

Flexible neue Arbeitswelt – neue Herausforderungen für Menschen und Organisationen



12. Aare Forum – Die Solodaris Charity
Olten, 27. April 2018

Dr. Johann Weichbrodt
Senior Wissenschaftlicher Mitarbeiter
Hochschule für Angewandte Psychologie
Fachhochschule Nordwestschweiz

Programm



1. Drei Trends in der «Arbeitswelt 4.0»



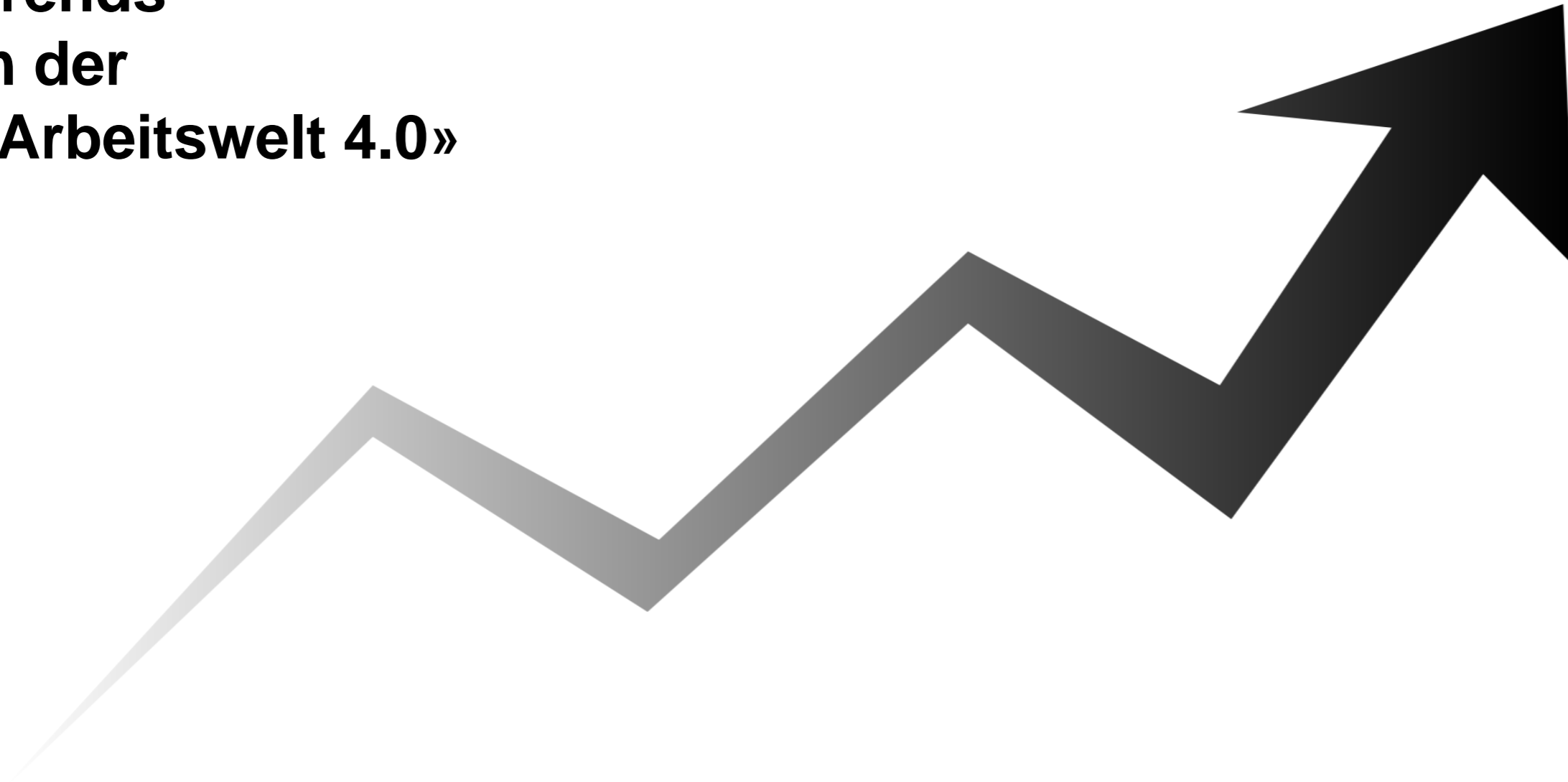
2. TA-SWISS Studie «Flexible Neue Arbeitswelt»



3. Einordnung der Ergebnisse



**Drei
Trends
in der
«Arbeitswelt 4.0»**



Trend 1: «Working anywhere and anytime»

Kern der Veränderung:
Flexibilisierung der räumlichen und zeitlichen
Grenzen von Arbeit



Home Office

Coworking Spaces

mobile work

Telearbeit

Vertrauensarbeitszeit

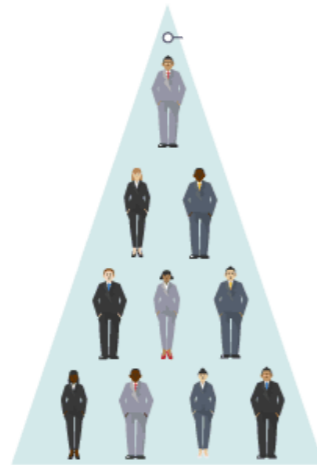
Desk Sharing

«Work Smart»

mobil-flexibles Arbeiten

Trend 2: Flachere Hierarchien und Selbstorganisation

Kern der Veränderung:
Flexibilisierung der organisations-internen Strukturen



projektbasierte Zusammenarbeit

«Arbeitskraftunternehmer»

Eigenverantwortung

«Silodenken abschaffen»

Subjektivierung der Arbeit

agile Teams

Selbstorganisation

Holacracy

Trend 3: Crowdsourcing und die «Gig Economy»

Kern der Veränderung:
Flexibilisierung der Anstellungsverhältnisse



Crowdsourcing

gig economy

plattformbasierte Vermittlung

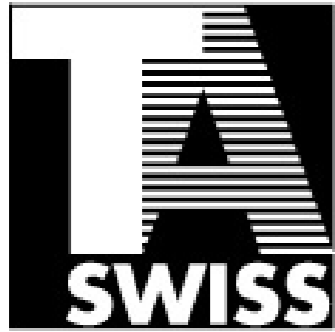
Cloudworker,
Clickworker,
Gig worker

«global talent pool»

Plattformökonomie

Freelancer

Uber, Upwork, Coople,
Amazon Mechanical Turk



Lucerne University of
Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE
LUZERN**

Wirtschaft



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

«Flexible neue Arbeitswelt: Eine Bestandsaufnahme auf gesellschaftlicher und volkswirtschaftlicher Ebene»

Jens O. Meissner, Johann Weichbrodt, Bettina Hübscher, Sheron Baumann, Ute Klotz,
Ulrich Pekruhl, Leila Gisin, Alexandra Gisler

Organisationssoziologie, Arbeitspsychologie, Arbeitsrecht, Sozialökonomie, Betriebswirtschaft

09/2014 bis 12/2016

Fünf prototypische Personas



- Fiktive Personen
- Bandbreite heutiger flexibler Arbeitsformen
- Von den drei Veränderungstrends betroffen
- Erleben „gute“ und „schlechte“ Tage

Persona A: Roland Müller: „Home Office in Festanstellung“



- Männlich, 46 Jahre, verheiratet, 2 Kinder
- Vollzeitanstellung als Leiter Finanzen in einem KMU
- Arbeit hauptsächlich im Unternehmen, aber regelmässig ein Tag im Home Office (HO)
- Nicht zur Erfassung der Arbeitszeit verpflichtet

+

- HO-Tage sparen Reisezeit → mehr Pausen, mehr Zeit mit Familie
- HO ermöglicht konzentriertes Arbeiten → mehr Produktivität

-

- HO erfordert hohe Selbstdisziplin → weniger produktiv
- Nähe zur Familie erfordert deutliche Grenzen → mehr Belastung
- Informeller Austausch leidet

Persona B: Sandra Könitz „Mobiles Arbeitskraftunternehmertum“



- Weiblich, 35 Jahre, feste Beziehung, 2 Kinder
- Vollzeitanstellung in Beratungsfirma
- Arbeitet hoch mobil und flexibel
- Hohe Verantwortung (viel Kundenakquise, hoher Bonusanteil)

+

- Arbeit „immer und überall“ möglich → mehr Produktivität
- Flexibilität ermöglicht Einbindung von Privatem
- Hohe Identifikation mit der Arbeit → hohe Zufriedenheit

-

- Arbeit „immer und überall“ möglich → hoher Stresslevel,
- Verteiltes Arbeiten erfordert mehr Koordinationsaufwand
- Hoher Arbeitsdruck → andere Lebensbereiche leiden

Persona C: Ursula Meyerhans

„Portfoliowork auf mehreren Standbeinen“



- Weiblich, 57 Jahre, feste Beziehung, keine Kinder
- Teilzeit (60%) Redaktorin bei einer Zeitung
- Selbständige Arbeit als Texterin
- Viele selbständige Aufträge über Crowdsourcing-Plattformen

+

- Arbeit „immer und überall“ möglich → mehr Produktivität
- Selbständigkeit & Crowdsourcing → spannende Tätigkeiten/Aufgaben
- Hohe Identifikation mit der Arbeit → hohe Zufriedenheit, Selbstverwirklichung möglich

-

- Arbeit „immer und überall“ möglich → hoher Stresslevel
- Crowdsourcing bedeutet hohe Unsicherheit, hohe Abhängigkeit von anderen, oft „viel Aufwand für nichts“
- Finanzielle Absicherung unsicher – jetzt und Zukunft

Persona D: Noah Schmid „Entrepreneurship“



- Männlich, 31 Jahre, feste Beziehung, keine Kinder
- Selbständige Tätigkeit als Software-Entwickler
- Regelmässig grössere Aufträge; ausserdem eigene App-Idee
- Arbeit zu Hause, im Coworking-Space, und „überall mit WLAN“

+

- Selbständigkeit → hohe Autonomie
- Hohe Identifikation mit der Arbeit → hohe Zufriedenheit, Selbstverwirklichung möglich
- Hoffnung auf grossen unternehmerischen Erfolg

-

- Schwankende Aufträge → Phasen mit hohem Stress; finanzielle Unsicherheit
- Selbständigkeit → hohe Eigenverantwortung, wenig Austausch
- Altersabsicherung fraglich

Persona E: Andrea Burri-Lötscher „Mehrfachanstellungen und Mini-Jobs“



- Weiblich, 43 Jahre, verheiratet, 2 Kinder, Schwiegereltern
- Teilzeit (50%) Küchenhilfe in einem Altersheim
- Weitere Arbeiten als Haushaltshilfe auf Stundenbasis (teils über Plattformen vermittelt)

+

- Selbständige Tätigkeiten ermöglichen Zusatzverdienst
- Flexibilität → Vereinbarkeit mit Betreuungsaufgaben
- Vermittlungsplattformen → hohe Reichweite, bessere Chancen

-

- Schichtarbeit → weniger Flexibilität, hoher Koordinationsaufwand
- Zusatzverdienste → hohe Unsicherheit, hoher Aufwand
- Geringe Qualifizierung → nur geringe Löhne



Zentrale Herausforderungen für Beschäftigte

«Working anywhere
& anytime»

Grenzen setzen
(«Boundary
Management»)

Flachere
Hierarchien und
Selbstorganisation

unternehme-
risches Denken
& Handeln

Crowdsourcing
und die «Gig
Economy»

ökonomische
Absicherung

Gemeinsames Element: Eigenverantwortung



Einordnung der Ergebnisse –

«Wohin führt das alles?»



Drei Plateaus der Entwicklung des Selbsts im Erwachsenenalter

Kegan (1994); Kegan & Lahey (2009)

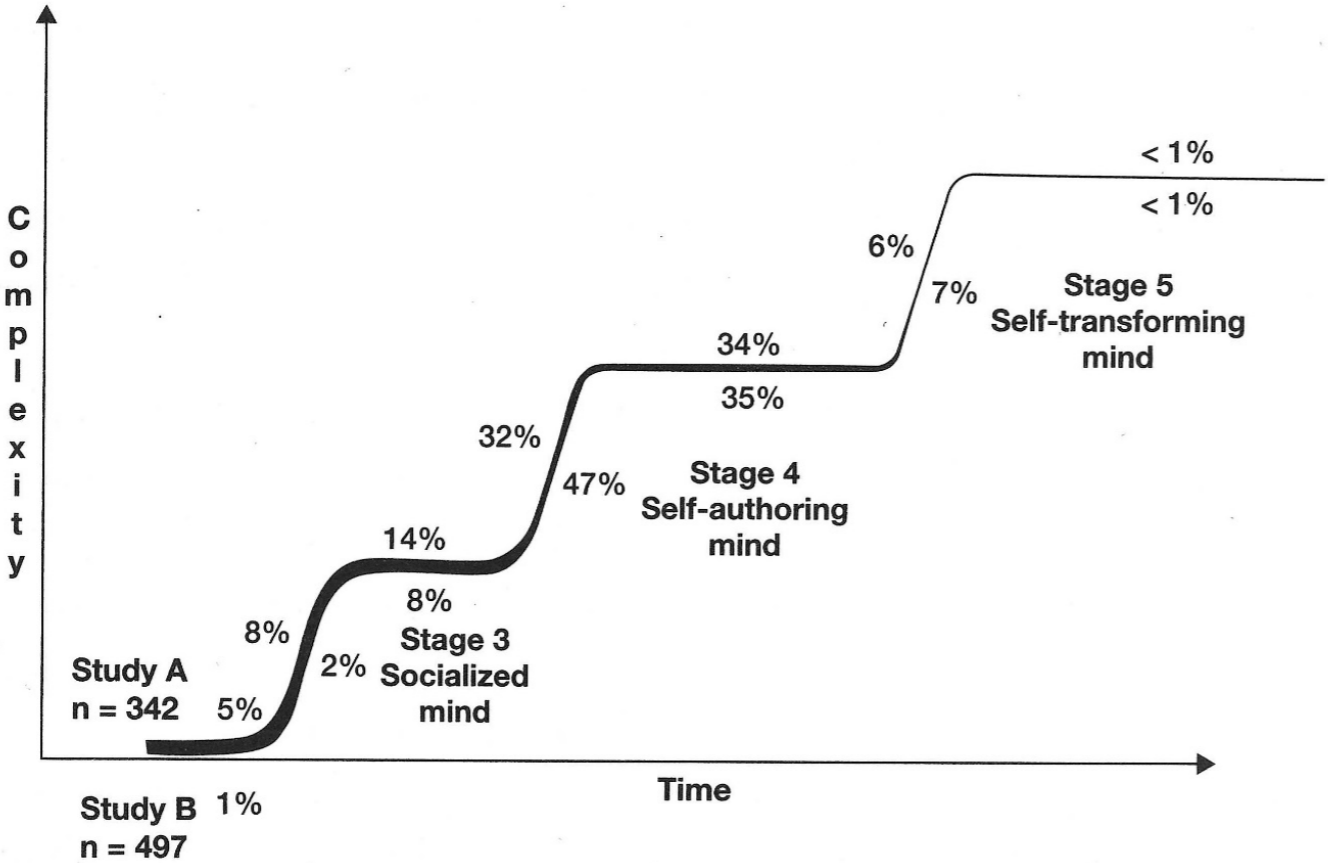
5	«Self-Transforming Mind»	<ul style="list-style-type: none">• Fähigkeit zum Hinterfragen des «eigenen Kompasses»• Gegensätze aushalten• Wahlmöglichkeiten der Steuerung	« <i>Wohin soll es gehen?</i> »
4	«Self-Authoring Mind»	<ul style="list-style-type: none">• Fähig zur Loslösung von sozialen Normen• Ausrichtung an individuellem Glaubenssystem («eigener Kompass»)• Selbststeuerung	« <i>Ich will selber fahren!</i> »
3	«Socialized Mind»	<ul style="list-style-type: none">• Fähigkeit des produktiven sozialen Beitrags• Ausrichtung auf soziale Normen (Gruppe, Familie, Gesellschaft, Religion etc.)• Steuerung durch soziale Strukturen	« <i>Ich will mit!</i> »

Verbreitung der «Plateaus»

Kegan & Lahey (2009), S. 28

FIGURE 1-7

Results from two large-scale studies of the distribution of levels of mental complexity among adults



Sources: Study A: R. Kegan, *In Over Our Heads* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1994). Study B: W. Torbert, *Managing the Corporate Dream* (Homewood, IL: Dow-Jones, 1987).

Mehr als die Hälfte hat die Stufe des «Self-Authoring Mind» noch nichtvollständig erreicht.



Die zentrale gesellschaftliche Herausforderung

Verfügbar von
Individuen:

5	«Self-Transforming Mind»
4	«Self-Authoring Mind»
3	«Socialized Mind»

Gefordert von der
«neuen Arbeitswelt»:

5	«Self-Transforming Mind»
4	«Self-Authoring Mind»
3	«Socialized Mind»

Fazit: Die Flexible Neue Arbeitswelt als «Schule» ?



- **Balance zwischen Anforderungen und Fähigkeiten**
- **Geschwindigkeit der Entwicklung beachten**
- **Für «Schüler»: Lernen erlaubt!**
- **Für «Lehrer»: Entwicklung nicht unterschätzen!**



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Dr. Johann Weichbrodt

Senior Wissenschaftlicher Mitarbeiter

johann.weichbrodt@fhnw.ch

<https://www.fhnw.ch/de/forschung-und-dienstleistungen/psychologie/gestaltung-flexibler-arbeit>

Weiterführende Literatur

Kegan, R. (1994). *In over our heads: The mental demands of modern life*. Cambridge MA: Harvard Business Press.

Kegan, R., & Lahey, L. L. (2009). *Immunity to Change: How to Overcome it and Unlock the Potential in Yourself and Your Organization*. Boston, MA: Harvard Business Press.

Meissner, J. O., Weichbrodt, J., Hübscher, B., Baumann, S., Klotz, U., Pekruhl, U., Gisin, L. & Gisler, A. (2016). *Flexible neue Arbeitswelt: Eine Bestandsaufnahme auf gesellschaftlicher und volkswirtschaftlicher Ebene*. Hrsg.: Zentrum für Technologiefolgenabschätzung TA-SWISS. Zürich: vdf Verlag. <https://doi.org/10.3218/3771-5>

Weichbrodt, J., Berset, M., & Schläppi, M. (2016). FlexWork Survey 2016: Befragung von Erwerbstätigen und Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobiler Arbeit. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. <http://hdl.handle.net/11654/24099>

Weichbrodt, J. (2018). Spannbreite der Flexibilisierung von Arbeit: Entscheidungen sind gefragt. *Personalführung*, (3), 24–29.