung besteht, dürfen wir hier schlussfolgern, dass der moderierte Zusammenhang zwischen blauem Wertesystem und tätigkeitsbezogenem Arbeiten teilweise durch den Aspekt Einstellung vermittelt wird (siehe auch Baron & Kenny, 1986). Der negative (moderierte) Zusammenhang zwischen blauem System und tätigkeitsbezogenem Arbeiten ist teilweise durch die Einstellung zu erklären, die Menschen mit ausgeprägtem blauen Wertesystem in Bezug auf tätigkeitsbezogenes Arbeiten haben. Das heißt, dass das blaue System die Einstellung von Mitarbeitern beeinflusst und die Einstellung anschließend einen Einfluss auf den Umfang tätigkeitsbezogenen Arbeitens hat. Gleichzeitig besteht auch weiterhin noch ein unmittelbarer Zusammenhang – auch wenn sich dieser Zusammenhang abschwächt – zwischen blauem System und tätigkeitsbezogenem Arbeiten, wenn die Einstellung als Vorhersageindikator für tätigkeitsbezogenes Arbeiten berücksichtigt wird. Deshalb können wir von einer teilweisen Vermittlung durch Einstellung sprechen. Damit können wir Hypothese 4b teilweise bestätigen.

Einstellung scheint auch eine wesentliche Erklärung für den Zusammenhang zwischen gelbem System und tätigkeitsbezogenem Arbeiten zu sein. Der Zusammenhang zwischen gelbem System und tätigkeitsbezogenem Arbeiten ist signifikant (Tabelle 2; Modell 2). Der Zusammenhang ist teilweise durch die Einstellung zu erklären, aber nicht vollständig, weil sich der Zusammenhang zwischen gelbem System und tätigkeitsbezogenem Arbeiten zwar abschwächt, nach Erweiterung des Modells um den Aspekt Einstellung als erklärende Variable statistisch allerdings weiterhin signifikant bleibt (Tabelle 2; Modell 3). Weil die von Baron und Kenny (1986) formulierten Bedingungen ansonsten erfüllt sind, können wir beim Zusammenhang zwischen gelbem System und tätigkeitsbezogenem Arbeiten also

ebenfalls von einer teilweisen Vermittlung durch den Aspekt Einstellung sprechen. Damit können wir also auch Hypothese 4a teilweise bestätigen.

Diskussion

Die Einführung von Maßnahmen, mit denen Mitarbeitern ein orts- und zeitunabhängiges Arbeiten ermöglicht wird, fällt nicht bei allen Arbeitnehmern auf fruchtbaren Boden, wie Unternehmen in der Praxis immer wieder feststellen. Das ist ärgerlich für das Unternehmen, das aus seinen Investitionen geringere Erträge zieht, und auch ärgerlich für den Arbeitnehmer, der mit der neuen Situation offenkundig nicht so gut zurechtkommt wie erhofft. Es stellt sich die Frage, woher diese Unterschiede kommen und welche Möglichkeiten bestehen, darauf vorwegnehmend in konstruktiver Weise einzugehen.

Die vorliegende Untersuchung, die sich auf einen Teilaspekt von HNW richtet, nämlich auf tätigkeitsbezogenes Arbeiten, hat ergeben, dass Menschen aufgrund ihrer Werte bereitgestellte tätigkeitsbezogene Arbeitsplätze unterschiedlich beurteilen. Die Vorstellung, dass die Arbeitnehmer das Mehr an Freiheit, Flexibilität und Eigenverantwortlichkeit bei Planung, Organisation und Umsetzung ihrer Arbeiten in gleichem Maße begrüßen, wird von den Untersuchungsergebnissen nicht bestätigt. Unterschiede bei den Werten der Menschen spielen bei der Akzeptanz von tätigkeitsbezogenem Arbeiten in den hier untersuchten Unternehmen eine wesentliche Rolle – sowohl positiv als auch negativ.

Der Zusammenhang zwischen Werten und Einstellung

Die Analyse der Daten zeigt, dass alle von Graves (1970) vorgeschlagenen Wertesysteme einen signifikanten Zusammenhang mit tätigkeitsbezogenem Arbeiten aufweisen. Darunter sind zwei Systeme (Orange und Gelb) eindeutig positiv und zwei (Violett und Blau) eindeutig negativ korreliert. Drei Werte haben eine weniger ausgeprägte Korrelation gezeigt (Rot und Türkis – schwach positiv; Grün – schwach negativ). Die Tatsache, dass das Verhalten bei den beiden konkret untersuchten Werten – Gelb (positiv) und Blau (negativ) – offensichtlich durch den Aspekt Einstellung vermittelt wird, stützt den Gedanken, dass die Werte eine bestimmte Meinung bezüglich tätigkeitsbezogenen Arbeitens nahelegen und dass sich diese Einstellung im Verhalten widerspiegelt. Diese Ergebnisse stehen im Einklang mit dem „Eisbergmodell“ von McClelland, Atkinson, Clark und Lowell (1953). Menschen handeln also von ihren Werten ausgehend über ihre Einstellung. Personen, die aufgrund ihrer Werte tätigkeitsbezogenes Arbeiten attraktiv finden, nutzen wechselnde Arbeitsplätze tatsächlich für ihre Arbeiten; andere fühlen sich dabei unwohl und vermeiden solches Arbeiten nach Möglichkeit.

Es muss im Übrigen darauf hingewiesen werden, dass sich Mitarbeiter nicht mit einem einzigen Wertesystem identifizieren, sondern je nach Umständen und persönlichen Präferenzen diesbezüglich abwechselnd alle sieben Systeme nutzen. Die Kombination (das Profil) der Werte ist es, die einen Menschen kennzeichnet, wobei die Wechselwirkungen

zwischen Werten bestimmte Eigenschaften abschwächen oder auch verstärken können. Das führt dazu, dass Präferenzen für Werte, die tätigkeitsbezogenes Arbeiten positiv auffassen (Orange, Gelb und Rot im Profil) einander ebenso verstärken wie Werte, die tätigkeitsbezogenes Arbeiten negativ auffassen (Violett, Blau und Grün), während sich eine Mischung aus diesbezüglich positiven und negativen Werten unserer Auffassung nach dämpfend auf tätigkeitsbezogenes Arbeiten auswirkt.

Eigenschaften von Werten und Zusammenhang mit dem Verhalten bei der Arbeit

Die ermittelten Einstellungen und Verhaltensweisen stehen im Einklang mit den Eigenschaften der Werte und den dazu formulierten Hypothesen. So sind für Menschen mit einem ausgeprägten violetten Wertesystem Sicherheit und Geborgenheit wichtig. Für sie ist das Unternehmen wie eine „Familie“ und das Büro ist ihr zweites Zuhause. Sie verbinden ihre Identität mit der Identität des Unternehmens, legen Wert auf bekannte Muster, feste Rituale, bekannte Arbeiten, feste Kollegen sowie einen festen Arbeitsplatz, den sie mit einem persönlichen Stempel versehen, indem sie ihn beispielsweise mit persönlichen Gegenständen dekorieren. Das beißt sich mit dem Arbeiten an verschiedenen und depersonalisierten Arbeitsplätzen in ständig wechselnden Zusammenstellungen. Für solche Menschen kann tätigkeitsbezogenes Arbeiten problematisch sein, weil es in vielen Punkten dem widerspricht, was sie als angenehm empfinden. Wir sehen dies bestätigt im negativen Zusammenhang zwischen diesem Wert und tätigkeitsbezogenem Arbeiten. Eine typische Reaktion ausgehend vom violetten Wertesystem kann das Festhalten an alten Mustern sein (Forderung eines festen Arbeitsplatzes, Versammeln mit bekannten Kollegen), auch wenn das im Rahmen tätigkeitsbezogenen Arbeitens nicht selbstverständlich und möglicherweise sogar unerwünscht ist. Typisch für das violette Wertesystem ist das von Brunia und Hartjes-Gosselink (2009) beschriebene natürliche Bedürfnis des Menschen nach Personalisierung des Arbeitsplatzes und dessen Aneignung beispielsweise durch Aufstellen von Objekten.

Auf einen vergleichbaren Widerstand gegenüber tätigkeitsbezogenem Arbeiten können wir bei Menschen mit ausgeprägtem blauen Wertesystem treffen. Sie legen Wert auf Sicherheit und Vorhersehbarkeit mit klaren Strukturen und Ordnung innerhalb einer klaren Hierarchie. Darüber hinaus halten sie viel von unbestrittenen Autoritäten, die aufgabengerichtet leiten und ausführliche Anweisungen erteilen. Dieses System passt damit nicht richtig zur eher ergebnisorientierten Führung bei tätigkeitsbezogenem Arbeiten sowie dem höheren Grad an Eigenständigkeit, der von den Mitarbeitern bei der Planung der Arbeiten und deren Umsetzung erwartet wird. „Wissen, woran man ist“ – ist für dieses Wertesystem entscheidend. Wenn es dann bei der Umsetzung tätigkeitsbezogenen Arbeitens hapert, werden Mitarbeiter mit ausgeprägter Präferenz für dieses Wertesystem versuchen, selbst die nötige Struktur zu schaffen und tätigkeitsbezogenes Arbeiten zu meiden.

Das gelbe Wertesystem hingegen ist mit tätigkeitsbezogenem Arbeiten positiv korreliert, das heißt, dass Menschen mit großer Affinität zu diesem Wertesystem wechselnde Arbeitsplätze im Büro ausgiebig nutzen, wenn sich die Möglichkeit dazu bietet. Menschen mit ausgeprägtem gelben Wertesystem ist Einsicht und Analyse wichtig; sie sind für Veränderungen und Neuerungen offen.

Flexibilität bei der Arbeitsweise ist für sie selbstverständlich – tätigkeitsbezogenes Arbeiten passt dazu ausgezeichnet. Sie können sich in der Regel mühelos auf Veränderungen im Umfeld einstellen. Dies wird bestätigt durch die positive Einstellung von Menschen mit Präferenz für dieses Wertesystem sowie durch den Umfang, in dem sie tätigkeitsbezogenes Arbeiten in Anspruch nehmen.

Das Gleiche gilt für Menschen mit orangem Wertesystem, denen es wichtig ist, dass ihr eigenes Können anerkannt wird. Menschen mit ausgeprägtem orangen Wertesystem wollen in ihrer Arbeit gern etwas erreichen, setzen sich ehrgeizige Ziele und strengen sich enorm an, um diese Ziele zu erreichen. Sie gehen eigenständig und ergebnisorientiert vor und haben eine praktische Einstellung. Wie und auf welchem Weg das Ziel erreicht wird, ist für sie sekundär – was zählt, ist, dass es erreicht wird. Dabei gehen sie pragmatisch und effizient vor. Ihre natürliche Arbeitsweise entspricht genau der Praxis tätigkeitsbezogenen Arbeitens – das wird uns durch die Ergebnisse bestätigt.

Menschen mit ausgeprägtem grünen Wertesystem sind menschenorientiert und legen Wert auf Harmonie sowie auf Kontakt zu anderen. Aus Sicht des grünen Wertesystems sind Kontakte zu (bis dato unbekannten) Kollegen anderer Abteilungen wahrscheinlich ein positiver Aspekt tätigkeitsbezogenen Arbeitens. Dem steht gegenüber, dass möglicherweise Schwierigkeiten bestehen beim Verlust des Kontakts zu direkten Kollegen, der Peergroup. Typische Beschwerden zu tätigkeitsbezogenem Arbeiten aus Sicht des grünen Wertesystems beziehen sich auf den Verlust unmittelbarer sozialer Kontakte zu Kollegen. Aus den Untersuchungsergebnissen geht hervor, dass Menschen mit zunehmender Affinität zum grünen Wertesystem unter dem Strich (durchschnittlich) etwas weniger Affinität zu tätigkeitsbezogenem Arbeiten haben, dieser Effekt aber weniger ausgeprägt ist als beim violetten oder blauen Wertesystem.

Das rote Wertesystem hingegen, das für eine Neigung zu Macht und Respekt steht, ist schwach positiv mit tätigkeitsbezogenem Arbeiten korreliert. Dieser Effekt ist weniger ausgeprägt als beim gelben oder orangen Wertesystem. Rot ist das Wertesystem von Menschen, die Wert legen auf bezeugten Respekt (Ehrfurcht), die Tatkraft zeigen, bereit sind zur Konfrontation und handlungsorientiert sind. Ihnen kommt es – ebenso wie beim orangen und gelben Wertesystem – auf Autonomie an, und das steht im Einklang mit den Freiheiten, die tätigkeitsbezogenes Arbeiten ihnen bietet. Der Verlust von eigenem

Territorium, wie etwa eines eigenen Büros oder eines eigenen Arbeitsplatzes, kann bei ihnen dagegen auf Widerstand stoßen. Dennoch zeigen die Ergebnisse, dass diese Mitarbeiter tätigkeitsbezogenes Arbeiten unter dem Strich im Schnitt positiv beurteilen und diese Einrichtungen damit auch angemessen nutzen. Die Korrelation ist allerdings weniger ausgeprägt als beim gelben oder orangen Wertesystem.

Türkis schließlich ist ein Wertesystem, das bei Menschen besonders ausgeprägt ist, denen materielle Werte nicht mehr so wichtig sind. Bei Menschen, denen Sinngebung wichtiger ist als Besitz, Ansehen oder Leistung und die dazu neigen, Dinge zu relativieren, die in anderen Wertesystemen wichtig sind. Es besteht ein sehr schwacher, nicht relevanter Zusammenhang zwischen diesem Wertesystem und dem Umfang tätigkeitsbezogenen Arbeitens. Diese Menschen beschäftigen sich offensichtlich nicht so sehr mit dem äußeren Setting ihrer Arbeit.

Anhand der Ergebnisse und der Eigenschaften der Wertesysteme werden in Tabelle 4 für die einzelnen Systeme kurze Empfehlungen formuliert. So wird beispielsweise Unternehmen, in denen das blaue System vorherrscht, empfohlen, viel Energie in die streng geplante zentrale Einführung des tätigkeitsbezogenen Arbeitens zu stecken, das Ganze gründlich vorzubereiten, ausführliche Anweisungen zu geben und klare Absprachen zu treffen. Eine solche Vorgehensweise schwächt den Widerstand gegen die Einführung tätigkeitsbezogenen Arbeitens, weil sie dem Bedürfnis nach Klarheit, Sicherheit und Struktur innerhalb dieses Systems entspricht.

Die Rolle des Managements

In dieser Untersuchung wurde die Frage gestellt, ob eventuelle negative Korrelationen zwischen Werten und Verhalten durch Förderung anhand transformationaler Unterstützung seitens des Managements abgeschwächt werden können. Die Ergebnisse der Untersuchung lassen eine überraschende Antwort zu: Es gibt keinen umgekehrten Effekt der Managementunterstützung auf tätigkeitsbezogenes Arbeiten. Menschen mit blauem Wertesystem, die keine so ausgeprägte Präferenz für tätigkeitsbezogenes Arbeiten besitzen, sind mit einem Vorgesetzten, der tätigkeitsbezogenes Arbeiten bei ihnen fördert, sogar noch etwas weniger bereit, entsprechende Arbeitsplätze zu nutzen, als bei Vorgesetzten, die auf eine Förderung verzichten.

Eine mögliche Erklärung dafür ist der transformationale Führungsstil. Danach sind Manager nicht so aufgabengerichtet und üben weniger Kontrolle aus. Slijkhuis (2012) zeigte bereits, dass sich Menschen mit einem Bedürfnis nach viel Struktur und geringer Neigung zu Autonomie – typische Kennzeichen des blauen Wertesystems – unter einem Vorgesetzten mit einem solchen Führungsstil nicht richtig entfalten können. Sie können ihrer Aufgabe unter einem Vorgesetzten, der aufgabengerichtet leitet und kontrolliert, besser nachkommen – Merkmale, die gerade nicht zu Vorgesetzten mit transformationalem oder förderndem Führungsstil passen. Eine andere Gruppe steht dem offensichtlich

komplementär gegenüber. Menschen mit einem ausgeprägten Bedürfnis nach Autonomie und einem geringen Strukturbedürfnis (das auch Merkmal von orangem, gelbem wie auch rotem Wertesystem ist) machten sich in der Slijkhuis-Untersuchung besser unter einem Vorgesetzten, dessen Leitung anhand von Ergebnissen, Eigeninitiative und Selbstständigkeit erfolgt. Beide Gruppen aus der Untersuchung schnitten weniger gut ab unter einem Vorgesetzten „des anderen Typs". Die strukturliebende Gruppe erfüllte ihre Aufgaben nicht so gut unter einem auf Ergebnisse und Autonomie zielenden Vorgesetzten, während für die auf Autonomie gerichteten Mitarbeiter eine aufgabengerichtete und kontrollierende Leitung problematisch war.

Werte-system	Strebt nach	Handlungstipp	Vermeiden
Violett	Geborgenheit, Sicherheit	Das Gefühl geben, dazuzugehören, Routine, nach Möglichkeit Arbeiten mit festem Arbeitsplatz und festen Kollegen, Vertrautheit, das Bekannte. Symbolisch in der Kultur festlegen.	Ständig wechselnde Umgebung und immer andere Kollegen.
Rot	Macht und Respekt	Eigenes Territorium/ Entscheidungsspielraum, klare Befugnisse. Einführung von tätigkeitsbezogenem Arbeiten mit Blick auf diese Aspekte.	Ignorieren, Maßnahmen auferlegen, Beschneiden des „eigenen Territoriums".
Blau	Sicherheit und Ordnung	Pläne solide und detailliert ausarbeiten, hierarchische Einführung, schriftlich festlegen, protokollieren, Einhaltung von Absprachen kontrollieren, aufgabengerichtete Leitung mit detaillierten Anweisungen. Raum bieten für eigene Ordnung und Struktur.	Wechselnde Arbeitsplätze und Arbeitszeiten, Störung von Ordnung und Regelmäßigkeit. Ergebnisorientierte Leitung / transformationale Führung.
Orange	Anerkennung und Ergebnis	Freiheit für eigene Ausgestaltung, ergebnisorientierte (transformationale) Führung, Komplimente für Leistungen und Anerkennung. Gestaltung der eigenen Arbeit (Inhalt, Zeit und Ort). Kommt mit tätigkeitsbezogenem Arbeiten gut zurecht.	Einschränkung der Freiheit, mangelnde Anerkennung, Kontrolle und Leitung. Kontrolle (z. B. durch IKT).
Grün	Sozialer Zusammenhalt	Kontakt zu Kollegen, Kunden (Menschen im Allgemeinen). Zusammenarbeit gern in engem Kontakt zu anderen. Weiß gern darüber Bescheid, „was los ist" (im Unternehmen, aber auch persönlich bei Kollegen). Regelmäßiger Kontakt zu Kollegen erforderlich.	Verlust des Kontakts zu Kollegen bzw. zum Informationsfluss. Arbeiten an Orten mit geringer oder ohne soziale Interaktion.
Gelb	Einblick und Freiheit	Freiheit bieten für die Suche nach Lösungen über bestimmte Rahmenvorgaben hinaus, intellektuelle Freiheit. Kommt mit tätigkeitsbezogenem Arbeiten gut zurecht.	Einschränkung der (intellektuellen) Freiheit, beschränkende Rahmenvorgaben. Das WIE vorschreiben.
Türkis	Sinngebung und Relevanz	Wird durch eine bestimmte Arbeitsweise weder motiviert noch demotiviert. Relevanz der Arbeiten (inhaltlich) ist von größerer Bedeutung. Reagiert aber auf Maßnahmen, die der Umwelt zugutekommen.	Belastung der Umwelt.

Tabelle 4: Tätigkeitsbezogenes Arbeiten: Was bei den einzelnen Wertesystemen empfehlenswert ist und was vermieden werden sollte.

Auf der Grundlage der Ergebnisse ist es deshalb empfehlenswert, sich nicht automatisch für den transformationalen Managementstil zu „entscheiden", sondern anhand der Werte der Mitarbeiter zu differenzieren. Die Frage, welcher Führungsstil zum jeweiligen Mitarbeiter passt, ist offensichtlich relevanter als die Frage, welcher Führungsstil zu den neuen Gegebenheiten passt. Eine andere Schlussfolgerung, die wir ziehen, lautet, dass

Managementprogramme, die in erster Linie auf Verhaltensänderungen von Mitarbeitern abzielen, gleichzeitig aber deren Wertesystem und Motivation unberücksichtigt lassen, nicht effektiv genug sind. Es ist also vernünftig, die intrinsische Motivation (das Wertesystem) der Mitarbeiter zu berücksichtigen und individuelle Lösungen anzubieten – sowohl bei der Einführung von tätigkeitsbezogenem Arbeiten als auch bei der Kommunikation diesbezüglich und der Leitung durch das Management.

ZUSAMMENFASSUNG

Dieser Artikel beschäftigt sich mit zwei verwandten Fragen. Zum einen stellt dieser Artikel die Frage, ob ein Zusammenhang besteht zwischen individuellen Werten und Einstellungen von Mitarbeitern sowie dem Umfang, in dem sie tätigkeitsbezogene Arbeitsplätze nutzen. Beim tätigkeitsbezogenen Arbeiten besitzen Arbeitnehmer keinen festen Arbeitsplatz mehr, sondern suchen sich einen entsprechenden Arbeitsplatz für die jeweilige Tätigkeit, die sie zu diesem Zeitpunkt ausführen wollen. Zum anderen wird in diesem Artikel die Frage aufgeworfen, ob das Management die Mitarbeiter ermuntern kann, die Möglichkeiten tätigkeitsbezogenen Arbeitens innerhalb ihres Unternehmens stärker zu nutzen. Die Werte von Mitarbeitern erweisen sich – wie erwartet – als wesentlicher Faktor für die Akzeptanz tätigkeitsbezogenen Arbeitens innerhalb von Unternehmen. Dies ergibt sich anhand eines digitalen Fragebogens, der an verschiedene Unternehmen verschickt wurde, die tätigkeitsbezogenes Arbeiten in jüngster Zeit im Unternehmen eingeführt haben. Insgesamt 1691 Beschäftigte von 23 Unternehmen haben sich an der Umfrage beteiligt. Die Ergebnisse zeigen einen klaren Zusammenhang zwischen Werten und Einstellungen von Mitarbeitern in Bezug auf tätigkeitsbezogenes Arbeiten, was schließlich zur tatsächlichen Nutzung von tätigkeitsbezogenen Arbeitsplätzen führt (oder auch nicht). Eine Förderung tätigkeitsbezogenen Arbeitens durch einen transformationalen Führungsstil hat dabei keine Auswirkungen. Im Gegenteil: Mitarbeiter mit negativer Einstellung gegenüber tätigkeitsbezogenem Arbeiten, die einen Vorgesetzten haben, der sie zur Teilnahme an einem solchen Programm ermuntert, sind sogar noch weniger bereit, die entsprechenden Einrichtungen zu nutzen, als mit einem Vorgesetzten, der sie nicht ermuntert.

Literatur

ANP (9. März 2011). Vrouwen vinden thuiswerken lastiger. [Frauen finden Heimarbeit unangenehmer] NU Zakelijk. Abgerufen am 27. Juli 2011 unter http://www.nuzakelijk.nl/werk/2463875/vrouwen-vindenthuiswerken-lastiger.html

Baard, P. P., Deci, E. L. und Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. Journal of Applied Social Psychology, 34, 2045-2068.

Baan, A. (2006). Virtueel werken. Het kan! Samenwerken in een veranderende wereld. [Virtuelles Arbeiten – das geht! Zusammenarbeit in einer veränderten Welt.] Leren in Organisaties, 10, 30-32.

Balm, M. F. K., (2000), Gezond bewegen kun je leren; Gedragsverandering door Ergo-, Fysio- en Oefentherapeuten. [Gesunde Bewegung ist erlernbar.

Verhaltensänderung durch Ergo-, Physio- und Übungstherapeuten.] Utrecht: Lemma.

Baron, R. M. und Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. Journal of Personality and Social Psychology, 51(6), 1173-1182.

Baruch, Y. (2000). Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. New Technology, Work and Employment, 15(1), 34-49.

Bailey, D. E. und 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, 383-400.

Bass, B. M. und Avolio, B. J. (2000). Multifactor Leadership Questionnaire: Sampler set, 2nd Ed. Redwood City, CA: Mind Garden.

Beck, D. E. und Cowan, C. C. (1996). Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change. Oxford, Blackwell Publishing Ltd.

Becker, T. E. (2005). Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations. Organizational Research Methods, 8(3), 274-289.

Brunia, S und Hartjes-Gosselink, A. M. (2009). Personalization in non-territorial offices: a study of a human need. Journal of Corporate Real Estate, 1(3), 169-182.

Cook, C., Heath, F. und Thompson, R. L. (2000). A meta-analysis of response rates in web- or internet-based surveys. Educational and Psychological Measurement, 60, 821-36.

Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technologies. MIS Quarterly, 13(3), 319-340.

Fair, M., Connaughton, S. und Daly, J. (2004). Leading from afar – Leadership training challenges for network centric warfare. Paper No. 1652 presented at the Interservice/ Industry Training, Simulation, and Education Conference (I/ITSEC).

Graves, C. W. (1970). Levels of Existence: An open system theory of values. Journal of Humanistic Psychology, 10(2), 131-155.

Hardy, L., Arthur C. A. Jones G., Shariff, A., Munnoch, K., Isaacs, I. und Allsopp,
A. J. (2010). The relationship between transformational leadership behaviors, psychological, and training outcomes in elite military recruits. The Leadership Quarterly, 21, 20-32.

Harland, L., Harrison, W., Jones, J. R. und Reiter-Palmon, R. (2005). Leadership behaviors and subordinate resilience. Journal of Leadership and Organizational Studies, 11(2), 2-14.

Judge, T. A. und Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. The Journal of Applied Psychology, 89(5), 755-783.

Kurland, N. B. und Cooper, C. D. (2002). Manager control and employee isolation in telecommuting environments. Journal of High Technology Management Research, 13, 107 126.

Koppes, L., De Vroome, E., Mars, G., Janssen, B., Van Zwieten, M. und Van den Bossche, S. (2013). Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2012. Methodologie en globale resultaten. [Nationale Umfrage zu Arbeitsbedingungen 2012] Hoofddorp: TNO.

Koppes L., De Vroome, E., Mol, M., Janssen, B. und Van den Bossche, S. (2011). Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2010: Methodologie en globale resultaten. [Nationale Umfrage zu Arbeitsbedingungen 2010] Hoofddorp: TNO.

Lee, W. R., Cowan, C. C. und Todorovic, N. (eds.) (2002). Graves: Levels of Human Existence. Santa Barbara, CA: ECLET Publishing. ISBN 0-9724742-0-X. (Based on a transcription by Lee plus handouts from a Graves seminar in 1971).

Lee, S. Y. und Brand, J. L. (2005). Effects of control over office workspace on perceptions of the work environment and work outcomes. Journal of Environmental Psychology, 25(3), 323-333.

Lingsma, M. und Scholten, M. (2001). Coachen op competentieontwikkeling: Coachen boven en onder de waterlijn. [Coachen zur Kompetenzentwicklung. Coaching über und unter der Wasserlinie.] Soest.

McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A. und Lowell, E. L. (1953). The achievement motive. New York: Appleton- Century-Crofts.

Muller, D., Judd, C. M. und Yzerbyt, V. Y. (2005). When moderation is mediated and mediation is moderated. Journal of Personality and Social Psychology, 89, 852-863.

Northouse, P. G. (2010). Leadership, Theory and practice. Thousand Oaks. SAGE publications.

Peters, P., Bleijenberg, I. und Oldenkamp, E. (2009). The telework adoption process in a Dutch and French subsidiary of the same ICT-multinational: How national culture and management principles affects the success of telework programs. Journal of eWorking, 3(1), 1-16.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. und Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. The Leadership Quarterly, 1(2), 107-142.

Robertson, M. M., Huang, Y-H., O'Neill, M. J. und Schleifer, L.M. (2008). Flexible workspace design and ergonomics training: Impacts on the psychosocial work environment, musculoskeletal health, and work effectiveness among knowledge workers, Applied Ergonomics, 39(4), 482-494.

Sax, L. J., Gillmartin, S. und Bryant, A. (2003). Assessing response rates and nonresponse bias in web and paper surveys. Research in Higher Education, 44, 409-32.

Slijkhuis, J. M. (2012). A structured approach to need for structure at work. (Unpublished Doctoral dissertation): Rijksuniversiteit Groningen. Abegerufen am 3. Dezember 2014 unter http://irs.ub.rug.nl/ppn/340520574

Van der Meulen, N. (2013). De staat van het nieuwe werken: resultaten van de Nationale HNW barometer 2013. [Der gegenwärtige Stand des neuen Arbeitens. Ergebnisse des nationalen HNW-Barometers 2013.] Rotterdam School of Management, Erasmus University.

Van der Kleij, R., Blok, M., Aarts, O., Vos, P. & Weyers, L. (2013). Het nieuwe werken en kennisdelen: de rol van organisatie-identificatie en autonomie. [Das neue Arbeiten und der Wissensaustausch. Die Rolle von Organisationsidentifikation und Autonomie.] Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 29(1), 63-82.

Voermans, M. und Van Veldhoven, M. (2005). Empirische studie bij Philips. Attitude van werknemers ten aanzien van E-HRM. [Empirische Studie bei Philips. Einstellung von Arbeitnehmern gegenüber E-HRM.] Tijdschrift voor HRM, 3, 27-43.

Volker, L. und Van der Voordt, D. J. M. (2005). An integral tool for the diagnostic evaluation of non-territorial offices In B. Martens & A. G. Keul (Eds.), Designing Social Innovation - Planning, Building, Evaluating. Gottingen, Germany: Hogrefe.

Zandstra, F. (März 2013). Yahoo: thuiswerken is ook slecht voor moreel. [Yahoo: Heimarbeit ist auch schlecht für die Moral.] NRC.next. Abgerufen am 3. Dezember 2014, unter http://www.nrc.nl/carriere/2013/03/06/ yahoo-topvrouw-op-kantoor-werken-is-goed-voor-moreel/

Van Loon, M. (11. Mai 2011). Man vindt nieuwe werken belangrijker. [Man findet neue Arbeiten wichtiger.] NU Zakelijk. Abgerufen am 27. Juli 2011 unter http://www.nuzakelijk.nl/werk/2512681/manvindt-nieuwe-werken-belangrijker.html

Wu, A. D. & Zumbo, B. D. (2008). Understanding and using mediators and moderators. Soc Indic Res, 87, 367-392.

Fußnoten

1 Tätigkeitsbezogenes Arbeiten wird auch als tätigkeitsorientiertes Arbeiten bezeichnet.