
NEUE ARBEITSWELTEN: ENTWICKLUNG EINES REIFEGRADMODELLS

Endbericht zum internen Forschungsprojekt

Mag.^a Sabine Groblschegg

Julia Domnanovich, M.A.

Mag.^a Barbara Covarrubias Venegas

Wien, 2015

**DAS
NEUE
ARBEITEN
DNA**



Projektpartner:



**Institut für Personal und
Organisation**
FH Wien der WKW
Währinger Gürtel 97,
A-1180 Wien,
T: +43 (1) 476 77-5865

pwoe@fh-wien.ac.at



Plattform Das Neue Arbeiten DNA
Freyung 3/3/8
1010 Wien
Österreich

<http://www.dasneuearbeiten.com/reifegrad/>

Die FH Wien der WKW sowie alle Mitwirkenden an dieser Publikation haben deren Inhalte sorgfältig recherchiert und erstellt. Fehler können dennoch nicht gänzlich ausgeschlossen werden. Die Genannten übernehmen daher keine Haftung für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Inhalte.

INHALT

1	Management Summary	1
2	Einleitung	1
3	Die Aspekte des Neuen Arbeitens	3
4	Studiendesign.....	10
4.1	Vorgehen	10
4.2	Teilnahme an der Befragung.....	12
4.3	Statistische Auswertungen	14
4.4	Weiterführende Studienergebnisse	22
4.5	Limitierung der Studie	24
5	Diskussion	26
6	Schlussfolgerungen/Conclusio	28
7	Handlungsempfehlungen	30
8	Literaturverzeichnis	31
9	APPENDIX.....	35
9.1	Appendix A: Dimension, Beschreibung und Quellen der Items.....	35
9.2	Appendix B: Darstellung der deskriptiven Statistiken über 85 Items.....	40
9.3	Appendix C: Darstellung der Itemschwierigkeiten	41

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Stichprobenverteilung Unternehmensgrösse (Anzahl der MitarbeiterInnen) in Prozent.....	13
Abbildung 2: Branchenverteilung (Anzahl TeilnehmerInnen)	14
Abbildung 3: Ergebnisdarstellung Faktoren	22
Abbildung 4: Boxplot der Faktoren nach Geschlecht.....	24

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Applizierte Kriterien zur Itemselektion	16
Tabelle 2: Kodierungsschema zur Berechnung der Schwierigkeitsanalyse (π)	17
Tabelle 3: Prüfung der Voraussetzung zur explorativen Faktorenanalyse	19
Tabelle 4: Faktorenanalyse	22
Tabelle 5: Pearson-Korrelationskoeffizient	23

1 MANAGEMENT SUMMARY

Der technologische Wandel, der verstärkte globale Wettbewerb und die Volatilität internationaler Märkte verlangen nach einer vernetzten Kollaboration, über Zeit- und Raumgrenzen hinweg. Die zunehmende zeitliche und örtliche Flexibilisierung der Arbeit führt zu veränderten Anforderungen an die Arbeitsorganisation. Gültige Standards der Arbeitsbedingungen, Beschäftigungsformen und die Organisation der Arbeit unterliegen damit einem starken Wandel. MitarbeiterInnen sind verstärkt gefordert sich als unternehmerisch denkende und handelnde Unternehmensmitglieder zu präsentieren und benötigen dafür entsprechende Handlungsspielräume. Durch diese Flexibilisierung und die damit verbundene Individualisierung von Arbeit stoßen auch bislang erfolgreich eingesetzte Zusammenarbeits- und Führungsstrategien an ihre Grenzen.

Das gegenständliche Projekt schafft einen integrativen, zusammenfassenden Blick auf die vielfältigen Aspekte des Neuen Arbeitens und stellt die Herausforderungen und Erfolgsfaktoren dar. Ebenso werden die Auswirkungen auf Führungskräfte und HR aufgezeigt. Die forschungsleitenden Fragestellungen lauteten dabei „Welche Herausforderungen bringt eine neue Arbeitswelt für die Organisation und deren Mitglieder mit sich? Wo stehen Unternehmen derzeit diesbezüglich?“ Hierzu wurde in Abstimmung mit der Plattform Das Neue Arbeiten DNA ein Messinstrument entwickelt, das Unternehmen zeigt, wo sie am Weg zum Neuen Arbeiten stehen. Die Studie wurde als Online-Befragung Anfang September 2015 gestartet und steht bis Ende des Jahres 2015 zur Teilnahme offen. Insgesamt nahmen bis Anfang Dezember 167 Personen an der Studie teil.

Der Fragebogen bildet die unterschiedlichen Aspekte des Neuen Arbeitens ganzheitlich ab. Er wurde einer detaillierten testtheoretischen Analyse unterzogen. So konnten sieben Faktoren ermittelt werden, die die Anforderungen an die neue Arbeitswelt definieren. Die Auswertungen der Stichprobe (Stand Anfang Dezember 2015) ergaben für österreichische Unternehmen ein differenziertes Bild. Der Faktor „Unternehmenserfolg mit Freude“ mit einem Mittelwert von 3,80 ist der stärkste ausgeprägte Faktor in der Stichprobe. Auffällig ist dabei auch der hohe Wert des Medians und eine vergleichsweise niedrige Standardabweichung, was auf einen äußerst heterogenen Faktor hinweist. Ebenso verhält es sich auch in Bezug auf die Faktoren „Offen und bereit für alle Generationen“, „Produktivitäts- und Kreativitätsförderndes Ambiente“ und „Unternehmerisches Denken und Handeln“, die einen Mittelwert von ca. 3 aufweisen. „Zeitadäquate Technologien“ (MW 2,86, SD 0,86) und „Unabhängigkeit von Ort und Zeit“ (MW 2,74, SD 0,99) weisen in der Studie die niedrigsten Werte auf, wonach insbesondere in diesen beiden Bereichen Aufholbedarf besteht.

Die Faktoren zeigen, dass Flexibilität auf vielfältigen Ebenen gefordert ist, da MitarbeiterInnen nicht mehr unmittelbar greifbar sind und Führung über Ergebnisorientierung stattfinden muss. Vertrauen statt Kontrolle ist dann essentiell. Durch den Trend zu flexiblen Strukturen und Teamarbeit sind klassische Führungskarrieren zu überdenken. Führungsarbeit im Sinne von Teamführung wird immer stärker gefordert und auf mehr MitarbeiterInnen verteilt. Für HR ergeben sich geänderte Anforderungen an die Weiterbildung von MitarbeiterInnen insbesondere in Bezug auf Führungskompetenzen. Die Aspekte des neuen Arbeitens bedingen auch eine veränderte Unternehmenskultur. HR ist hier gefordert diese Veränderung zu begleiten und zu ermöglichen. Die Flexibilisierung von Arbeitsort und -zeit sowie neue Beschäftigungsformen bringen auch arbeitsrechtliche Herausforderungen mit sich.

2 EINLEITUNG

Der technologische Wandel, die Globalisierung, und die Volatilität internationaler Märkte nehmen stetig zu. Dieser verstärkte globale Wettbewerb verlangt nach einer vernetzten Kollaboration, über Zeit- und Raumgrenzen hinweg (vgl. *Gibson et.al.* 2002, S.76ff). Aber auch der Druck durch die Finanzmärkte, kurzfristige Gewinne zu erzielen hat große Auswirkungen auf die Unternehmen. Obwohl der Druck der Investoren nur für Börse-notierte Unternehmen direkt wirkt, hat sich die Managementphilosophie als Ganzes verändert. Als erfolgsversprechender Bezugspunkt aller Unternehmensmitglieder gilt der Erfolg am Markt (Finanzmarkt und Gütermarkt) (vgl. *Minssen* 2012, S. 24ff). Durch die konsequente Marktorientierung und Steuerung über Kennzahlen wird eine Reduktion der Ungewissheit angestrebt, die durch dynamische Märkte entstanden sind. Sie ermöglicht aber auch eine zunehmende Selbststeuerung und Auflösung hierarchischer Steuerungsmodelle. Der Arbeitsaufwand tritt gegenüber dem Ergebnis der Arbeit bei der Beurteilung in den Hintergrund. Es zählt nur mehr die Zielerreichung und nicht mehr der Aufwand, der hierfür notwendig war (vgl. *Minssen*, 2012, S. 27ff). Arbeit muss aber nicht nur immer effizienter erfolgen, sie wird auch immer komplexer, denn oftmals verändern sich Wertschöpfungsprozesse, welche im Umkehrschluss die Arbeit wiederum verändern. Daher werden Lösungen mit dem Ziel des innerbetrieblichen Wissenstransfers und der Schaffung innovationsförderlicher Umgebungen für Unternehmen immer mehr zu einem Wettbewerbsvorteil. (vgl. *Wieden* 2012, vgl. *Putnam et.al.* 2014) MitarbeiterInnen sollen sich so auch als unternehmerisch denkende und handelnde Unternehmensmitglieder sehen. Dies bedeutet aber auch, dass den MitarbeiterInnen entsprechende Handlungsspielräume zugestanden werden müssen (vgl. *Minssen*, 2012, S. 27ff).

Es verändern sich bisher gültige Standards der Arbeitsbedingungen, Beschäftigungsformen und die Organisation der Arbeit (vgl. *Minssen*, 2012, S. 27ff). Insbesondere eine zunehmende zeitliche und örtliche Flexibilisierung der Arbeit führt zu veränderten Anforderungen an die Arbeitsorganisation (vgl. *Thomson* 2008). Durch diese Flexibilisierung und die damit verbundene Individualisierung von Arbeit können bislang erfolgreich eingesetzte Zusammenarbeits- und Führungsstrategien an ihre Grenzen stoßen (vgl. *Bartz/Schmutzer* 2014, vgl. *Rump/Walter* 2013) Die digitale Beschleunigung von Wissen und Kommunikation, getrieben durch neue soziale Medien stellen ebenfalls große Herausforderungen an Unternehmen (vgl. *Wieden* 2012, vgl. *Putnam et.al.* 2014).

Aber auch die MitarbeiterInnen selbst fordern neue Arbeitsweisen und mehr Flexibilität ein. Mitbestimmung, Work-Life-Balance oder Flexibilisierung sind hier gängige Schlagworte (vgl. *Walenta/Kirchler* 2011). Dabei sind die Erwerbstätigen selbst in einem hohen Maße gefordert, Wissen, Verhalten und Einstellungen zur Arbeit so zu entwickeln, um langfristig am Arbeitsmarkt bestehen zu können (*Promberger et al.* 2008).

Daraus abgeleitet wurden Strukturmodelle für neue Arbeitswelten entwickelt, die diesen Herausforderungen gerecht werden sollen, so zum Beispiel agile Organisationsmodelle die in *Förster/ Wendler* 2012 umfassend dargestellt werden oder demokratische Unternehmen wie in *Sattelberger/Welpe/Boes* 2015 ausführlich dargelegt. Viele der Ideen fußen dabei auf Organisations-Konzepten aus den 60er und 70er Jahren wie beispielsweise dem Human-Relations-Ansatz, Human-Ressources-Ansatz, oder neuen Organisationsmodellen wie dem System 4 von Likert, Selbstorganisationstheorien oder Teamtheorien (vgl. *Schreyögg* S 29, S40ff). Der Mensch rückt dabei stärker in den Mittelpunkt und die Ansätze versprechen

die gleichzeitige Steigerung von Mitarbeiterzufriedenheit und Profitabilität. Eng verknüpft damit ist ergebnisorientiertes Arbeiten gekoppelt mit leistungsorientierter Bezahlung. Diese flexiblen, teamorientierten und partizipativen Strukturen erfordern zudem eine starke Vertrauens-Kultur (vgl. Förster/ Wendler 2012, S. 13ff).

Um der verstärkten Flexibilität in Bezug auf Arbeitsort und Arbeitszeit Rechnung zu tragen, bedarf es entsprechender Informations- und Kommunikationstechnologischer Voraussetzungen. Die Entwicklungen der letzten Jahrzehnte in diesem Bereich können dabei gleichzeitig als Treiber und Ermöglicher der Flexibilisierung der Arbeit gesehen werden (vgl. Plant/Murrell 1997, S. 26ff).

Das gegenständliche Projekt soll einen zusammenfassenden Einblick in die vielfältigen Aspekte des Neuen Arbeitens geben und die Auswirkungen auf Führungskräften und HR aufzeigen.

Die forschungsleitenden Fragestellungen lauteten:

- Welche Herausforderungen bringt eine Arbeitswelt für die Organisation und deren Mitglieder mit sich?
- Wo stehen Unternehmen derzeit diesbezüglich?
- Inwiefern verändern sich die Anforderungen an Führungskräfte durch eine zunehmende Flexibilisierung von Arbeitsmodellen (Raum/Zeit)?
- Durch welche Maßnahmen kann HR die Transformation der Organisation unterstützen?

Das Projekt wird mit Unterstützung der Plattform „Das neue Arbeiten DNA“ durchgeführt. Der Plattform „Das neue Arbeiten DNA“ steht ein großes Netzwerk aus ExpertInnen sowie interessierten Unternehmen zur Verfügung, sodass ein unmittelbarer Transfer in die Praxis über verschiedene Kanäle möglich wird.

3 DIE ASPEKTE DES NEUEN ARBEITENS

Der Begriff des Neuen Arbeitens (New Work) geht den Sozialphilosoph Frithjof Bergmann zurück. Er hat den (amerikanischen) Freiheitsbegriff erforscht und daraus den Ansatz der New Work entwickelt, praktisch als Gegenentwurf oder Alternative zum bestehenden (US-amerikanischen) Job-System. Die Begriffe Selbstständigkeit, Freiheit und Teilhabe an der Gemeinschaft stehen im Zentrum seiner Philosophie. Heute wird New Work oft als Oberbegriff für innovative, neue oder einfach andere Arbeitsformen und -konzepte verwendet. „Das Ziel der Neuen Arbeit besteht nicht darin, die Menschen von der Arbeit zu befreien, sondern die Arbeit so zu transformieren, damit sie freie, selbst bestimmte menschliche Wesen hervorbringt.“ (vgl. Bergmann, 2007). Den Unternehmen kommt dabei die Aufgabe zu, die entsprechenden strukturellen, organisatorischen und materiellen Voraussetzungen zu schaffen (vgl. Minssen 2012, S. 30ff).

Als Grundgerüst für den Aufbau eines ganzheitlichen Modells zur Reifegradmessung wurde die häufig mit dem Begriffen des neuen Arbeitens verwendete Einteilung People – Place – Technology herangezogen. Das Verständnis für das Neue Arbeiten, der Plattform „Das Neue Arbeiten DNA“ sowie der Trendforscherin Birgit Gebhardt und ihrer Plattform „New Work Order“ diente als Basis und wurde mit bestehenden theoretischen Konzepten erweitert und untermauert. Daraus wurde im Anschluss ein Fragebogen entwickelt, der als Reifegradmodell für Unternehmen herangezogen werden kann. Im Folgenden werden die Aspekte und die zugrundeliegenden Konzepte näher erläutert.

People Aspekt:

Der People Aspekt der neuen Arbeitswelten ist vielfältig. Die Ansätze von agilen Organisationen und Netzwerkorganisationen (vgl. Schreyögg 2008) geben einen **strukturellen Rahmen**. In Bezug den **Umgang mit Mitarbeitenden** (allgemein und Führungsverhalten) können mit Konzepten wie „full range of leadership“ von Bass und Avolio (vgl. Bass/Riggio, 2006) oder auch „Agile Leadership“ (Joiner, 2009) bereits auf umfangreiche Forschungsarbeit einschließlich erprobter Messinstrumente wie beispielsweise den Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) von Bass und Avolio zurückgegriffen werden. Die Folge von strukturellen Rahmen und Führungsleistung ist das **Commitment** der Mitarbeiter, dies wurde bereits umfassend u.a. in der deutschen Fassung des Organizational Commitment Questionnaire (Maier und Wosché) untersucht und konnte so auch als Basis für den Fragebogen herangezogen werden. Ein weiterer wichtiger Aspekt in den neuen Arbeitswelten sind die unterschiedlichen **Generationen** und ihre unterschiedlichen Werte die in Unternehmen vereint werden. Forschungen zum Generationenmanagement bzw. zur lebensphasenorientierten dienen hierbei als Basis für das Reifegradmodell.

Struktureller Rahmen

„Laterale Organisationsmodelle“ (Schreyögg 2008, 227ff) bilden als struktureller Rahmen für das neue Arbeiten eine zentrale Komponente. Im Gegensatz zur „vertikalen“ und „horizontalen Vernetzung“, beschränkt sich die „laterale Vernetzung“ nicht auf eine Hierarchieebene. Es werden so genannte „cross-linking groups“ gebildet, die sich aus den unterschiedlichsten Abteilungen zusammensetzen – gleichgültig aus welcher Hierarchieebene oder aus welchem Bereich. Die hierarchische Autorität wird dabei weitgehend durch Expertenmacht

ersetzt. Jedoch gibt es auch in den Gruppen Strukturen. Ein Gruppenleiter sorgt für die Funktionstüchtigkeit der Gruppe und die Gruppe arbeitet nach Gruppenentscheidungsmethoden. (Schreyögg 2008: 221). Durch diese horizontale, netzwerkartige Koordination sollen formale, bürokratische Ordnungssysteme überwunden werden. Die selbstständig agierenden Arbeitsgruppen, die sich flexibel aus kompetenten und hoch motivierten Mitarbeitenden zusammensetzen gelten als zentrale Voraussetzung (Schreyögg 2008, 228).

Schreyögg (2008) definiert fünf zentrale Kernelemente lateraler Organisationsmodelle: 1. Empowerment, worunter im Allgemeinen Maßnahmen verstanden werden, auf Mitarbeitende weitreichende Kompetenzen, Befugnisse und Wissen zu übertragen – dabei geht es primär um die „Befähigung zur Eigeninitiative, 2. Horizontale Kooperation, welche in erster Linie auf die Substitution von Hierarchie abzielt, 3. Vernetzte Projektgruppen, die lediglich temporär und je nach Problemstellung ständig neu bestimmt werden, 4. Modulorganisation/Lose Koppelung, wobei der Arbeitsprozess disaggregiert und in partiell verselbstständigte, in sich aber weitgehend geschlossene Arbeitseinheiten untergliedert wird, und 5. Organizational Citizenship Behaviour, das heisst, MitarbeiterInnen verhalten sich nach innen und außen wie „gute Bürger“, stellen also die Funktionstüchtigkeit der Gemeinschaft und den Gemeinnutzen vor den Eigennutzen.

Modelle wie Soziokratie oder Holacracy die entsprechend dieser Elemente arbeiten finden schon seit den 1960er Jahren immer wieder Einzug in Unternehmen. Sattelberger (2015) beschreibt diese auch mit dem Schlagwort „Das demokratische Unternehmen“ und geht sogar so weit eine demokratisch gewählte Führungskraft zu propagieren. Ein sehr bekanntes Unternehmen, das nach den von Schreyögg beschriebenen Kernelementen agiert ist zum Beispiele Gore (www.gore.com). Aber auch zahlreiche Unternehmen in Deutschland und Österreich agieren bereits erfolgreich mit diesen Strukturen Sattelberger (2015).

Ein wichtiges Element der verstärkten Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeitenden sind die Entlohnungssysteme. Während bisherige Lohnsysteme auf dem „Grundsatz „gleicher Lohn für gleiche Arbeit“ (im Sinne gleicher Anforderungen vergleichbarer Stellen) ausgerichtet und unterschiedliche Formen von Prämiensystemen zur Leistungsdifferenzierung eingeführt wurden, steht bei leistungsorientierter Bezahlung die individuelle Leistung der MitarbeiterInnen im Vordergrund. Die Einführung und Umsetzung des variablen, leistungsbezogenen Entgeltbestandteils kann dahingehend auch als Anstoß für eine Neuausrichtung der Leistungskultur einer Organisation für Beschäftigte aller Ebenen gesehen werden. Hierbei sind sowohl individuelle als auch teamorientierte Komponenten zu beachten. Insbesondere für Führungskräfte und TeamleiterInnen geht diese Entwicklung mit der Konsequenz einher, dass Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilungen im Sinne einer Zielerreichungsbeurteilung obligatorisch sind (Dilcher/Emminghaus 2010, 16)

Ein Begriff, der des Weiteren häufig in diesem Zusammenhang verwendet wird, ist „Finanzielles Anreizsystem“. Dabei handelt es sich um ein organisiertes Einsetzen monetärer Anreize, um MitarbeiterInnen zu motivieren, ihr Verhalten auf die angestrebten Unternehmensziele auszurichten. Dementsprechend ist unter „finanzielles Anreizsystem“ ein variables Vergütungsmodell zu verstehen, das in erster Linie auf die Motivation der MitarbeiterInnen abzielt (vgl. Hub 2010, S. 39). „Variable Vergütungsformen“ werden dabei nicht nur mit der Individualleistung, sondern auch mit der Teamleistung oder dem Unternehmenserfolg verknüpft. Der größte Teil an variablen Vergütungsmodellen entlohnt leistungsorientiert (anhand der Individualleistung) oder erfolgsorientiert (anhand des Unternehmenserfolgs), wobei leistungsbezogene Vergütung meist anhand von Ergebnissen oder Verhalten festgelegt

wird. Dadurch soll eine Verbesserung des Performance-Management-Prozesses angestrebt werden.“ (*Hub* 2010, S. 96) Obgleich variable Vergütungsmethoden immer mehr an Popularität gewinnen, konnte bis jetzt noch keine signifikant positive Beeinflussung des Unternehmenserfolges oder der MitarbeiterInnenmotivation nachgewiesen werden.

Umgang mit Mitarbeitenden

Erfolg wird in der Neuen Arbeitswelt mit der Übertragung von Eigenverantwortung und Mitbestimmungsrechten an MitarbeiterInnen gleichgesetzt. Dies erfordert einerseits Vertrauen und andererseits Ergebnisorientierung in den Kontrollprozessen. In Rahmen dessen geht die Zunahme an netzwerk- und projektförmigen Arbeits- und Unternehmensorganisationen mit einer Reihe neuer Herausforderungen einher - sowohl an die MitarbeiterInnen, als auch die Organisation selbst. Demzufolge verfallen mit der Etablierung von projektförmigen, in Teams organisierten Arbeitsprozessen, die für traditionelle Organisationen typischen hierarchisch-bürokratischen Strukturen. Neben den klassischen Wettbewerbsverhältnissen treten nunmehr zunehmend kooperative Partnerschaften, jedoch bei fortdauernder Konkurrenz auf (vgl. *Brandenburger/Nalebuff* 2008, *Jansen/Schleissinger* 2000).

Wissenschaftliche Analysen der Arbeit in netzwerkartigen, kooperativen Kontexten rücken demnach vermehrt das in der Arbeitswelt vorhandene Vertrauen und Misstrauen in den Vordergrund (vgl. *Powell* 1990). Es zeigt sich eine überwiegend positiv beurteilte Wirkungsweise von Vertrauen in flexiblen, vernetzten Arbeitskontexten wird in der einschlägigen Literatur (vgl. *Covey* 2009; *Schweer/Thies* 2003). Für *Heisig* (1997, S. 123) ist Vertrauen auch zunehmend als eine komplexitätsreduzierende Handlungsorientierung, die auf eine ungewisse Zukunft gerichtet ist zu sehen. Vertrauen hilft also beim Umgang mit Ungewissheit. Eine vertrauensbasierte Zusammenarbeit stabilisiert aber auch die kooperativen Prozesse und spart Zeit durch das Vermeiden von Überregulierungen oder Kontrollschleifen. Vertrauen hängt auch stark mit Anerkennungsprozessen zusammen und trägt daher zu einer guten Arbeitsatmosphäre bei, das Gefühl der Loyalität steigt und so können auch kleinere Probleme oder Irritationen leichter ausgehalten werden. Ein wichtiger Faktor von Vertrauen ist auch die offene Kommunikation, die auch zu einem raschen und reibungslosen Austausch von Ideen und Informationen beiträgt (vgl. *Covey* 2009; *Schweer/Thies* 2003).

Vertrauen löst somit einige der Schwierigkeiten, die sich in modernen Arbeitswelten stellen. Für Unternehmen und ihre Mitglieder bedeutet dies aber, alt bewährte Argumentationsweisen und Denkmuster - wie Kontrolle, durchsetzen von Thematiken aufgrund formaler Regelungen, eigennütziges Denken und Handeln - zu unterfragen und vielfach aufzugeben. Eine besondere Herausforderung stellen dabei die Gestaltung alltäglicher Arbeitsbedingungen und das aktive (Vor-)Leben von Vertrauenswürdigkeit dar (vgl. *Covey* 2009; *Schweer/Thies* 2003).

Die Stilisierung des Konzepts Vertrauen als eine rein ökonomische Ressource, in welcher nur die Vorteile betont werden, scheint jedoch sehr problematisch. Vertrauensverhältnisse sind situativ und Personen gebunden. D.h. es gibt keine Garantien, sondern bedürfen einer permanenten Erneuerung und Bestätigung (*Schilcher* 2012).

In diesem Kontext nimmt auch die Etablierung einer vertrauensbasierten Führungskultur, die auf flache Hierarchien und einen kooperativen Führungsstil ausgerichtet ist, eine maßgebliche Rolle ein. *Joiner* (2007) definierte dahingehend die so genannte „Leadership Agil-

ity“, als „ability to lead effectively under conditions of rapid change and mounting complexity.“ Dabei unterscheidet er verschiedene Agilitätslevel: Expert, Achiever, Catalyst. Joiner geht dabei über das reine Führungsverhalten hinaus. Um die Herausforderungen zu meistern braucht es die Kompetenzen zur Agilität nicht bei den Führungskräften sondern in der gesamten Organisation – es ist also ein Kultur Thema. Die Catalyst Leadership Culture ist dabei jene, die am weitesten entwickelt ist, um den Anforderungen des neuen Arbeitens gerecht zu werden. Joiner (2013) beschreibt dies wie folgt:

„A catalyst leadership culture focuses on achieving strategic outcomes, but it is animated by strong norms that support high participation, mutual trust, collaboration, creativity and straight talk. Senior teams become living laboratories that create this kind of culture within the team then work together to promote and encourage it in the organization they lead. Leaders not only coach their people, they actively solicit and utilize informal feedback about their own effectiveness as leaders.“ (Joiner 2013, S. 52)

Das Modell des Konzeptes „full range of leadership“ nach Bass und Avolio (vgl. Bass/Riggio, 2006) zeigt ebenfalls ein ganzheitliches Führungsverhalten, das die wesentlichen Aspekte des neuen Arbeitens abdeckt. Es geht von transaktionaler, also sehr stark formalisierter, zielorientierter Führung als Basis hin zu einem transformationalen, unterstützend partizipativen Führungsverhalten. Auch hier zeigt sich die Wichtigkeit der Unternehmensweiten Grundhaltung derartiger Führungskonzepte. Beide Leader-Konzepte wurden wie oben dargestellt als Basis Fragen zum Reifegradmodell herangezogen.

Commitment

Mitarbeitende gelten heute als Motor der Unternehmen, die es zu binden gilt. Der Fokus liegt hierbei auf der Gewinnung und Bindung von hochqualifizierten, engagierten und innovationsfreudigen MitarbeiterInnen (Tanjour 2013). Das Konzept des „Commitment“, das sich mit der Stärke und der Qualität der Beziehungen zwischen Organisation und MitarbeiterInnen befasst (vgl. Weinert 2004, S 179), ist daher von zentraler Bedeutung. Laut Definition von Mowday und Steers (1979) beschreibt es „die relative Stärke der individuellen Identifikation mit und des Eingebundenseins in einer bestimmten Organisation“ (ebd. 94). Dahinter steht die grundlegende Annahme, dass sich MitarbeiterInnen mit einem hohen Commitment stark mit Normen und Werten der Organisation identifizieren, eine hohe Bereitschaft zur Anstrengung zeigen, seltener eine Kündigung in Betracht ziehen und auch in ihrem Verhalten weniger zur Fluktuation neigen. Dahingehend kann das Commitment der MitarbeiterInnen als wesentlicher Erfolgsfaktor für Unternehmen betrachtet werden (vgl. Felfe 2008, S. 27, Gebert/Rosenstiel 2002, S. 97, Tanjour 2013).

Meyer/Allen (1991) führen dieses Konzept weiter aus und definieren drei verschiedene Arten von Commitment. Das Affektive Commitment, das ein „Wollen“ widerspiegelt, das kalkulative Commitment, das aus einem „Müssen“ heraus entsteht und das Normative Commitment, das eine Verpflichtung widerspiegelt. das so genannte. Das „Affektive Commitment“, beruht also auf einem positiven emotionalen Verlangen, MitarbeiterInnen „handeln eigenständiger und sind vorwiegend auf Zielerreichung und Fortschritt fokussiert.“ (Beinborn 2007, S. 359). Affektiv gebundene MitarbeiterInnen sind daher intrinsisch motiviert. Im Gegensatz zu Formen des kalkulativen und normativen Commitment, liegen die Motive für angepasstes Verhalten dabei nicht im Streben nach Anerkennung und Respekt der Außenwelt beziehungsweise der Organisation, sondern in der Freude des/r Einzelnen an der Arbeitsaufgabe sowie dem Arbeitsumfeld (vgl. Thiele 2009, S. 45). Dahingehend liegt dem

affektiven Commitment „eine subjektiv empfundene, positive innere Zuwendung zu einer Organisation auf emotionaler Basis“ (Gauger 2000, S. 55) zu Grunde.

Das Konzept des affektiven Commitment unterscheidet sich von ähnlichen Arbeitseinstellungen, wie der „Arbeitszufriedenheit“ oder dem „Job Involvement“. Obgleich es sich bei allen drei Arbeitseinstellungen um affektive Reaktionen handelt, setzt jedes Konzept andere Schwerpunkte. Bei der Arbeitszufriedenheit richtet sich der Schwerpunkt stärker auf die Qualität der eigenen Arbeitsleistung. Beim Job Involvement geht es um die persönliche Bedeutung der Arbeit im Leben. Das Konzept des affektiven Commitment geht über die eigenen Tätigkeiten hinaus und hat die Verbundenheit mit der gesamten Organisation im Fokus (vgl. Meyer et.al. 2004). Mowday und Steers (1979, S. 225f) legen drei wesentliche Merkmale des affektiven Commitments fest:

„(1) a strong belief in and acceptance of the organization`s goals and values; (2) a willingness to exert considerable effort on behalf of the organization; and (3) a strong desire to maintain membership in the organization“.

In diesem Kontext beschreibt Gauger (2000, S. 82f) die Identifikation mit und das Involvement in die Organisation als zentrale Bestandteile des affektiven Commitments, wobei sich diese beiden Aspekte auch im von Mowday et al (1979) entwickelten Fragebogen „Organizational Communication Questionnaire (OCQ)“ zur Messung des „affektiven Commitments“ wiederfinden lassen. Der OCQ erfasst die affektive Bindung von MitarbeiterInnen an ihre Organisation, somit auch die Identifikation mit und die Involviertheit in die Belange der eigenen Organisation (Mowday und Steers 1979). Die deutsche Fassung dieses Fragebogens von Maier und Woschée wurde für das gegenständliche Forschungsprojekt herangezogen.

Generationen / Lebensphasenorientierung

Die demografische Entwicklung und der damit verbundene Rückgang der Bevölkerung im Erwerbsalter stellen die Personalpolitik der Unternehmen vor neue Herausforderungen. Das Spannungsfeld zwischen Fachkräfteengpässen einerseits und einem steigenden Fachkräftebedarf andererseits erfordern gezielte Maßnahmen und vorausschauende Konzepte seitens der Unternehmen. Rump und Eilers (2013) sehen in der Berücksichtigung der demografischen Entwicklung und Ausschöpfen aller Potenziale eine der drei wesentlichen Herausforderung der Personalpolitik. Demnach soll nicht nur der sinkenden Anzahl verfügbarer Fachkräfte begegnet werden, sondern auch die verbleibenden Fachkräfte bestmöglich genutzt und womöglich auch auf brachliegende Potenziale in den Reihen älterer Arbeitnehmer zurückgegriffen werden. Die Alterung der Belegschaft führt daher nicht zwangsläufig zu Nachteilen für Unternehmen.

Dahingehend stellten auch die Konzepte des Wissensaustausches und der Achtsamkeit eine wesentliche (ethische) Kompetenz dar, die immer mehr an Bedeutung gewinnt. Folglich hält Huppertz (2009) fest, dass sich Achtsamkeit „auf innere Prozesse wie Körperempfindungen und mentale Prozesse beziehen, auf äußere Elemente wie Objekte, Menschen, Natur, aber auch auf die Beziehungen und Interaktionen, die wir mit der Umwelt und der Mitwelt eingehen.“

Eine weitere wesentliche Herausforderung bildet die Förderung der Vereinbarkeit von Berufs-, Privat- und Familienleben. Im Zuge der Komplexität gegebener Herausforderungen

etablierten sich lebensphasenorientierte Konzepte der Personalpolitik. Neben relevanten betrieblichen Handlungsfeldern, nimmt demnach die individuelle Situation der MitarbeiterInnen eine wesentliche Rolle ein, die sich wiederum in bestimmten Lebens- und Berufsphasen widerspiegelt, in denen sich die einzelnen MitarbeiterInnen befinden. Lebensphasenorientierte Konzepte der Personalpolitik gehen als ganzheitliche, integrative Konzepte, gezielt auf die Dimensionen „lebenslanges Lernen und lebenslanger Kompetenzerhalt“, „lebenslange Motivation“ sowie „lebenslange Gesundheit und lebenslanges Wohlbefinden“ ein, wobei die Interessen des Unternehmens und die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen gleichermaßen berücksichtigt werden sollen. Die lebensphasenorientierte Personalpolitik bietet daher eine langfristige Perspektive für die Belegschaft, da die vielfältigen Lebensentwürfe und Wertemuster berücksichtigt werden (*Kump/Eilers 2013: 147*).

Place-Aspekt

Unter dem Place-Aspekt werden die Aspekte zeitlichen und örtlichen Flexibilität sowie die Arbeitsumgebung an sich verstanden, die zunehmend zu einem erfolgskritischen Thema für Unternehmen werden um qualifizierte MitarbeiterInnen in das Unternehmen zu bekommen bzw. diese zu halten (vgl. *Krims/Kellner 2012, S. 1*).

In Bezug auf die Flexibilisierung der Arbeitszeit lassen sich Arbeitszeitmodelle hinsichtlich „zweier Komponenten, nämlich bezüglich der Chronologie, d.h. Lage und Verteilung der Arbeitszeit, und der Chronometrie, d.h. Dauer bzw. Volumen der Arbeitszeit“ (*Stock/Zülch 2013: 206*) unterscheiden. Als „flexible Arbeitszeit“ wird allgemein ein Arbeitszeitmodell verstanden, das bezüglich der inhaltlichen Gestaltungselemente Dauer und Lage sowie seiner formalen Gestaltungselemente variabel ist. (vgl. *Hornberger/Knauth 2000, S. 23, Lenzing et.al. 2002, S. 83*).

Im Kontext der Flexibilisierung von Arbeitsort ist seit den 80er Jahren Telearbeit als Schlagwort bekannt (vgl. *Korte 1997, S. 75*). Heute können diverse Formen unterschieden werden (z.B. Teleheimarbeit, alternierende Telearbeit, Satellitenbüros bzw. Nachbarschaftsbüros, mobile Telearbeit) denen alle gemein ist, dass die MitarbeiterInnen physisch nicht im Unternehmen anwesend sind, aber über unterschiedliche Informations- und Kommunikationsnetze in das betriebliche Geschehen einwirken (vgl. *Picot 2008, S. 223*).

Wie, wann und wo MitarbeiterInnen am produktivsten arbeiten können, ist aber von Person zu Person verschieden. Es gilt also, Rahmenbedingungen zu schaffen, die individuell die beste Möglichkeit bieten (vgl. *Fundneider/Peschl 2012, 115ff*). Dies gilt auch für die Gestaltung der Arbeitsumgebung. Die Arbeitsplatzgestaltung und dessen innovative Veränderung einen maßgeblichen Einfluss auf die Produktivität der Mitarbeitenden (vgl. *Gould 2009, 60*). In erster Linie sollen moderne Bürokonzepte mehr Platz für Innovationsarbeit und Leistungsfähigkeit bieten, wobei den Mitarbeitenden nicht nur ein konzentriertes Arbeiten ermöglicht, sondern gleichzeitig auch das Wohlbefinden allgemein gesteigert werden soll (vgl. *Cernavin et al 2002: 43f*). Obwohl Mitarbeiter immer weniger Zeit im Büro verbringen, ist die Gestaltung der Arbeitsräume ein wichtiger Faktor, um die Produktivität und Kreativität zu fördern. Das Fraunhofer Institut führte eine Studie zur „Rolle der Arbeitsumgebung in einer hyperflexiblen Arbeitswelt“/Office 21@ durch, welche klar aufzeigt, dass lediglich 20 % der Befragten mit ihrer Büroumgebung sehr zufrieden sind und weitere 42 % eher zufrieden. Bei rund 60% gibt es also noch ein enormes Optimierungspotenzial bei der Gestaltung ihrer Arbeits- und Büroumgebungen. Das ist insofern für Unternehmen höchstrelevant, da die Studier-

gebnisse auch zeigen, dass Mitarbeiter mit einer sehr geringen Zufriedenheit mit ihrer Arbeitsumgebung eine deutlich schwächere Bindung an das Unternehmen haben. Den stärksten positiven Einfluss haben Zufriedenheit mit der Möblierung und der Akustik, wobei zu hohe Arbeitsplatzdichte und Störung durch Personenverkehr den am stärksten negativ ausgeprägten Einfluss auf die Zufriedenheit haben. ausreichend Möglichkeiten zum formellen und informellen Austausch sowie Erholungs- und Pausenmöglichkeiten haben ebenfalls einen positiven Einfluss (vgl. *Bauer (2014)*, S 7). Die Fragen zum Einfluss auf die Zufriedenheit mit der Büroumgebung dieser Studie *Office Settings 2014 (Bauer (2014))* diene als Basis für den Fragenkomplex zur Arbeitsumgebung im Reifegradmodell.

Des Weiteren kann durch eine optimierte Nutzung der Arbeitsfläche und –räumen eine wünschenswerte Betriebskostensenkung erzielt werden, wodurch die moderne Büroraumgestaltung nicht nur für die Beschäftigten, sondern auch für Unternehmen vorteilhaft ist (vgl. *Neuhaus 2003*, S. 63ff, *Pietzcker 2007*, 48f).

Technology Aspekt

Eine technisch gut ausgereifte Informations- und Kommunikationstechnologie gilt als Basis um Flexibilität im Unternehmen zu gewährleisten. Dies bedeutet einerseits den einfachen, ortsungebundenen Zugang zu benötigten Daten und Informationen andererseits den Zugang zu orts- und zeitungebundenen Kommunikationstechnologien (vgl. *Plant/Murrell 1997*, S. 28f, *Neuhaus 2003*, S. 20f). Der Austausch betrifft hierbei nicht nur den unternehmensinternen sondern auch –externen Austausch mit Projektpartnern und anderen Stakeholdern. Um da Teamgefüge zu sichern sind auch informelle Plattformen (social-collaboration-platform) wichtig (vgl. *Neuhaus 2003*, S. 22f).

Das Vorhandensein und die Ausfallsicherheit der technischen Möglichkeiten alleine reichen aber noch nicht aus. MitarbeiterInnen müssen auch befähigt werden, diese Technologien effizient einzusetzen. Dies ist nicht nur für die alltägliche Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien notwendig, sondern auch entscheidend, um ein effektives Wissensmanagement zu gewährleisten (vgl. *Plant/Murrell 1997*, S. 29f).

4 STUDIENDESIGN

4.1 Vorgehen

Im Rahmen der Studie zur Entwicklung eines Reifegradmodells für Unternehmen, wurde ein Fragebogen erarbeitet, der unterschiedliche Dimensionen des Themenkomplexes „Das Neue Arbeiten DNA“ umfasst. Da sich die Umfrage vorerst auf Österreich beschränkt, wurde der Fragebogen in deutscher Sprache verfasst.

Die Umfrage wurde am 2. September 2015 im Online-Umfragetool UniPark angelegt, und steht bis Ende des Jahres 2015 zur Teilnahme offen. Um eine möglichst gute Reichweite bzw. ein möglichst heterogenes Sample zu erreichen, wurde der Link über möglichst viele Kanäle und Verteiler ausgesendet (über Links in Sozialen Netzwerken, XING-Foren, oder auch in Einladungs-Mails über unterschiedliche Verteiler) Insgesamt nahmen bis Anfang Dezember 167 Personen an der Studie teil.

Da der Fragebogen als Online-Fragebogen per Link ausgesendet wurde, war die Voraussetzung dafür lediglich eine funktionierende Internetverbindung. Durch einen Klick des betreffenden Links kann die Befragung aktiviert werden. Bevor die TeilnehmerInnen die Aussagen im Fragebogen bewerten konnten, wurden sie auf der ersten Seite des Fragebogens in der Einleitung genau instruiert und gebeten, den Fragebogen komplett auszufüllen. Der Großteil der Fragen war dabei als Pflichtfragen angeführt, dahingehend wurde insbesondere bei den Fragen in Bezug auf das Reifegradmodell der so genannte „Antwortzwang“ (Forced-Choice Format) angewendet.

Die TeilnehmerInnen konnten die Aussagen dabei auf einer 5-stufigen Likert Skala bewerten (1 = „trifft gar nicht zu“, 5 = „trifft völlig zu“). Die Kategorie 3 stand dabei für die Meinung „teils-teils“, folglich wurde den TeilnehmerInnen auch eine „neutrale Mittelkategorie“ zur Bewertung der Aussagen angeboten. Laut Moosbrugger und Kelava (2012: 53f) dient die „neutrale Mittelkategorie“ als eine Art Ausweichoption, wenn TeilnehmerInnen Fragen bzw. Aussagen nicht verstehen, die Antwort verweigern oder diese aber auch nicht kennen. Aufgrund der Annahme, dass problematische Antworttendenzen, wie zum Beispiel der sozialen Erwünschtheit und Akquieszenz¹, zu einer Verfälschung der Ergebnisse führen würden, wurden zehn Items negativ formuliert.

Itemgenerierung und Konstruktion des Fragebogens

Der Erstellung der ersten Fragebogenversion basiert auf einer ausführlichen Literatursuche. Neben Journals mit verschiedensten Themenschwerpunkten rund um das Thema „Neue Arbeitswelten“ wurde über unterschiedliche wissenschaftliche Datenbanken gesucht (u.a. universitätsinterne Online-Bibliothek, Proquest, „Google Scholar“, etc.). Die Literatursuche er-

¹ „Als Akquieszenz (Zustimmungstendenz) bezeichnet man die Tendenz, den vorgegebenen Fragen oder Statements unkritisch, d.h. unabhängig vom Inhalt zuzustimmen.“ (Moosbrugger/Kelava 2012: 61).

streckte sich dabei über mehrere Monate und brachte zahlreiche Ergebnisse. Items unterschiedlicher Konzepte und Theorien wurden dabei zusammengetragen. Die aus den Studien entnommenen Items wurden in modifizierter Form an den aktuellen Kontext angepasst. Ein kleiner Teil des Fragebogens besteht aus Aussagen, die selbst kreiert wurden. Die konkreten Dimensionen, Beschreibungen und Quellen zu den einzelnen Items die in der aktuellen Studie verwendet werden, sind in Appendix A dargestellt.

Der Online-Fragebogen beinhaltet inklusive der Fragen aus dem Block soziodemografischer Daten insgesamt 93 Items. Der Abschnitt mit Aussagen zum Themenkomplex „Das Neue Arbeiten“ enthält insgesamt 88 Aussagen, die von den TeilnehmerInnen bewertet werden sollten – wovon 85 Items in die Faktorenanalyse einbezogen wurden.

Im folgenden Abschnitt werden einige der Aussagen vorgestellt, die im Fragebogen der aktuellen Studie implementiert wurden (siehe Appendix).

Der erste Abschnitt des Fragebogens setzt sich aus Aussagen zum Thema Arbeitszeit und –ort zusammen. Insgesamt wurden dahingehend sechs Aussagen formuliert, die in das Reifegradmodell miteinbezogen werden sollten. Zusätzlich dazu wurden zwei weitere Items in diesem Abschnitt implementiert, die als Ergänzung zu den gestellten Fragen gelten: „Welches Arbeitszeitmodell trifft am ehesten auf Sie zu?“ und „Meine Lieblingsarbeitszeiten sind... (für konzeptive/administrative/gemeinsame Arbeit“.

Im darauffolgenden Abschnitt sind insgesamt neun Aussagen zu Büroräumlichkeiten angeführt - wobei neben der Verfügbarkeit von entsprechenden Räumlichkeiten am Arbeitsplatz, auch deren Gestaltung thematisiert wurde.

Der dritte Teil des Fragebogens besteht aus insgesamt elf Aussagen zur Integration und zum Umgang mit Technologien im Arbeitsalltag. Neben der Verfügbarkeit von entsprechenden Geräten, stehen dabei auch Richtlinien bezüglich deren Anwendung im Vordergrund. Neben den elf Items wurde noch ein zusätzliches Item formuliert, das Auskunft über das Ausmaß der Verwendung von unterschiedlichen Technologien geben soll: „Welche Technologien verwenden Sie in Ihrem Arbeitsalltag, um mit anderen zu kommunizieren?“.

Im darauffolgenden Teil wurden insgesamt 14 Aussagen zur Unternehmenskultur verfasst. Darunter Aussagen zur Fehlerkultur des Unternehmens, zum Führungsstil und zur Wertschätzung der MitarbeiterInnen.

Der fünfte Teil des Fragebogens bezieht sich auf das Themenkomplex „Zielerreichung“, wobei unter anderem auch die Entgeltungsformen bewertet werden sollen.

Der sechste Teil des Fragebogens enthält insgesamt acht Items, welche sich ausschließlich auf Visionen und Werte des Unternehmens beziehen.

Der darauffolgende, achte Teil des Fragebogens bezieht sich auf die Motivation im Unternehmen und umfasst insgesamt acht Aussagen zur Leistungsorientierung im Unternehmen.

Der neunte Fragebogenteil bezieht sich auf die Organisationsform des Unternehmens an sich und enthält dahingehend Aussagen zur Struktur und Hierarchie der Organisation.

Der zehnte Fragebogenteil bezieht sich auf „Alternsgerechtes Arbeiten“ und enthält insgesamt zehn Aussagen zum Konzept „Lebensphasenorientierten Arbeiten“.

Der abschließende Teil des Fragebogens enthält schließlich noch Fragen zu personenbezogenen Informationen: Geschlecht, Alter, aktuelle berufliche Funktion. Des Weiteren wurden auch noch zwei Fragen zum Unternehmen gestellt, einerseits nach der Unternehmensgröße und andererseits nach der Branche des Unternehmens.

Wichtige sprachliche Informationen in der Begrüßung und Einleitung wurden dabei „fett“ unterlegt, damit relevante Passagen unmittelbar rezipiert werden können. Des Weiteren wurde zu Beginn der Befragung (bis zur Präsentation der ersten Zwischenergebnisse am 8. Oktober) ein Gewinnspiel als Anreiz zur Teilnahme initiiert. Auf der vorletzten Seite wurde den StudienteilnehmerInnen ein Textfeld als Möglichkeit für ein allgemeines Feedback angeboten, was jedoch nur in wenigen Fällen genutzt wurde.

Erprobung des vorläufigen Messinstruments

Vor Beginn der Durchführung der Studie, wurde eine detaillierte Untersuchung auf formale und sprachliche Mängel durchgeführt. Die Prüfung wurde von insgesamt acht Personen vorgenommen. Die Ergebnisse wurden in einem Excel-Sheet gesammelt, im Team besprochen und in die finale Online-Version eingearbeitet. Die eingehende Betrachtung einzelner Items ergab, dass bei einigen Aussagen sprachliche Unschärfen vorhanden waren, die wiederum ausgebessert wurden. Des Weiteren wurde dabei auch auf die ungefähre Bearbeitungsdauer und den Aufbau und die Struktur des Fragebogens geachtet.

4.2 Teilnahme an der Befragung

Die gesammelten Daten wurden zunächst deskriptiv-statistisch analysiert. Dahingehend wurden die Items mit dem Mittelwert, der Standardabweichung, der Schiefe, Wölbung, der Summenscore, dem Minimum und Maximum des Antwortverhaltens beschreibend dargestellt. Die aus der Online-Befragung erhobenen Daten wurden mit dem Statistik-Software Programm SPSS (Statistical Package for the Social Science), Version 23 analysiert. Lediglich die Itemschwierigkeit zur Itemevaluation wurde in Excel berechnet.

Beschreibung Sample

In der Ausgangsstichprobe wurden von insgesamt 167 TeilnehmerInnen über mehr als zwei Monate Daten gesammelt. Währenddessen wurde der Link über unterschiedliche Kanäle ausgesendet und verteilt (per Email, auf Social Media-Plattformen). Bevor die Daten einer deskriptiv-statistischen Analyse unterzogen werden konnten, wurde der Datensatz visuell auf fehlende Werte überprüft. Aufgrund mehrfach fehlender Daten wurden 40 TeilnehmerInnen aus der finalen Analyse ausgeschlossen. Da sämtliche Fragen des Fragebogens als Pflichtfragen auszufüllen waren, stellten, abgesehen vom Ausschluss der StudienabbrecherInnen, Missing Valuesweiter keine weiteren Probleme dar.

Des Weiteren wurde auch das Antwortverhalten der befragten TeilnehmerInnen genauer betrachtet und hinsichtlich mangelnder Datenqualität analysiert. Dahingehend wurden ein/e weitere TeilnehmerIn ausgeschlossen, da die letzten 34 Fragen nur mehr mit der Kategorie 2 beantwortet wurden.

Die finale Stichprobe beinhaltet 126 TeilnehmerInnen und setzt sich aus insgesamt 86 (68,3%) weiblichen und 40 (31,7%) männlichen TeilnehmerInnen zusammen. Ein Großteil der befragten Personen ist zwischen 1961 und 1979 geboren (54,8%), mehr als ein Drittel (37,3%) zwischen 1980-2000 und 7,9% zwischen 1943 und 2000.

MitarbeiterInnen ohne Führungsverantwortung (48,4%) und MitarbeiterInnen des Mittleren Managements (37,3%) bilden dabei einen Großteil der BefragungsteilnehmerInnen. Des Weiteren nahmen noch UnternehmerInnen (6,3%), MitarbeiterInnen der Geschäftsführung (6,3%) und des Betriebsrates (1,6%) teil.

Rund 48,4% der befragten TeilnehmerInnen ordnete sich dabei Unternehmen mit über 250 MitarbeiterInnen zu, 31,7% mittleren Unternehmen mit 50-249 MitarbeiterInnen und 19,8% der befragten TeilnehmerInnen arbeitet in kleinen Unternehmen mit weniger als 50 MitarbeiterInnen.

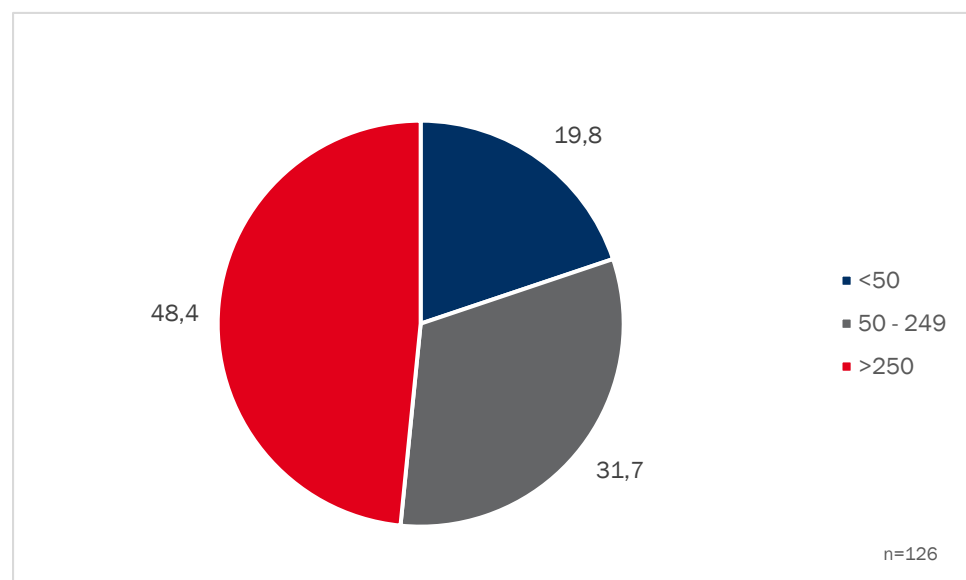


ABBILDUNG 1: STICHPROBENVERTEILUNG UNTERNEHMENSGRÖSSE (ANZAHL DER MITARBEITERINNEN) IN PROZENT

Restriktionen der Studie zeichnen sich in der Branchenverteilung ab, wonach ein Großteil der befragten TeilnehmerInnen aus dem Bereich der Gewerbe und Handwerk (27,8%) und Information und Bildung (33,0%) kommt.

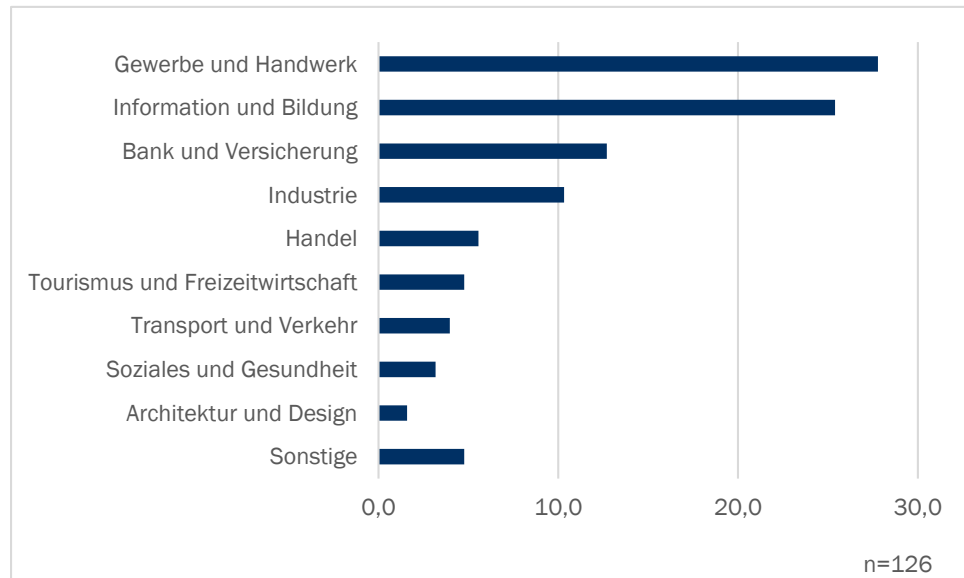


ABBILDUNG 2: BRANCHENVERTEILUNG (ANZAHL TEILNEHMERINNEN)

4.3 Statistische Auswertungen

Im Sinne der Entwicklung eines Reifegradmodells für Unternehmen, wurde anhand der vorhandenen Daten eine explorative Faktorenanalyse durchgeführt. Dabei sollte einerseits die Anzahl der daraus resultierenden Faktoren und andererseits die Höhe der Faktorladungen der einzelnen Items ermittelt werden.

Nach Brosius (1989) liefert die Faktorenanalyse so genannte „Hintergrundvariablen“ und ermöglicht dadurch eine Interpretation aus einer größeren Menge von Variablen. Die Variablen werden dabei durch wenige Faktoren, welche die dahinterstehenden Dimensionen (Hintergrundvariablen) repräsentieren, wiedergegeben.

Die Faktorenanalyse schafft es, aus der Menge der Variablen die einzelnen bedeutsamen Einflussfaktoren hervorzuheben. Diese hervorgebrachten Variablenbündel können nach Backhaus et al (1994) als erklärungsrelevant ausgewiesen werden. Anschließend können die Ergebnisse der Faktorenanalyse mit theoretisch entwickelten Strukturmerkmalen auf ihre Übereinstimmung hin verglichen werden. Die aus den Ergebnissen der Faktorenanalyse entwickelten Hintergrundvariablen sollten daraufhin mit den theoretisch konstruierten Strukturmerkmalen der Itemskalen auf ihre Übereinstimmung hin geprüft werden. Falls sich eine Übereinstimmung ergeben würde, können die theoretisch entwickelten Strukturmerkmale empirisch bestätigt werden.

Um die latenten Faktoren des Reifegradmodells zu erheben, wurde mit den Rohdaten aus dem ersten Abschnitt des Fragebogens, eine explorative Faktorenanalyse durchgeführt. Die Wahl fiel insofern auf die explorative Faktorenanalyse, da es im Vorhinein keine konkreten Erwartungen bezüglich der Zuordnung von Aussagen zu bestimmten Faktoren gab.

Prüfung der Voraussetzungen

Laut Backhaus, Erichson, Plinke und Weiter (2008) kann die Eignung des Datensatzes für die gewählte methodische Berechnung aus der Zusammenhangsmatrix abgelesen werden. Falls aus der vorhandenen Korrelationsmatrix kein eindeutiges Resultat ablesbar sein sollte, sollten andere Prüfkriterien herangezogen werden – was in diesem Fall auch durchgeführt wurde.

Zur Ausführung der Faktorenanalyse sind verschiedene Analysen und Berechnungen, wie eine Analyse der Korrelationsmatrix, Bartlett-Test auf Nicht-Spharizität, Measure of Sampling Adequacy (KMO), Hauptkomponentenanalyse (Faktorextraktion), Eigenwerte und Kommunalitäten sowie Rotationsverfahren nach der Varimax-Methode (vgl. Brosius 1989) erforderlich.

Beim Kaiser-Mayer-Olkin Kriterium (KMO) handelt es sich um eine statistische Prüfgröße, deren Aussagen auf den Werten der Anti-Image Korrelationsmatrix basieren. Indem dabei errechnet wird, in welchem Ausmaß die Ausgangsvariablen zusammengehören, dient dieses Kriterium als weiterer Indikator für die Eignung der vorhandenen Daten (Backhaus et al., 2008). Dabei werden KMO-Werte über 0,80 als geeignet betrachtet. Des Weiteren wurde der Bartlett-Test auf Sphärizität als Kriterium für die Eignung des Datensatzes herangezogen. Es handelt sich dabei um einen Hypothesentest, der davon ausgeht, dass die Stichprobe aus einer Grundgesamtheit stammt, in der die Variablen nicht zusammenhängen (Backhaus et al., 2008).

Als Extraktionsmethode wurde eine Hauptachsenanalyse gewählt. Eine Aufgabe der Hauptachsenanalyse ist es, im Vorhinein die Kommunalitäten zu schätzen. Laut Moosbrugger und Keleva (2012) werden die Kommunalitäten (h^2) in der explorativen Faktorenanalyse deshalb geschätzt, um festzustellen, mit wie vielen Faktoren, die durch die Hauptachsenanalyse extrahiert wurden, der Anteil der Varianz durch die beobachteten Variablen erklärt werden kann. Nach Brosius (1989: 150) zeigt die Kommunalität an, „welcher Teil der Streuung einer Variablen durch alle im Modell berücksichtigten Faktoren erklärt wird“. Weiters erläutert Brosius: „Die Werte der Kommunalitäten liegen stets zwischen 0 und 1. Werte in der Nähe von 0 zeigen an, daß die gemeinsamen Faktoren fast nichts von der Streuung der betreffenden Variablen erklären, Werte in der Nähe von 1 bedeuten, daß die gemeinsamen Faktoren fast die gesamte Streuung der Variablen erklären. Im letzteren Falle haben die Einzelrestfaktoren eine geringe Bedeutung, im ersteren Falle eine große“ (ebd.: 149). Nach den Werten der Kommunalitäten zeichnet sich die Güte des Faktorenmodells als „gut“ bis „mittelmäßig“ aus. Die Kommunalitäten geben dahingehend Aufschluss über den Informationsgehalt der jeweiligen Variablen.

Des Weiteren wurden zur Differenzierung inhaltlich relevanter Faktoren von trivialen Faktoren Entscheidungshilfen herangezogen. Bereits im Vorfeld wurden klassische Abbruchkriterien herangezogen, wie unter anderem das Kaiser-Kriterium und der Scree-Test durchgeführt (Moosbrugger/Kelava, 2008). Laut Moosbrugger und Kelava (2008) erachtet das Kaiser-Kriterium alle Faktoren als einflussreich, die einen Eigenwert über 1 besitzen. Der Eigenwert wiederum bezeichnet die Höhe der Varianz, die durch jeweils einen Faktor aller beobachteten Variablen erklärt werden kann.

Variablen die eine geringere Ladung ($r < .40$) aufweisen, wurden im Rahmen der explorativen Faktorenanalyse unterdrückt (Backhaus et al., 2008; Bortz/Döring 2006). Backhaus et

al. (2008) beschreiben Ladungen mit einer Korrelation von $r > .40$ als hohe Ladungen – jedoch räumen die StudienleiterInnen gleichzeitig einen subjektiven Entscheidungsraum ein, ab welchem Wertebereich Ladungen unterdrückt werden. In dieser Studie werden Faktorladungen ab einem Wert von $r > .40$ als angemessen angesehen.

Itemevaluation

Die Itemanalyse lässt sich als ein Prozess beschreiben, in dem die vorhandenen Items auf ihre Eignung hin untersucht werden. Dabei geht es um eine differenzierte Erfassung hinsichtlich des Merkmals, das für die jeweilige Studie interessant ist. In diesem Fall besteht die Itemselektion aus der Zusammenschau der gesammelten Ergebnisse (explorative Faktorenanalyse, Itemevaluation und Reliabilitätsanalyse). Des Weiteren müssen auch inhaltliche Aspekte berücksichtigt werden.

Bei der Auswahl der Items des Messinstruments wurde in erster Linie auf den Verwendungszweck geachtet. In diesem Fall handelt es sich um die Entwicklung eines Reifegradmodells im Bereich „Das Neue Arbeiten“. Die Selektion an sich erfolgte dabei aufgrund der Zusammenführung gegebener Ergebnisse, die mit den Rohdaten durchgeführt wurden. Besondere Aufmerksamkeit galt dabei der Itemschwierigkeit, Itemvarianz und der Itemtrennschärfe (siehe Vorgehen in Moosbrugger/Kelava, 2008). Die einzelnen Parameter wurden nicht nur separat voneinander beurteilt – wie in den vorherigen Schritten angeführt – sondern auch zusammenhängend betrachtet und in die Analyse mit eingeschlossen. In der folgenden Tabelle werden dahingehend noch einmal alle Selektionskriterien zusammengefasst angeführt.

Applizierte Kriterien zur Itemselektion der durchgeführten Studie	
Kriterium	Wertebereich
Faktorladungen	$r > .40$
Itemvarianz	$SS < 0.70$
Itemtrennschärfe	$rit > .30$ (Bühner, 2011)
Itemschwierigkeit	$Pi = .20 \leq pi \leq .80$ (Bortz/Döring, 2006)

TABELLE 1: APPLIZIERTE KRITERIEN ZUR ITEMSELEKTION

Laut Moosbrugger und Kelava (2012) bezeichnet die Itemvarianz das Maß für die Differenzierungsfähigkeit der Aussagen und gibt zudem Aufschluss über das Antwortverhalten der einzelnen TeilnehmerInnen. Die Itemvarianz wurde für alle Items berechnet und im Zusammenhang mit der Itemschwierigkeit und der Trennschärfe beurteilt. Items, die eine Itemvarianz $SS < 0,70$ hatten, wurden bei der Testrevision kritisch betrachtet. Ziel der Varianzanalyse ist die Erfassung der Differenzierungsfähigkeit eines Items hinsichtlich der untersuchten Stichprobe (Moosbrugger/Kelava 2012).

Bei der Schwierigkeitsanalyse werden die Daten in Bezug auf Antworttendenzen näher untersucht – der Fragebogen sollte dabei in allen Bereichen der Merkmalsausprägung geeignet differenzieren können (Moosbrugger/Kelava, 2012). Im Fokus der Schwierigkeitsbetrachtung liegt dabei die Betrachtung des Mittelwertes. Da der Informationsgewinn möglichst groß sein sollte, wird eine breite Schwierigkeitsstreuung angestrebt. In dieser Studie wird dahingehend ein Schwierigkeitsindex (P_i) von $.20 \leq p_i \leq .80$ angenommen (Bortz & Döring, 2006). Eine „niedrige“ Itemschwierigkeit liegt im Bereich $p_i = .50$ bis $.80$. Liegt ein Item in diesem Bereich, fällt die Zustimmung der TeilnehmerInnen sehr leicht aus. Nimmt ein Item einen Wert $p_i = .20$ bis $.50$ an, fällt die Zustimmung schwieriger aus. Laut Bortz und Döring (2006: 219) lässt sich das Schema zur Berechnung der Itemschwierigkeiten folgendermaßen darstellen (siehe Tab.).

Ursprüngliche Kodierung	Verschiebung der Kodierung
1 = „trifft gar nicht zu“	0 = „trifft gar nicht zu“
2 = „trifft eher nicht zu“	1 = „trifft eher nicht zu“
3 = „teils-teils“	2 = „teils-teils“
4 = „trifft eher zu“	3 = „trifft eher zu“
5 = „trifft völlig zu“	4 = „trifft völlig zu“

TABELLE 2: KODIERUNGSSCHEMA ZUR BERECHNUNG DER SCHWIERIGKEITSANALYSE (P_i)

Um die Itemschwierigkeit berechnen zu können, wurde im Vorhinein eine Verschiebung der Kodierung der Itemskala vorgenommen. Die Änderungen innerhalb des Kodierungsschemas können aus der Tabelle entnommen werden. Die Berechnung der Itemschwierigkeit (P_i) wurde in Excel berechnet. Pro Item wurden der theoretische und der empirische Höchstwert erhoben. Nach der Ermittlung der Werte wurde der Quotient (P_i) errechnet, in dem der empirisch höchste Score der Items durch den theoretisch höchsten Score des Items dividiert wurde. Bortz und Döring (2006) merken dahingehend an, dass Items, in denen TeilnehmerInnen überdurchschnittlich häufig zustimmen, wenig Informationsgehalt haben. Dieser Ansatz steht im Zusammenhang mit der Verwendung von Messinstrumenten außerhalb des Selektionsbereichs von TeilnehmerInnen. Dahingehend sollte man sich in diesem Fall der endgültigen Itemselektion überlegen, ob man diese Items in die Endversion des Fragebogens aufnimmt.

In Bezug auf die Itemschwierigkeit (Appendix C) kann festgestellt werden, dass bei gewissen Items die Zustimmung weniger leicht fiel ($P_i = .38$; „In meinem Unternehmen gibt es Age Diversity Programme (z.B. Mentoring, etc.“). Des Weiteren fällt auf, dass einige Items einen sehr niedrigen Schwierigkeitsindex ($P_i > .80$) haben. Das wiederum bedeutet, dass den TeilnehmerInnen bei diesen Items: „Meine Ziele sind mir völlig klar“ ($P_i = .82$) die inhaltliche Zustimmung besonders leicht fiel. Diese Items müssen in der finalen Testrevision genauer betrachtet werden.

Zusätzlich zu den bereits beschriebenen Durchführungsschritten wurde auch eine Reliabilitätsanalyse in Form einer Konstistenzanalyse (Cronbach- $\alpha = .974$) vorgenommen. In erster

Linie wurde dabei die Item-Skalen Korrelation berechnet. Moosbrugger und Kelava (2012) erklären, dass unter Trennschärfe, die Differenzierung des jeweiligen Items im Verhältnis zur Differenzierungsfähigkeit aller Items im Fragebogen verstanden werden kann. Der Wertebereich dieses deskriptiv-statistischen Maßes liegt bei -1 bis +1. Dabei wurden diejenigen Items kritisch betrachtet, die eine geringe Item-Skalenkorrelation ($rit < .30$) aufweisen. Vor allem bei der Testrevision wäre dieser Umstand zu beachten. Des Weiteren sollte in diesem Zusammenhang beachtet werden, dass das Cronbach- α von der Testlänge abhängt. Messinstrumente mit wenigen Items weisen dahingehend auf eine geringe Messgenauigkeit hin. Laut Kubinger (2009) sind Tests mit Reliabilitäten im praktischen Bereich mit einem hohen Wert ($\alpha \geq .90$) geeignet. Der Reliabilitätskoeffizient sollte laut Moosbrugger und Kelava (2008) dabei nicht einen bestimmten Wert ($\alpha < .70$) unterschreiten. Differenzen ergeben sich dabei abhängig von der jeweiligen Testart.

Die Prüfung der Messgenauigkeit erfolgte anhand einer Konsistenzanalyse (Moosbrugger/Kelava, 2012) und ergab über alle 85 Items einen sehr hohen Wert ($\alpha = .95$). Die Items wurden des Weiteren einer Trennschärfeanalyse unterzogen. Allgemein erstrecken sich die Trennschärfen der 85 Items von sehr schwachen ($rit = .009$) bis zum sehr guten Differenzierungsbereich ($rit = .802$). Items mit einer unzureichenden Ladung ($rit < .30$) wurden bereits im Rahmen der Trennschärfeanalyse aus dem Messinstrument entfernt.

Das Ergebnis der Zusammenschau verdeutlicht, dass der Großteil der Items mit ausreichender Trennschärfe ($rit > .30$) auch über eine adäquate Schwierigkeit ($.20 \leq pi \leq .80$) verfügt. Es gibt lediglich zwei Items, die den oberen Wertebereich der Itemschwierigkeit (Pi) übersteigen. Der detaillierte Vergleich der gefährdeten Items verdeutlicht den Zusammenhang zwischen den itemselektierten Kriterien. Ein Item, das über ausreichende Trennschärfe verfügt, wurde aus der finalen Revision gestrichen. Der Grund für die Eliminierung bestand darin, dass dieses Item über eine zu geringe Differenzierung verfügt und aus inhaltlicher Sicht nicht relevant erscheint. Die beiden anderen problematischen Items wurden aufgrund ausreichender Varianz nicht eliminiert.

Die Korrelationsmatrix verdeutlicht die Interkorrelationen zwischen den einzelnen Variablen. Dahingehend zeigt das Ergebnis, dass sich der Großteil der linearen Zusammenhänge im positiven Wertebereich befindet. Lediglich vereinzelte Items zeigen einen negativen Zusammenhang. Es handelt sich hierbei um schwache Zusammenhänge ($r < .10$). Die restlichen Items stehen im positiven Zusammenhang (kleine bis mittlere Korrelationen). Die höchste Korrelation ($v2_3 = .869$) wird mit den Items „Die Vision meines Unternehmens ist mir klar verständlich“ und „Die Werte meines Unternehmens sind mir klar verständlich“ erreicht. Ausschließlich auf Basis der Korrelationsmatrix kann jedoch kein eindeutiges Urteil bezüglich der Eignung der Daten getroffen werden. Backhaus et al. (2008) empfehlen dahingehend das Hinzuziehen weiterer statistischer Prüfkriterien.

Prüfung der Voraussetzung zur explorativen Faktorenanalyse			
Methode	Definition	Ergebnis	Konsequenz
Korrelationsmatrix	Eignung der Ausgangsdaten	Kein eindeutiges Urteil möglich	Durchführung des KMO und Bartlett-Test!
Kaiser-Mayer-Olkin Kriterium	Erhebung des Maß der Stichprobeneignung	.865	Voraussetzung erfüllt
Bartlett-Test auf Spharizität	Überprüfung der Unkorreliertheit von Variablen	Hypothesentest	
	Näherungsweise Chi-Quadrat	7807,288	
	<i>df</i>	2775	
	Signifikanz	$p < .001$	Voraussetzung erfüllt

TABELLE 3: PRÜFUNG DER VORAUSSETZUNG ZUR EXPLORATIVEN FAKTORENANALYSE

Da die beobachteten Korrelationen nicht zufällig sein dürfen, ist es erforderlich, dies mittels des Bartlett-Tests auf Nicht-Spharizität für die betreffende Itemskala festzustellen (vgl. Tab. KMO, Bartlett Test).

Die Ergebnisse des KMO belaufen sich auf 0.865, wonach eine Faktorenanalyse durchgeführt werden kann. Der Bartlett-Test zeigt bei der Untersuchung eine Prüfgröße/ein Chi Quadrat von 7808,288. Über den Bartlett-Test konnte nachgewiesen werden, dass das Signifikanzniveau bei 0,000 lag und somit die Bedingung $\alpha \leq 0,05$ erfüllte. Die Nullhypothese kann dabei verworfen werden. Demzufolge sind die Variablen innerhalb der Itemskala nicht zufällig korreliert. Die für die Berechnung einer explorativen Faktorenanalyse nötigen Voraussetzungen (siehe Tab.) sind daher erfüllt.

Wie bereits zuvor beschrieben wurde für die Faktorenextraktion das Verfahren der Hauptachsenanalyse verwendet. Die Eigenwerte und die erklärte Varianz der gefundenen und der extrahierten Faktoren der Itemskalen werden in der Tab. dargestellt. „Welcher Teil der Gesamtstreuung aller Variablen durch einen bestimmten Faktor erklärt wird“ (Brosius 1989: 150), wird vom Eigenwert aufgezeigt. Mit der Hauptkomponentenanalyse werden die Faktoren nach Kaiser (Eigenwert > 1) extrahiert. Die Faktorenanalyse brachte dabei sieben Faktoren hervor, die insgesamt 54,54% der Varianz erklären.

85 Items aus den jeweiligen Abschnitten wurden in der Analyse der explorativen Faktorenanalyse berücksichtigt. Aufgrund deskriptiver Maße kam es dabei zu keinem Ausschluss bestimmter Items. Das Ergebnis des Kaiser-Kriteriums (Extraktion der Faktoren bei einem Eigenwert > 1) ergab nach der Extraktion eine Lösung mit insgesamt sieben Faktoren. Zusätzlich dazu, wurde der Eigenwertverlauf in einem Scree-Plot grafisch dargestellt, mit dem

Ziel inhaltlich relevante Faktoren, unter der Zuhilfenahme des „Ellbogen-Kriterium“, zu finden. Die Zusammenführung der Extraktionsmethoden ergab kein eindeutiges Ergebnis, die Anzahl von insgesamt sieben Faktoren wurde dahingehend sowohl methodisch als auch inhaltlich argumentiert.

In die revidierte Version werden schließlich 66 Items (davon drei Items mit negativer Item-polung) aufgenommen. Dies impliziert wiederum ein gutes Verhältnis zwischen positiv und negativ gepolten Items. Eine erneute Reliabilitätsanalyse unter Ausschluss problematischer Items ergab, wie bereits erwartet, eine sehr hohe interne Konsistenz ($\alpha = .97$).

Aufgrund der leichteren Bestimmbarkeit und Interpretierbarkeit, fiel die Entscheidung innerhalb verschiedener Rotationsmethoden auf die Varimax-Methode, eine orthogonale Rotationsmethode. Die Faktorladung ist dann für die Interpretation von Bedeutung, wenn ihr Wert größer oder gleich 0,4 ist (vgl. Backhaus et al. 1994: 254). Die nachfolgende Tabelle gibt eine Übersicht über die Konfiguration der Faktoren (Variablenbündel).

Faktorenanalyse							
Item	GEN	UF	A	OZ	T	DH	ZT
Offen und bereit für alle Generationen (GEN)							
Die Werte meines Unternehmens sind mir klar verständlich.	,715						
Die Unternehmenswerte beeinflussen wie Entscheidungen getroffen werden.	,660						
Das Wissen von älteren KollegInnen ist in meinem Unternehmen wichtig.	,640						
Die Vision meines Unternehmens ist mir klar verständlich.	,636						
In meinem Unternehmen werden ausreichend gesundheitsfördernde Maßnahmen angeboten.	,621						
In meinem Unternehmen wird das Wissen pensionierter MitarbeiterInnen aktiv in den Unternehmensalltag einbezogen.	,604						
Mein Unternehmen bietet je nach Lebensphase und Interesse flexible Karrieremöglichkeiten (z.B. Führungskarriere, ExpertInnenkarriere, Projektkarriere)	,598						
Mein Unternehmen fördert aktiv die generationenübergreifende Zusammenarbeit.	,591						
In meinem Unternehmen wird der Wissensaustausch von Alt zu Jung und Jung zu Alt aktiv gefördert.	,581						
In unserem Unternehmen wird geprüft, ob die Grundausrichtung (Ziele, Werte) noch angemessen sind.	,572						
Wertschätzender Umgang ist in meinem Unternehmen wichtig.	,559						
Strategien und Ziele sind für alle MitarbeiterInnen nachvollziehbar.	,541						
Mein Unternehmen bietet je nach Lebensphase flexible Beschäftigungsmöglichkeiten (z.B. Job Sharing, Teilzeit, Auszeit/Sabbatical, Karenz).	,532						
Der positive Einfluss auf die Gesellschaft liegt meinem Unternehmen am Herzen.	,502						
Mitarbeiteranliegen sind der Geschäftsführung wichtig.	,501						
Ich werde von meinem Unternehmen aktiv unterstützt, meine Stärken und Talente auszubauen.	,483						
Die Vision meines Unternehmens inspiriert mich.	,478						
In meinem Unternehmen wird auf die unterschiedlichen Lebenssituationen der MitarbeiterInnen Rücksicht genommen.	,466						
Das Wissen der neuen Generationen ist meinem Unternehmen wichtig.	,423						
Unternehmenserfolg mit Freude (UF)							
Meine Verantwortlichkeiten sind mir völlig klar.	,732						
Ich kenne meinen Beitrag zum Unternehmenserfolg.	,688						
Ich habe Spaß an meiner Arbeit.	,656						
Die Strukturen und Hierarchien in meinem Unternehmen sind mir klar verständlich.	,629						
Meine Ziele sind mir völlig klar.	,625						
Meine Arbeit erfüllt mich.	,605						
In meinem Unternehmen sind Verantwortlichkeiten klar definiert.	,591						
Ich bin bereit, mich mehr als nötig zu engagieren, um zum Erfolg meines Unternehmens beizutragen.	,549						
In meinem Unternehmen weiß ich, wo ich die für mich relevanten und interessanten Informationen finde.	,523						
Meine Führungskraft lässt mir Freiraum, wie ich meine Ziele erreiche.	,497						
Die Zukunft meines Unternehmens liegt mir sehr am Herzen.	,487						
In meinem Unternehmen spornen wir uns gegenseitig zu Höchstleistungen an.	,451						
Informeller, sozialer Austausch ist wichtiger Bestandteil in meinem Arbeitsleben.	,449						
Ich kann überwiegend selbst entscheiden, wie ich meine Aufgaben erledige.	,445						
Ich bin stolz, wenn ich anderen sagen kann, dass ich zu diesem Unternehmen gehöre.	,435						
Produktivitäts- und Kreativitätsförderndes Ambiente (A)							
Die Gestaltung der Arbeitsräume unterstützt teamübergreifendes Arbeiten.	,686						
Insgesamt ist meine Arbeitsumgebung sehr lässig gestaltet.	,659						
Die Arbeitsumgebung in meinem Unternehmen fördert den informellen sozialen Austausch der MitarbeiterInnen untereinander.	,628						
In meinem Unternehmen stehen ausreichend Räumlichkeiten für Besprechungen zur Verfügung.	,608						
Die Gestaltung der Arbeitsräume fördert mein Wohlbefinden.	,580						
In meiner Arbeitsumgebung gibt es ein sehr gutes Angebot an Erholungs- und Pausenmöglichkeiten.	,577						
Neue Dinge auszuprobieren und nach neuen Wegen zu suchen, wird in meinem Unternehmen wertgeschätzt.	,443						
Unabhängigkeit von Ort und Zeit (OZ)							
In meinem Unternehmen kann ich selbst entscheiden, wo ich arbeite (Büro, Homeoffice, Verkehrsmittel, etc.)	,760						
In meinem Unternehmen kann ich überwiegend selbst entscheiden, zu welchen Zeiten ich arbeite.	,640						
Das Ergebnis meiner Arbeit ist wichtig, nicht meine Anwesenheit im Büro.	,576						
In meinem Unternehmen kann ich an Meetings auch virtuell teilnehmen.	,576						
Ich kann meine eigenen Geräte einfach in die Firmeninfrastruktur einbinden.	,575						
Mein Unternehmen zeichnet sich durch flexible Strukturen aus.	,569						
Mein Unternehmen stellt mir für die jeweilige Tätigkeit die dafür passende Arbeitszone zur Verfügung (z.B. für kreatives Arbeiten, konzentriertes Arbeiten, interdisziplinärer Austausch, strukturierter Austausch, etc.)	,506						
Mein Unternehmen unterstützt mich finanziell, meinen Heimarbeitsplatz einzurichten.	,408						
Flexible Strukturen und Teamarbeit (T)							
Teamarbeit ist bei uns selbstverständlich.	,573						
MitarbeiterInnen haben die Möglichkeit, selbst über die Teamzugehörigkeit zu entscheiden.	,564						
Teams setzen sich flexibel aus MitarbeiterInnen des gesamten Unternehmens zusammen.	,546						
Das Team toleriert individuelle Verschiedenheiten (Leistungsfähigkeiten, Tempi, Rhythmen, Tagesverfassung, etc.), soweit dies möglich ist.	,536						
Unternehmerisches Denken und Handeln (DH)							
Meine besonderen Leistungen werden belohnt (monetär oder nicht-monetär).	,540						
Eine Nicht-Erreichung meiner Ziele hat Auswirkungen (monetär oder nicht-monetär)	,527						
Ich kann die Zukunft meines Unternehmens mitgestalten.	,460						
Mein Unternehmen fördert unternehmerisches Denken und Handeln.	,456						
Direkte, offene Kommunikation ist in unserem Unternehmen wichtig.	,452						
Teamleistungen werden (monetär oder nicht-monetär) belohnt.	,434						
In meinem Unternehmen betrachten wir Probleme immer aus verschiedenen Blickwinkeln.	,411						
Zeitadäquate Technologien (ZT)							
In meinem Unternehmen werden Meetings auch in digitalen Räumen (virtuell) abgehalten.	,658						
In meinem Unternehmen gibt es digitale Räume/Plattformen für den sozialen Austausch.	,585						
In meinem Unternehmen gibt es Richtlinien, welcher Kommunikationskanal (z.B. Email, Intranet, Chat, etc.) für welchen Zweck genutzt werden soll.	,521						
Alle wichtigen Informationen sind auf digitalen Plattformen verfügbar.	,447						
Mein Unternehmen stellt mir Technologien zur Verfügung, die mir von überall einen einfachen Zugang zu meinen Daten/Arbeitsmaterialien ermöglichen.	,423						
In meinem Unternehmen verfügen wir über die notwendigen Fähigkeiten, um die eingesetzten Technologien effizient nutzen zu können.	,406						
Anfängliche Eigenwerte							
	10,83	8,87	6,33	5,27	4,47	3,09	2,05
% der Varianz							
	14,43	26,26	34,71	41,73	47,70	51,81	54,54
Extraktionsmethode: Hauptachsenfaktorenanalyse. Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung. Rotation ist in 15 Iterationen							

TABELLE 4: FAKTORENANALYSE

Um festzustellen, ob die aus der Theorie entwickelten Strukturmerkmale der Itemskala mit den aus der Faktorenanalyse gebildeten Hintergrundvariablen übereinstimmen, wurden diese miteinander verglichen. Das Resultat des Vergleichs zeigt, dass die angenommenen und die voneinander unabhängigen Strukturmerkmale den Hintergrundvariablen entsprechen. Damit können die theoretischen Konstrukte der zu untersuchenden Merkmale empirisch begründet und bestätigt werden. Die Reliabilität der Itemskala erhöht sich dadurch nochmals. Auf der Basis dieses Ergebnisses können daraufhin für die weiteren statistischen Berechnungen zur genannten Itemskala die Werte zu Summenscores zusammengefasst und verwendet werden.

4.4 Weiterführende Studienergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Studie zum Reifegradmodell dargestellt. Abbildung 3 stellt dabei die Mittelwerte, Standardabweichung und Mediane der einzelnen Faktoren dar.

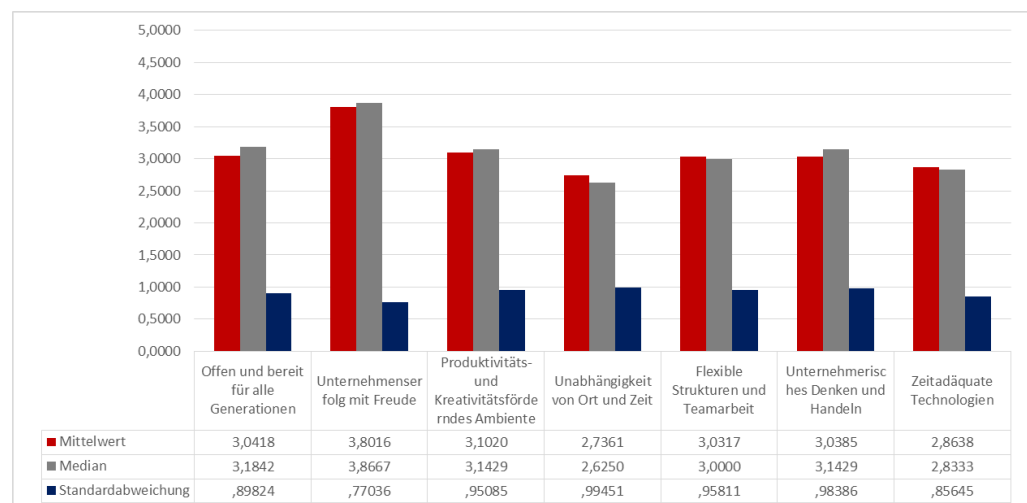


ABBILDUNG 3: ERGEBNISDARSTELLUNG FAKTOREN

Bezugnehmend auf die Mittelwerte der einzelnen Faktoren, fällt in erster Linie der vergleichsweise hohe Wert der Dimension „Unternehmenserfolg mit Freude“ auf, die seitens der befragten TeilnehmerInnen als relativ gut vertreten angesehen werden kann. Auffällig ist dabei auch der hohe Wert des Medians und eine vergleichsweise niedrige Standardabweichung, was auf einen äußerst heterogenen Faktor hinweist. Ebenso verhält es sich auch in Bezug auf die beiden Dimensionen „Offen und bereit für alle Generationen“, „Produktivitäts- und Kreativitätsförderndes Ambiente“ und „Unternehmerisches Denken und Handeln“, die beide samt relativ hohe Werte beim Mittelwert, als auch beim Median aufweisen. „Zeitadäquate Technologien“ und „Unabhängigkeit von Ort und Zeit“ weisen dabei die niedrigsten Werte auf, wonach insbesondere in diesen beiden Bereichen Aufholbedarf besteht.

Der nächste Schritt der Analyse erfolgte über die Berechnung der Korrelationskoeffizienten zwischen den sieben Faktoren, um zu sehen, wo Unabhängigkeiten bestehen. Tabelle 5 bildet den Pearson-Korrelationskoeffizienten ab. Dabei lässt sich herauslesen, dass die einzelnen Faktoren mäßig miteinander korrelieren, wobei der geringste Koeffizient bei 0,285

zwischen den Faktoren „Flexible Strukturen & Teamarbeit“ und „Zeitadäquate Technologien“ besteht. Alles in allem heißt das, dass die einzelnen Faktoren miteinander in Beziehung stehen und sie nicht voneinander unabhängig sind.

N = 126	Offen und bereit für alle Generationen	Unternehmenserfolg mit Freude	Produktivitäts- und Kreativitätsförderndes Ambiente	Unabhängigkeit von Ort und Zeit	Flexible Strukturen und Teamarbeit	Unternehmerisches Denken und Handeln	Zeitadäquate Technologien
Offen und bereit für alle Generationen	1	,738	,697	,577	,689	,788	,584
Unternehmenserfolg mit Freude		1	,626	,437	,654	,712	,504
Produktivitäts- und Kreativitätsförderndes Ambiente			1	,577	,620	,644	,476
Unabhängigkeit von Ort und Zeit				1	,557	,619	,503
Flexible Strukturen und Teamarbeit					1	,661	,435
Unternehmerisches Denken und Handeln						1	,530
Zeitadäquate Technologien							1

TABELLE 5: PEARSON-KORRELATIONSKOEFFIZIENT

Im Rahmen der Datenanalyse wurden die Unternehmensdaten nach der SME-Definition der Europäischen Kommission zusammengefasst, um zu sehen, ob die einzelnen Faktoren zwischen den unterschiedlichen Unternehmensgruppen variieren. In diesem Sinne wurde ein Kruskal-Wallis-Test durchgeführt. Die Nullhypothese, welche aussagt, dass es keine Differenzen zwischen den einzelnen Faktoren gibt, konnte dabei jedoch nicht verworfen werden. Dahingehend konnten anhand des Samples keine signifikanten Unterschiede zwischen den unterschiedlichen Faktoren festgestellt werden.

Des Weiteren wurde anhand des Datensatz auch überprüft, ob es einen Unterschied zwischen männlichen und weiblichen TeilnehmerInnen bezüglich der Fragestellung gibt. Allerdings konnte auf einem Signifikanz Level von 95% keine Unterschiede ausgemacht werden. Ein Boxplot der Faktoren bezüglich dieser Fragestellung kann in nachfolgender Abbildung 4 abgelesen werden.

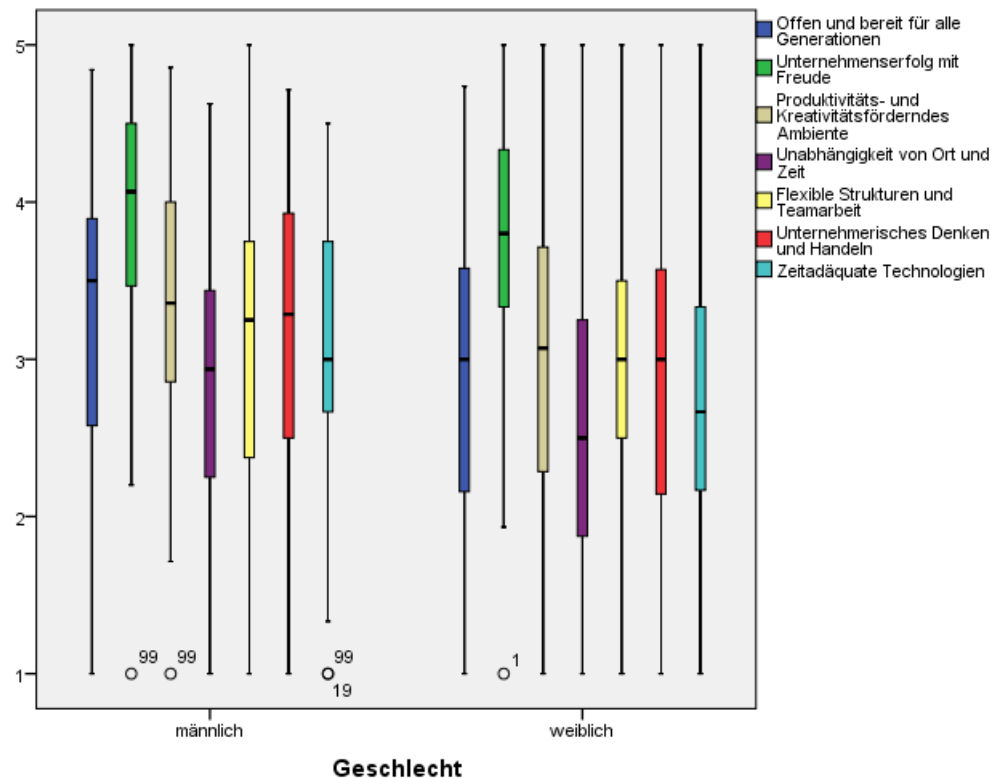


ABBILDUNG 4: BOXPLOT DER FAKTOREN NACH GESCHLECHT

4.5 Limitierung der Studie

Eine wesentliche Limitierung der Studie ist im Bereich des Messinstruments auszumachen. TeilnehmerInnen beschwerten sich schriftlich über die Länge der Umfrage, sowie teilweise häufig gestellte Frage, die sich im Inhalt ähnlich waren. Dies reduziert die Motivation der TeilnehmerInnen während der Bearbeitung und beeinträchtigt somit auch das Antwortverhalten. Ein möglicher Abbruch oder auch die Wahl der neutralen Mittelkategorie („teils-teils“) sind die Folgen zu inhaltlich identen Aussagen.

Dabei gab es zahlreiche Personen, insgesamt 40 Personen, die die Bearbeitung des Online-Fragebogens nach wenigen Seiten abbrachen. Hier ist eindeutig die Fragenauswahl sowie die Formulierung der Items zu überdenken.

Des Weiteren stellt die Größe der rekrutierten Stichprobe in dieser Studie ein Problem dar. Im Hinblick auf die Anzahl der Items des Messinstruments wäre eine etwas größere Stichprobe von Vorteil gewesen (>250 TeilnehmerInnen). Zusätzlich zum Schneeballsystem im Allgemeinen könnte man weiterhin versuchen, Institutionen und Einrichtungen gezielt zu verständigen, die von den Ergebnissen der Studie profitieren würden. Diese könnten im Gegenzug dazu den Fragebogen an weitere TeilnehmerInnen weiterleiten.

Eine weitere Möglichkeit um die Qualität der Antworten zu verbessern wäre es, den TeilnehmerInnen eine differenzierte Antwortskala bereitzustellen. Statt einer Fünf-Punkt-Likert Skala wäre die Verwendung einer Sieben-Punkt oder Neun-Punkt Likert Skala ebenso in Be-

tracht zu ziehen, um eine verstärkte Antworttendenz zur Mitte zu vermeiden. In diesem Zusammenhang wurde auch bei vielen Items beobachtet, dass deren Mittelwert inhaltlich sehr stark im positiven Abschnitt angesiedelt ist. Hier kann man von Deckeneffekten sprechen, die des Weiteren implizieren, dass eine Überarbeitung der Items von Vorteil wäre.

Eine weitere Einschränkung liegt in der Generalisierbarkeit des Verwendungszweckes des Messinstruments. Der Fragebogen wurde entwickelt, um die latenten Dimensionen der Reife von Unternehmen in Bezug auf neue Arbeitswelten zu ermitteln. Zweifelsohne können die Items, wie schon die Praxis vergangener Studien gezeigt hat, einfach modifiziert werden.

5 DISKUSSION

Der Faktor **offen und bereit für alle Generationen** trägt der veränderten Demografie und damit der Forderungen nach einer längeren Erwerbstätigkeit sowie dem Umstand Rechnung, dass immer mehr Generationen in Unternehmen zusammenarbeiten. Eine für alle Generationen gewinnbringende und wertschätzende Zusammenarbeit ist daher einer der Erfolgsfaktoren der Zukunft. Hier spielt auch der generationenübergreifende Wissenstransfer eine bedeutende Rolle. Unternehmen müssen lernen, Erfahrungswissen und neue Ideen und Sichtweisen zusammenzubringen und somit Wertschätzung auch allen Generationen entgegen zu bringen. Verbindend zwischen den Generationen wirkt zunehmend, dass sich Lebensphasen über die Generationen hinweg ähneln. Kinder, Karriere, Auszeiten und ähnliches sind nicht mehr auf eine Generation beschränkt sondern finden sich in allen Generationen wieder. Dies bedeutet für Unternehmen, dass sie lebensphasenorientierte Beschäftigungs- und Karrieremöglichkeiten bieten müssen. Teilzeitarbeit, Karenzen für Weiterbildungen, Weltreisen usw. werden ebenso immer mehr gefordert wie die Möglichkeit von Fach- oder Projektkarrieren. Von der Flexibilität die hierdurch geschaffen wird, profitieren sowohl Unternehmen als auch MitarbeiterInnen. Ein nach wie vor sehr wichtiges, und ebenso Generationenumspannendes Thema sind Vision und Werte. Eine klare, inspirierende Vision sowie gelebte, klar verständliche Werte. Diese sind auch eine wichtige Voraussetzung für den Faktor **Unternehmerisches Denken und Handeln**. Die Flexibilität eines Unternehmens wird durch mehr Verantwortungsbewusstsein und eigenverantwortliches Handeln, Mitdenken und aktive Gestaltung erhöht. Mitarbeiter sollen somit mehr Eigeninitiative zeigen, kundenorientiert und kostenbewusst agieren. Damit sie dies auch tatsächlich im Unternehmen zeigen können, bedarf es aber einiger Rahmenbedingungen. Neben der schon erwähnten inspirierenden Vision ist es wichtig, den Mitarbeitern Freiräume bei der Zielsetzung zu lassen und offene, direkte Kommunikation zu unterstützen. Im Sinne des internen Unternehmertums ist leistungsorientierte Bezahlung ein wichtiger Eckpfeiler, wobei vor allem eine Erfassung von Team-Leistung eine wichtige Rolle spielt. Wenn Teamarbeit gefördert werden soll sind Anreize für die Teamleistung effizienter als Einzelpremien, welche durch zu oft intransparente Vergabe mehr Unmut erzeugen als Freude für das Individuum. Hier kommt u.a. auch die Frage nach der Bewertung von Misserfolgen im Kontext einer neuen Fehlerkultur auf.

Die (langfristige) emotionale Bindung der Mitarbeiter ist für viele Unternehmen essentiell, da dies eine Voraussetzung für aktive Wissensweitergabe, Einbringen von Verbesserungsvorschlägen und u.a. auch das Übernehmen von Verantwortung ist. Diesem Umstand wird im Faktor **Unternehmense Erfolg mit Freude** betrachtet. Mitarbeiter, die emotional an das Unternehmen gebunden sind, haben eine bessere Arbeitsleistung, als Mitarbeiter, die nicht an das Unternehmen gebunden sind. Mitarbeiter sind bereit, sich mehr als nötig zu engagieren, ihnen liegt die Zukunft des Unternehmens am Herzen. Voraussetzung dafür ist, dass die Arbeit die Mitarbeiter erfüllt und ihnen Spaß macht; eine sinnstiftende Tätigkeit ist hierfür sehr förderlich. Unterstützt wird dies durch klare Ziele und damit Klarheit über den eigenen Beitrag zum Erfolg sowie die Klarheit über die Verantwortlichkeiten der anderen und einem entsprechenden Handlungsspielraum bei der Umsetzung. Unterstützt wird dieser Aspekt durch **flexible Strukturen & Teamwork**, der ebenfalls einen Faktor im Modell bildet. Der zunehmende Kostendruck fordert immer mehr Flexibilität in der Belegschaftsstruktur, die Einbindung projektbezogener externer Ressourcen zur Spitzenabdeckung sind hier immer mehr gefragt. Mitarbeiter fordern auf der anderen Seite verstärkte Mitsprache bei Entscheidungen, starre und steile Hierarchien werden als veraltet angesehen, Führungskarrieren

sind nicht mehr so begehrt wie früher. Dies führt zu neuen Organisationsmodellen, die Teamarbeit, oftmals ohne Hierarchien fördern.

Die Möglichkeiten von flexiblen, interdisziplinären Teams sind somit ein wichtiger Baustein, um in den neuen Arbeitswelten fit zu sein. Dies führt aber auch zu neuen Herausforderungen, nämlich laufend auf die individuellen Verschiedenheiten im Team (Leistungsfähigkeiten, Tempi, Rhythmen, Tagesverfassung, etc.) Rücksicht zu nehmen, um auch tatsächlich die Leistungsfähigkeit zu erhalten bzw. zu steigern.

Unabhängigkeit von Ort und Zeit ist eine wichtige Basisanforderung, um in den neuen Arbeitswelten zu bestehen. Örtliche Flexibilität gibt es hierbei im großen – bei der Entscheidung ob Mitarbeiter im Büro, zu Hause oder von unterwegs in Verkehrsmitteln, im Park oder Café arbeiten - wie auch im kleinen, also innerhalb der Büroräumlichkeiten. Unternehmen müssen auch hier den Mitarbeitern für die jeweilige Tätigkeit die dafür passende Arbeitszone zur Verfügung (z.B. für kreatives Arbeiten, konzentriertes Arbeiten, interdisziplinärer Austausch, strukturierter Austausch, etc.) stellen. Die Unabhängigkeit von der Zeit äußert sich dadurch, dass die Mitarbeiter weitgehend frei entscheiden können wann sie arbeiten. Die geht auch einher mit einer starken Ergebnisorientierung. Nicht mehr die Anwesenheit im Büro gilt als Maßstab, sondern das Ergebnis.

Obwohl Mitarbeiter immer weniger Zeit im Büro verbringen, ist die Gestaltung der Arbeitsräume ein wichtiger Faktor, um ein **Produktivitäts- und Kreativitätsförderndes Ambiente** zu schaffen. Das Fraunhofer Institut führte eine Studie zur „Rolle der Arbeitsumgebung in einer hyperflexiblen Arbeitswelt“/Office 21® durch, welche klar aufzeigt, dass lediglich 20 % der Befragten mit ihrer Büroumgebung sehr zufrieden sind und weitere 42 % eher zufrieden. Bei rund 60% gibt es also noch ein enormes Optimierungspotenzial bei der Gestaltung ihrer Arbeits- und Büroumgebungen. Das ist insofern für Unternehmen höchstrelevant, da die Studienergebnisse auch zeigen, dass Mitarbeiter mit einer sehr geringen Zufriedenheit mit ihrer Arbeitsumgebung eine deutlich schwächere Bindung an das Unternehmen haben. Den stärksten positiven Einfluss haben Zufriedenheit mit der Möblierung und der Akustik, wobei zu hohe Arbeitsplatzdichte und Störung durch Personenverkehr den am stärksten negativ ausgeprägten Einfluss auf die Zufriedenheit haben.

Die Gestaltung der Arbeitsräume soll daher das Wohlbefinden steigern und den Mitarbeitern ausreichend Möglichkeiten zum formellen und informellen Austausch sowie Erholungs- und Pausenmöglichkeiten bieten. Ebenso muss die team-übergreifende Zusammenarbeit räumlich unterstützt werden, zB durch genügend Projekt- und Besprechungsräume.

Flexibilität von Ort und Zeit und der Wissensaustausch sind ohne **zeitadäquate technologische Unterstützung** nicht möglich. Technologie, die den digitalen Austausch fördern und die den einfachen Zugriff auf Daten ermöglichen sind daher Grundvoraussetzungen. Um in der Vielfalt an Kommunikationsmöglichkeiten aber auch ein effizientes Arbeiten zu ermöglichen ist es wichtig, Spielregeln für den effizienten Einsatz von Kommunikationstechnologie zu definieren. Nicht selten passiert es ansonsten, dass man bspw. „Gespräche“ oder Dokumente nicht mehr findet, da es zu viele Kanäle gibt, welche für den Austausch benutzt werden. Ein effektives Wissensmanagement und auch hierfür klare Richtlinien auf Unternehmensebene sind unabdingbar.

6 SCHLUSSFOLGERUNGEN/CONCLUSIO

Die Auswertungen der Stichprobe (Stand Anfang Dezember 2015) ergaben für österreichische Unternehmen ein differenziertes Bild. Der Faktor „Unternehmenserfolg mit Freude“ mit einem Mittelwert von 3,80 ist der stärkst ausgeprägte Faktor in der Stichprobe. Auffällig ist dabei auch der hohe Wert des Medians und eine vergleichsweise niedrige Standardabweichung, was auf einen äußerst heterogenen Faktor hinweist. Ebenso verhält es sich auch in Bezug auf die Faktoren „Offen und bereit für alle Generationen“, „Produktivitäts- und Kreativitätsförderndes Ambiente“ und „Unternehmerisches Denken und Handeln“, die einen Mittelwert von ca. 3 aufweisen. „Zeitadäquate Technologien“ (MW 2,86, SD 0,86) und „Unabhängigkeit von Ort und Zeit“ (MW 2,74, SD 0,99) weisen in der Studie die niedrigsten Werte auf, wonach insbesondere in diesen beiden Bereichen Aufholbedarf besteht.

Flexible Arbeitswelten verlangen nach einem ganzheitlichen Ansatz in der Unternehmensentwicklung. Flexibilität in Bezug auf Strukturen, Bezahlung, Ort und Zeit des Arbeitens bedeutet eine Veränderung der Systeme, Prozesse und Spielregeln im Unternehmen. Insbesondere erfordert dies aber eine Veränderung der Denkweisen von allen Mitgliedern der Organisation und damit in weiterer Folge der Unternehmenskultur.

Eine ganzheitliche Veränderung benötigt Personalentwicklungsmaßnahmen für die gesamten Mitarbeiter und Führungskräfte. Mitarbeiter müssen für neue Qualifikationsanforderungen fit gemacht werden. Insbesondere die Flexibilität in Bezug auf den Arbeitsort bedarf neuem Führungsdenken in den Unternehmen, denn Führungskräfte wissen oft nicht wo und wann Mitarbeiter arbeiten, dh. dass dem Führen über die Ziele eine noch größere Bedeutung zukommt. SMARTE (spezifische, messbare, akzeptierte, realistische, terminierte) Zielsetzungen sind hier als wichtige Grundlage zu nennen. Eine Unternehmenskultur, welche auf Kontrolle und Regulationen fußt, funktioniert in diesem Fall nicht, bzw. nur bedingt.

Auf der anderen Seite bedeuten Desk-Sharing-Konzepte, oder „activity based working“ für Mitarbeiter aber auch, dass diese ihren Arbeitstag viel strukturierter planen müssen. Hier ist es besonders wichtig zu analysieren, ob solche Konzepte für das jeweilige Unternehmen geeignet sind. Teamstrukturen lösen sich vielfach auf, wenn hier nicht aktiv von Führungskräften entgegengesteuert wird, um somit einen positiven Teamgeist beizubehalten. Regelmäßige Teammeetings sind ebenso wichtig wie ein Vorleben von oberster Unternehmensebene. Losere Strukturen fordern wie bereits vorab beschrieben nach mehr Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter, was wiederum stark über Transparenz, Strukturen, Prozesse und Ziele eines Unternehmens gefördert werden kann, denn nur informierte Mitarbeiter können eigenverantwortlich arbeiten.

Welche Veränderung Sie also auch immer in ihrem Unternehmen in Bezug auf Flexible Arbeitswelten anstoßen, begleiten, beraten oder mittragen – der alte Spruch von Dostojewski hat auch heute noch Gültigkeit „Veränderung ist das, was die Leute am meisten fürchten“. Und vor allem Veränderungen der Strukturen und das einfordern der Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter rührt an den jahrelang geltenden Machtverhältnissen. Sattelberger (2015) spricht von der Notwendigkeit eines Verlernens und Neu-

Lernens, denn Unternehmensführungen, Personalmanagement und Betriebsräte (Ergänzung der Autorinnen: sowie Führungskräfte) haben die Menschen viel zu lange in einer angelernten Unmündigkeit gehalten.

7 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Die Auswirkungen auf Führungskräfte lassen sich vor allem mit dem Aspekt des Vertrauens statt Kontrolle definieren. Die Faktoren zeigen, dass Flexibilität auf vielfältigen Ebenen gefordert ist, da MitarbeiterInnen nicht mehr unmittelbar greifbar sind und Führung über Ergebnisorientierung stattfinden muss. Durch den Trend zu flexiblen Strukturen und Teamarbeit sind klassische Führungskarrieren zu überdenken. Führungsarbeit im Sinne von Teamführung wird immer stärker gefordert und auf mehr MitarbeiterInnen verteilt.

Für HR ergeben sich geänderte Anforderungen an die Weiterbildung von MitarbeiterInnen insbesondere in Bezug auf Führungskompetenzen. Die Aspekte des neuen Arbeitens bedingen auch eine veränderte Unternehmenskultur. HR ist hier gefordert diese Veränderung zu begleiten und zu ermöglichen. Diese Aspekte werden im nächsten Jahr noch intensiver erforscht.

Die Flexibilisierung von Arbeitsort und –zeit sowie neue Beschäftigungsformen bringen auch arbeitsrechtliche Herausforderungen mit sich. In diesem Bereich wird die Forschungsaktivität im nächsten Jahr mit externen Experten im Rahmen von Studienarbeiten und –projekten fortgeführt.

8 LITERATURVERZEICHNIS

Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., & Weiber, R. (2008). *Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung*, 12. Aufl., Heidelberg: Springer.

Bartz, Michael/Schmutzer, Thomas (2014): *New World of Work. Warum kein Stein auf dem anderen bleibt. Trends – Erfahrungen – Lösungen*. Wien

Bass, Bernard M./Riggio Ronald E. (2006): *Transformation leadership*. 2. Auflage, New York

Bauer, Wilhelm (Hrsg) (2014): *Die Rolle der Arbeitsumgebung in einer hyperflexiblen Arbeitswelt. Ergebnisse aus dem Verbundforschungsprojekt Office 21®*. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

Beinborn, Peter (2007): *Commitment durch Sponsoring- die Mitarbeiter als Adressaten der Sponsoring- Aktivitäten*. In: Ahlert, Dieter & Woissetschläger, Vogel Verena (Hrsg.): *Exzellentes Sponsoring. Innovative Ansätze und Best Practices für das Markenmanagement*. S. 355-374. Wiesbaden.

Bortz, J., & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation*, 4., überarb. Aufl., Heidelberg: Springer.

Brandenburger, Adam M./Nalebuff, Barry J. (2008): *Coopetition. Kooperativ konkurrieren*. Eschborn: Rieck

Bühner, Markus (2011): *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion*, 3. akt. Auflage, München: Pearson.

Cernavin, Oleg/ Fischer, Manfred/ Nettelau, Helmer (2002): *Neue Qualität der Büroarbeit. Potenziale einer präventiven Arbeitsgestaltung - Auf dem Weg zu einer neuen Konvention?*. In: Schneider, Willi/ Windel, Armin/ Zwingmann, Bruno: *Die Zukunft der Büroarbeit. Bewerten, Vernetzen, Gestalten*. Sankt Augustin, S. 35-58

Covey, Stephen (2009): *Schnelligkeit durch Vertrauen. Die unterschätzte ökonomische Macht*. Offenbach: Gabal

Dilcher, Bettina / Emminghaus, Christoph (2010): *Leistungsorientierte Vergütung: Herausforderung für die Organisations- und Personalentwicklung. Umsetzung und Wirkung von Leistungsentgeltssystemen in der betrieblichen Praxis*.

Felfe, Jörg (2008): *Mitarbeiterbindung*. Göttingen.

Förster, Kerstin/ Wendler, Roy (2012): *Theorien und Konzepte zu Agilität in Organisationen*. In: *Dresdner Beiträge zur Wirtschaftsinformatik Nr. 63/12*.

Fundneider, Thomas/ Peschl, Markus (2012): *Enabling Spaces - Wie Raum und Organisation sich gegenseitig beeinflussen*. In: Jeschke, Sabina/ Hees, Frank/ Richert, An ja/ Trantow, Sven (Hrsg.): *Arbeit im Wandel. Trends und Herausforderungen der modernen Arbeitswelt*. Berlin, S. 115-117

Gauger, Janett (2000): Commitment-Management in Unternehmen- Am Beispiel des mittleren Managements. Wiesbaden.

Gebert, Diether Gebert/von Rosenstiel, Lutz. (2002): Organisationspsychologie. Stuttgart.

Gibson, Jane Whitney/ Blackwell, Charles W./Dominici, Peter/Demerath, Nicole (2002): Telecommuting in the 21st century: Benefits, Issues and leadership Model which will work. In: Journal of Leadership & Organizational Studies. Vol 8, S. 75–86

Gould, Josh (2009): Sustainable Workplace Design Creates Innovation Opportunities. In: Buildings. Ausgabe 103, Nr. 7, S. 60-62

Hatzinger, Reinhold / Nagel, Herbert (2013): Statistik mit SPSS. Fallbeispiele und Methoden, 2. akt. Aufl., München: Pearson.

Heisig, Ulrich (1997): Vertrauensbeziehungen in der Arbeitsorganisation. In: Schweer, Martin K. W. (Hrsg.) (1997): Interpersonales Vertrauen. Opladen: Westdeutscher Verlag: 121–153

Hornberger Sonia /Knauth Peter (2000): Innovative Flexibilisierung der Arbeitszeit. In: Knauth, Peter/Zülch, G. (Hrsg): Innovatives Arbeitszeitmanagement. Aachen, S. 23-49

Hub, Barbara (2010): Entwicklung von Leistungskriterien der variablen Entlohnung. Leistungsorientierte Entlohnung für General Manager der Thomas Cook Service AG in den Zielgebieten, FH Wien der WKW, Diplomarbeit.

Huppertz, Michael (2014): Die Bedeutung der Achtsamkeit für die ethische Intelligenz von Unternehmen.

Jansen, Stephan A./Schleissinger, Stephan (Hrsg.) (2000): Konkurrenz und Kooperation. Interdisziplinäre Zugänge zur Theorie der Co-opetition. Marburg: Metropolis

Joiner, Bill / Josephs, Stephen (2007): Leadership agility. Five levels of mastery for anticipating and initiating change, San Francisco: Jossey-Bass.

Joiner, Bill (2009): Leadership agility. ChangeWise, Concord, Massachusetts

Joiner, Bill (2013): Leadership agility: a global imperative. In: Dialogue, Dec2013/Feb2014, S. 48-53

Korte, Werner (1997): Telearbeit – Ein Vorgeschmack auf die Arbeit der Zukunft. In: Dengel, Andreas/Schröter, Welf (Hrsg.): Flexibilisierung der Arbeitskultur. Infrastrukturen der Arbeit im 21. Jahrhundert. 1. Auflage, Mösslingen-Talheim, S. 74-82

Krims, Jan / Kellner, Barbara (2012): Flexible Working 2012. Wie flexibel gestalten Unternehmen in Österreich die Arbeit ihrer MitarbeiterInnen? Eine Studie von Deloitte Human Capital.

- Lenzing, Kirsten/Janßen, Daniela/Deinert, Kirsten/Nachreiner, Friedhelm (2002): Forschungsprojekt „Flexible Arbeitszeiten“: Übersicht und erste Ergebnisse. In: Arbeitszeitflexibilisierung im Dienstleistungsbereich. Hrsg.: Zülch, Gert/Stock, Patricia/Bogus, Thomas. (2002). Aachen. S. 77-87
- Maier, G. W. & Woschée, R. M. (2002). Die affektive Bindung an das Unternehmen: Psychometrische Überprüfung einer deutschsprachigen Fassung des Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) von Porter und Smith (1970). Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 46, 126-136.
- Meyer, John P. / Allen, Natalie (1991): A Three-Component Model Conceptualization of Organizational Commitment. In: Human Resource Management Review. March 1991
- Meyer, John P./Becker, Thomas .E. / Vandenberghe, Christian (2004): Employee Commitment and Motivation: a Conceptual Analysis and Integrative Model. Journal of Applied Psychology, 89, 997-1007.
- Minssen, Heiner (2012): Arbeit in der modernen Gesellschaft. Eine Einführung. 1. Auflage, Wiesbaden
- Moosbrugger, H., & Kelava, A. (2012). *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion*, 2. Aufl., Heidelberg: Springer Medizin.
- Mowday, Richard T. / Steers, Richard M. (1979): Measurement of Organizational Commitment, Journal of Vocational Behavior 14, p. 224-247.
- Neuhaus, Ralf (2003): Büroarbeit planen und gestalten. Teil 2: Moderne Bürokonzepte und Telearbeit. Köln
- Pietzcker, Matthias (2007): Büro der Zukunft mehr mit Bellagio als mit Speicherchips zu tun. In: Zinser, Stefan/ Boch, Dieter (Hrsg.): Flexible Arbeitswelten. So gehts! Do´s and Don´ts aus dem Flexible-Office-Netzwerk. Zürich, S. 47-54
- Plant, Robert//Murrell Stephen (1997), The Agile Organization: Technology & Innovation. In: AAI Technical Report WS-97-02
- Picot, Arnold (2008): Arbeitsstrukturen in virtuellen Organisationen. In: Funken, Christiane/Schulz-Schaffer, Ingo (Hrsg.): Digitalisierung der Arbeitswelt. Zur Neuordnung formaler und informeller Prozesse in Unternehmen. 1. Auflage, Wiesbaden, S. 221-238
- Powell, Walter W. (1990): Neither market nor hierarchy. Network forms of organization. In: Research in Organizational Behavior 1: 295–336.
- Promberger, Markus; Wenzel, Ulrich; Pfeifer, Sabine; Hackett, Anne; Hirsland, Andreas (2008). Beschäftigungsfähigkeit, Arbeitsvermögen und Arbeitslosigkeit. WSI-Mitteilungen, 61 (2008), 2, 70-76.
- Putnam, Linda L./Myers, Karen K./Gailliard, Bernadette M. (2014): Examining the tension in workplace flexibility and exploring options for new directions. In: Human Relations. Vol 67 (4), S 413–440

- Rump, Jutta / Eilers, Silke (2013): Lebensphasenorientierte Personalpolitik – alle Potenziale ausschöpfen, in: Papehl, Andreas / Tümmers, Hans J. (Hrsg.): Die Arbeitswelt im 21. Jahrhundert. Herausforderungen, Perspektiven, Lösungsansätze. Wiesbaden: Springer, S. 137-147.
- Rump, Jutta/Walter, Norbert (2013, Hrsg.): Arbeitswelt 2030. Trends, Prognosen, Gestaltungsmöglichkeiten. 1. Auflage, Stuttgart
- Sattelberger, Thomas/Welpe, Isabell/Boes, Andreas (2015): Das demokratische Unternehmen. Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft, 1. Auflage, Verlag: Haufe.
- Schilcher, Christian / Will-Zocholl, Mascha / Ziegler, Marc (Hrsg.,2012): Vertrauen und Kooperation in der Arbeitswelt, Wiesbaden: Springer VS.
- Schreyögg, Georg (2008): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. 5. Vollst. Überarb.und erw. Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- Schweer, Martin K. W./Thies, Barbara (2003): Vertrauen als Organisationsprinzip. Perspektiven für komplexe soziale Systeme. Bern u. a.: Huber
- Stock, Patricia/Zülch, Gert (2013): Belastungen und Beeinträchtigungen der Work-Life-Balance durch Arbeitszeitflexibilisierung, in: Bornwasser, Manfred / Zülch, Gerd: Arbeitszeit – Zeitarbeit. Flexibilisierung der Arbeit als Antwort auf die Globalisierung. Wiesbaden: Springer, S. 205-222.
- Tanjour, Fadia (2013): Arbeitszufriedenheit, organisatorisches affektives Commitment und emotionale Intelligenz. Eine empirische Untersuchung über den Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit, organisatorischem affektivem Commitment und Emotionaler Intelligenz bei MitarbeiterInnen in norddeutschen Kindertageseinrichtungen. Philosophische Fakultät der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel, Dissertation.
- Thiele, Sabrina (2009): Work-Life-Balance zur Mitarbeiterbindung. Eine Strategie gegen den Fachkräftemangel. Hamburg.
- Thomson, Peter (2008): The business benefits of flexible working. In: Strategic HR Review. Vol.7 No. 7, S. 17-22
- Walenta, Christa/Kirchler, Erich (2011): Führung. 1. Auflage, Wien
- Weinert, Ansfried B (2004): Organisations- und Personalpsychologie. Weinheim, Basel.
- Wieden, Michael (2012): Liquid Work. Arbeiten 3.0. Wiesbaden

9 APPENDIX

9.1 Appendix A: Dimension, Beschreibung und Quellen der Items

Dimension	Beschreibung	Quelle	Item
Unternehmens- erfolg mit Freude	<ul style="list-style-type: none"> • Sinn & Werte verstehen • Identifikation mit Unternehmen • Gemeinwohlgedanke 		<ul style="list-style-type: none"> • Die Vision meines Unternehmens ist mir klar verständlich. • Werte meines Unternehmens sind mir klar verständlich. • Die Unternehmenswerte sind im Arbeitsalltag nicht verankert. • Die Unternehmenswerte beeinflussen wie Entscheidungen getroffen werden. • Die Vision meines Unternehmens inspiriert mich. • Strategien und Ziele sind für alle MitarbeiterInnen nachvollziehbar. • In unserem Unternehmen wird kaum überprüft, ob die Grundausrichtung (Ziele, Werte) noch angemessen ist. • Ich habe Spaß an meiner Arbeit. • Meine Arbeit erfüllt mich. • Ich bin bereit, mich mehr als nötig zu engagieren, um zum Erfolg meines Unternehmens beizutragen. • In meinem Unternehmen spornen wir uns gegenseitig zu Höchstleistungen an. • Die Zukunft meines Unternehmens liegt mir sehr am Herzen. • Ich kann die Zukunft meines Unternehmens mitgestalten. • Ich bin stolz, wenn ich anderen sagen kann, dass ich zu diesem Unternehmen gehöre. • Ich fühle mich diesem Unternehmen nicht verbunden. • Informeller, sozialer Austausch ist wichtiger Bestandteil in unserem Arbeitsleben. • Der positive Einfluss auf die Gesellschaft liegt meinem Unternehmen am Herzen. • Wir setzen gezielt Maßnahmen für das Gemeinwohl.
Produktivitäts- und Kreativitäts- förderndes Am- biente	<ul style="list-style-type: none"> • Begegnungs- und Bewegungs-Stimulanz (Zoniertes Arbeiten) 		<ul style="list-style-type: none"> • Mein Unternehmen stellt mir ausreichend Freiraum und Zeit für Kreativität zur Verfügung. • Mein Unternehmen stellt mir für die jeweilige Tätigkeit die dafür passende Arbeitszone zur Verfügung (z.B. für kreatives Arbeiten,

			<p>konzentriertes Arbeiten, interdisziplinärer Austausch, strukturierter Austausch, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • An meinem Arbeitsplatz fühle ich mich häufig durch andere MitarbeiterInnen gestört. • Die Arbeitsumgebung in meinem Unternehmen fördert den informellen sozialen Austausch der MitarbeiterInnen untereinander. • In meinem Unternehmen stehen ausreichend Räumlichkeiten für Besprechungsmöglichkeiten zur Verfügung. • Die Gestaltung der Arbeitsräume unterstützt teamübergreifendes Arbeiten. • In meiner Arbeitsumgebung gibt es ein sehr gutes Angebot an Erholungs- und Pausenmöglichkeiten. • Insgesamt ist meine Arbeitsumgebung sehr lässig gestaltet. • Die Gestaltung der Arbeitsräume in meinem Unternehmen fördert mein Wohlbefinden.
<p>Zeitadäquate Technologien</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ständiger Zugang • Social Business Plattform • Collaboration Plattformen 		<ul style="list-style-type: none"> • Mein Unternehmen stellt mir Technologien zur Verfügung, die mir von überall einen einfachen Zugang zu meinen Daten / Arbeitsmaterialien ermöglichen. • Ich kann meine eigenen Geräte einfach in die Firmeninfrastruktur einbinden. • In meinem Unternehmen erhalten externe Personen problemlos mit ihren Geräten Internetzugang. • In meinem Unternehmen verfügen wir über die notwendigen Fähigkeiten, um die eingesetzten Technologien effizient nutzen zu können. • In meinem Unternehmen gibt es keine Richtlinien, welcher Kommunikationskanal (z.B. email, Intranet, Chat,..) für welchen Zweck genutzt werden soll. • In unserem Unternehmen weiß ich, wo ich die für mich relevanten und interessanten Informationen finde. • In meinem Unternehmen werden alle Informationen über eMail versendet. • Alle wichtigen Informationen sind auf digitalen Plattformen verfügbar. • In meinem Unternehmen werden Meetings auch in digitalen Räumen (virtuell) abgehalten. • In meinem Unternehmen gibt es digitale Räume/Plattformen für den sozialen Austausch.

			<ul style="list-style-type: none"> ● Ich habe das Gefühl, dass ich durch den Einsatz von neue Technologien in meinem Unternehmen den sozialen Kontakt zu MitarbeiterInnen und KollegInnen verliere.
Vertrauen statt Kontrolle	<ul style="list-style-type: none"> ● Eigenverantwortung - Empowerment? ● Mitarbeiter-Partizipation ● Konsensualer Führungsstil ● Ergebnisorientiertes Arbeiten 		<ul style="list-style-type: none"> ● Das Ergebnis meiner Arbeit ist wichtig, nicht meine Anwesenheit im Büro. ● Ich habe in meinem Arbeitsalltag das Gefühl ständig kontrolliert zu werden. ● Mein Unternehmen fördert unternehmerisches Denken und Handeln. ● Neue Dinge auszuprobieren und nach neuen Wegen zu suchen wird in meinem Unternehmen wertgeschätzt. ● Ich werde von meinem Unternehmen aktiv unterstützt, meine Stärken und Talente auszubauen. ● Wertschätzender Umgang ist in meinem Unternehmen wichtig. ● In meinem Unternehmen betrachten wir Probleme immer aus verschiedenen Blickwinkeln. ● Betroffene Entscheidungen sind nicht immer nachvollziehbar. ● Direkte, offene Kommunikation ist in unserem Unternehmen wichtig. ● In meinem Unternehmen gilt folgendes Motto: Fehler dürfen gemacht werden. ● Ich kann überwiegend selbst entscheiden, wie ich meine Aufgaben erledige. ● Meine Führungskraft lässt mir Freiraum, wie ich meine Ziele erreiche. ● Mitarbeiteranliegen sind der Geschäftsführung wichtig.
Leistungsorientierte Bezahlung	<ul style="list-style-type: none"> ● Anreize, Beteiligungen ● Mitarbeiter-Ziele - Eigenmotivation 		<ul style="list-style-type: none"> ● Teamziele werden gemeinsam definiert. ● Ich erarbeite meine Zielvereinbarung gemeinsam mit meiner Führungskraft in regelmäßigen Abständen. ● Meine Führungskraft versteht meine Ziele. ● Meine Ziele sind mir völlig klar. ● Meine Verantwortlichkeiten sind mir völlig klar. ● Ich kenne meinen Beitrag zum Unternehmenserfolg. ● Teamleistungen werden (monetär oder nicht-monetär) belohnt. ● Meine besonderen Leistungen werden belohnt (monetär oder nicht-monetär).

			<ul style="list-style-type: none"> • Eine Nicht-Erreichung meiner Ziele hat Auswirkungen (monetär oder nicht-monetär)
Unabhängigkeit von Zeit und Ort	<ul style="list-style-type: none"> • Ständiger Zugang und Ortsunabhängiges Arbeiten • Life-Work Integration • Arten von Unabhängigkeit von Ort: <ul style="list-style-type: none"> ○ DeskSharing / zoniertes Arbeiten - Fixe Arbeitsplätze: nur ein Aspekt - ev. weniger stark gewichtet ○ Homeoffice / Telearbeit ○ Mobile Working 		<ul style="list-style-type: none"> • In meinem Unternehmen kann ich überwiegend selbst entscheiden, wo ich arbeite (Büro, Homeoffice, Verkehrsmittel,...). • In meinem Unternehmen kann ich an Meetings auch virtuell teilnehmen. • In meinem Unternehmen kann ich überwiegend selbst entscheiden, zu welchen Zeiten ich arbeite. • In meinem Unternehmen habe ich das Gefühl ständig beruflich erreichbar sein zu müssen. • Permanente Erreichbarkeit ist in meinem Unternehmen gewünscht.
Flexible, flache Strukturen	<ul style="list-style-type: none"> • Agile Strukturen • Interdisziplinäre Teamarbeit • Flachere Hierarchien und flexible Strukturen • Klare Verantwortlichkeit • Inhaltliche Cross-Silo-Vernetzung • Projektarbeit – Job Rotation 		<ul style="list-style-type: none"> • Mein Unternehmen zeichnet sich durch flexible Strukturen aus. • Mein Unternehmen zeichnet sich durch flache Hierarchien aus. • Die Strukturen und Hierarchien in meinem Unternehmen sind mir klar verständlich. • Teamarbeit ist bei uns selbstverständlich. • Teams setzen sich flexibel aus MitarbeiterInnen des gesamten Unternehmens zusammen. • MitarbeiterInnen haben die Möglichkeit die Teamzugehörigkeit selbst zu entscheiden. • Das Team toleriert individuelle Verschiedenheiten (Leistungsfähigkeiten, Tempi, Rhythmen, Tagesverfassung, etc.), soweit dies möglich ist. • Teams können aus internen MitarbeiterInnen und/oder externen Personen bestehen. • Externe Personen werden in Projektteams fast wie interne MitarbeiterInnen integriert. • In meinem Unternehmen sind Verantwortlichkeiten klar definiert. • Ich kann mich mit meinen Anliegen auch direkt an die Geschäftsführung wenden.
Offen und bereit für alle Generationen	<i>bereit für die neuen Generationen.</i>		<ul style="list-style-type: none"> • Mein Unternehmen fördert aktiv die generationenübergreifende Zusammenarbeit. • In meinem Unternehmen wird der Wissensaustausch von Alt zu

	<ul style="list-style-type: none"> ● 3 Generationen – 3 Vorstellungen von Arbeit ● Beweglichkeit (psychisch/physisch) ● Achtsamkeit ● Altersgerechtes Arbeiten 		<p>Jung und Jung zu Alt aktiv gefördert.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Mein Unternehmen bietet je nach Lebensphase flexible Beschäftigungsmöglichkeiten (z.B. Job Sharing, Teilzeit, Auszeit/Sabbatical, Karenz) ● Mein Unternehmen bietet je nach Lebensphase und Interesse flexible Karrieremöglichkeiten (z.B. Führungskarriere, Expertenkarriere, Projektkarriere). ● In meinem Unternehmen gibt es Age Diversity Programme (z.B. Mentoring, etc.) ● In meinem Unternehmen wird das Wissen pensionierter MitarbeiterInnen aktiv in den Unternehmensalltag einbezogen. ● Das Wissen von älteren KollegInnen ist in meinem Unternehmen wichtig. ● Das Wissen der neuen Generationen ist meinem Unternehmen wichtig. ● In meinem Unternehmen wird auf die unterschiedlichen Lebenssituationen der MitarbeiterInnen Rücksicht genommen. ● In meinem Unternehmen werden gesundheitsfördernde Maßnahmen angeboten.
--	--	--	---

9.2 Appendix B: Darstellung der deskriptiven Statistiken über 85 Items

Item	N	Mittelwert	Standardabweichung	Varianz	Schiefe	Kurtosis
In meinem Unternehmen kann ich selbst entscheiden, wo ich arbeite (Büro, Homeoffice, Verkehrsmittel, etc.)	126	2,76	1,405	1,975	,240	-1,171
In meinem Unternehmen kann ich an Meetings auch virtuell teilnehmen.	126	2,69	1,531	2,343	,333	-1,397
In meinem Unternehmen kann ich überwiegend selbst entscheiden, zu welchen Zeiten ich arbeite.	126	3,11	1,279	1,636	-,071	-1,018
In meinem Unternehmen habe ich ständig das Gefühl, erreichbar sein zu müssen.	126	3,08	1,211	1,466	-,264	-,716
Permanente Erreichbarkeit ist in meinem Unternehmen gewünscht.	126	3,01	1,262	1,592	-,331	-,776
Mein Unternehmen unterstützt mich finanziell, meinen Heimbüroarbeitsplatz einzurichten.	126	1,94	1,384	1,916	1,219	,053
Mein Unternehmen stellt mir ausreichend Freiraum und Zeit für Kreativität zur Verfügung.	126	3,23	1,147	1,315	-,011	-,857
Mein Unternehmen stellt mir für die jeweilige Tätigkeit die dafür passende Arbeitszone zur Verfügung (z.B. für kreatives Arbeiten, konzentriertes Arbeiten, interdisziplinärer Austausch, strukturierter Austausch, etc.)	126	2,71	1,408	1,982	,225	-1,286
An meinem Arbeitsplatz fühle ich mich häufig durch andere MitarbeiterInnen gestört.	126	2,75	1,269	1,611	,356	-,837
Die Arbeitsumgebung in meinem Unternehmen fördert den informellen sozialen Austausch der MitarbeiterInnen untereinander.	126	3,37	1,151	1,324	-,324	-,712
In meinem Unternehmen stehen ausreichend Räumlichkeiten für Besprechungen zur Verfügung.	126	3,49	1,225	1,500	-,565	-,620
Die Gestaltung der Arbeitsräume unterstützt teamübergreifendes Arbeiten.	126	2,96	1,209	1,462	-,144	-,969
In meiner Arbeitsumgebung gibt es ein sehr gutes Angebot an Erholungs- und Pausenmöglichkeiten.	126	2,79	1,261	1,589	,228	-1,015
Insgesamt ist meine Arbeitsumgebung sehr lässig gestaltet.	126	2,85	1,315	1,729	,154	-1,121
Die Gestaltung der Arbeitsräume fördert mein Wohlbefinden.	126	2,96	1,235	1,526	,076	-,998
Mein Unternehmen stellt mir Technologien zur Verfügung, die mir von überall einen einfachen Zugang zu meinen Daten/Arbeitsmaterialien ermöglichen.	126	3,45	1,324	1,754	-,421	-,923
Ich kann meine eigenen Geräte einfach in die Firmeninfrastruktur einbinden.	126	2,49	1,490	2,220	,436	-1,308
In meinem Unternehmen erhalten externe Personen problemlos mit ihren Geräten Internetzugang.	126	3,29	1,447	2,094	-,352	-1,226
In meinem Unternehmen verfügen wir über die notwendigen Fähigkeiten, um die eingesetzten Technologien effizient nutzen zu können.	126	3,16	1,255	1,575	-,157	-,953
In meinem Unternehmen gibt es Richtlinien, welcher Kommunikationskanal (z.B. Email, Intranet, Chat, etc.) für welchen Zweck genutzt werden soll.	126	2,24	1,183	1,399	,587	-,670
In meinem Unternehmen weiß ich, wo ich die für mich relevanten und interessanten Informationen finde.	126	3,60	1,066	1,137	-,475	-,451
In meinem Unternehmen werden alle Informationen über Email versendet.	126	3,31	1,000	,999	-,462	-,130
Alle wichtigen Informationen sind auf digitalen Plattformen verfügbar.	126	3,31	1,106	1,223	-,353	-,490
In meinem Unternehmen werden Meetings auch in digitalen Räumen (virtuell) abgehalten.	126	2,52	1,390	1,931	,432	-1,097
In meinem Unternehmen gibt es digitale Räume/Plattformen für den sozialen Austausch.	126	2,50	1,355	1,836	,304	-1,224
Ich habe das Gefühl, dass ich durch den Einsatz von neuen Technologien in meinem Unternehmen den sozialen Kontakt zu MitarbeiterInnen und KollegInnen verliere.	126	2,01	,992	,984	,734	-,055
Das Ergebnis meiner Arbeit ist wichtig, nicht meine Anwesenheit im Büro.	126	3,40	1,369	1,873	-,465	-,982
Ich habe in meinem Arbeitsalltag das Gefühl, ständig kontrolliert zu werden.	126	2,24	1,203	1,447	,762	-,208
Mein Unternehmen fördert unternehmerisches Denken und Handeln.	126	3,37	1,212	1,468	-,232	-,871
Neue Dinge auszuprobieren und nach neuen Wegen zu suchen, wird in meinem Unternehmen wertgeschätzt.	126	3,29	1,186	1,406	-,164	-,757
Ich werde von meinem Unternehmen aktiv unterstützt, meine Stärken und Talente auszubauen.	126	3,22	1,239	1,534	-,176	-,900
Wertschätzender Umgang ist in meinem Unternehmen wichtig.	126	3,57	1,280	1,639	-,429	-1,010
In meinem Unternehmen betrachten wir Probleme immer aus verschiedenen Blickwinkeln.	126	3,10	1,109	1,229	-,028	-,723
Getroffene Entscheidungen sind nicht immer nachvollziehbar.	126	3,03	1,138	1,295	-,195	-,443
Direkte, offene Kommunikation ist in unserem Unternehmen wichtig.	126	3,27	1,176	1,383	-,302	-,742
In meinem Unternehmen gilt folgendes Motto: Fehler dürfen gemacht werden.	126	3,26	1,111	1,235	-,074	-,673
Ich kann überwiegend selbst entscheiden, wie ich meine Aufgaben erledige.	126	3,94	1,056	1,116	-,947	,524
Meine Führungskraft lässt mir Freiraum, wie ich meine Ziele erreiche.	126	4,16	,871	,759	-1,202	1,850
Mitarbeiteranliegen sind der Geschäftsführung wichtig.	126	3,15	1,345	1,809	-,200	-1,119
Informeller, sozialer Austausch ist wichtiger Bestandteil in meinem Arbeitsleben.	126	3,84	1,091	1,191	-,655	-,427
Teamziele werden gemeinsam definiert.	126	2,85	1,180	1,393	,001	-,853
Ich erarbeite meine Zielvereinbarung gemeinsam mit meiner Führungskraft in regelmäßigen Abständen.	126	3,37	1,313	1,724	-,376	-,930
Meine Führungskraft versteht meine Ziele.	126	3,87	1,030	1,062	-,973	,872
Meine Ziele sind mir völlig klar.	126	4,00	1,043	1,088	-1,031	,614
Meine Verantwortlichkeiten sind mir völlig klar.	126	4,08	1,025	1,050	-,977	,218
Ich kenne meinen Beitrag zum Unternehmenserfolg.	126	3,94	1,083	1,173	-,771	-,233
Teamentleistungen werden (monetär oder nicht-monetär) belohnt.	126	2,56	1,348	1,816	,421	-,986
Meine besonderen Leistungen werden belohnt (monetär oder nicht-monetär).	126	2,97	1,385	1,919	,094	-1,208
Eine Nicht-Erreichung meiner Ziele hat Auswirkungen (monetär oder nicht-monetär)	126	2,75	1,452	2,107	,312	-1,209
Die Vision meines Unternehmens ist mir klar verständlich.	126	3,55	1,306	1,706	-,489	-,980
Die Werte meines Unternehmens sind mir klar verständlich.	126	3,73	1,329	1,767	-,695	-,717
Die Unternehmenswerte sind im Arbeitsalltag nicht verankert.	126	2,78	1,338	1,790	,172	-1,145
Die Unternehmenswerte beeinflussen wie Entscheidungen getroffen werden.	126	3,01	1,190	1,416	-,016	-,926
Die Vision meines Unternehmens inspiriert mich.	126	2,88	1,300	1,690	,047	-1,142
Strategien und Ziele sind für alle MitarbeiterInnen nachvollziehbar.	126	2,90	1,169	1,367	,005	-,724
In unserem Unternehmen wird kaum überprüft, ob die Grundausrichtung (Ziele, Werte) noch angemessen ist.	126	2,62	1,238	1,534	,377	-,866
Der positive Einfluss auf die Gesellschaft liegt meinem Unternehmen am Herzen.	126	3,37	1,319	1,740	-,400	-,901
Ich habe Spaß an meiner Arbeit.	126	3,92	1,001	1,002	-,909	,655
Meine Arbeit erfüllt mich.	126	3,63	1,086	1,180	-,580	-,185
Ich bin bereit, mich mehr als nötig zu engagieren, um zum Erfolg meines Unternehmens beizutragen.	126	4,00	1,103	1,216	-1,055	,310
In meinem Unternehmen spornen wir uns gegenseitig zu Höchstleistungen an.	126	3,29	1,137	1,294	-,218	-,761
Die Zukunft meines Unternehmens liegt mir sehr am Herzen.	126	3,74	1,228	1,507	-,619	-,739
Ich kann die Zukunft meines Unternehmens mitgestalten.	126	3,24	1,347	1,815	-,066	-1,251
Ich fühle mich diesem Unternehmen nicht verbunden.	126	2,25	1,350	1,823	,814	-,454
Ich bin stolz, wenn ich anderen sagen kann, dass ich zu diesem Unternehmen gehöre.	126	3,59	1,334	1,780	-,539	-,900
Mein Unternehmen zeichnet sich durch flexible Strukturen aus.	126	2,79	1,243	1,546	,315	-,905
Mein Unternehmen zeichnet sich durch flache Hierarchien aus.	126	2,96	1,382	1,910	,017	-1,285
Die Strukturen und Hierarchien in meinem Unternehmen sind mir klar verständlich.	126	3,85	1,207	1,457	-,870	-,233
Teamarbeit ist bei uns selbstverständlich.	126	3,69	1,047	1,095	-,625	,005
Teams setzen sich flexibel aus MitarbeiterInnen des gesamten Unternehmens zusammen.	126	2,98	1,311	1,719	,131	-1,024
MitarbeiterInnen haben die Möglichkeit, selbst über die Teamzugehörigkeit zu entscheiden.	126	2,25	1,145	1,311	,786	,016
Das Team toleriert individuelle Verschiedenheiten (Leistungsfähigkeiten, Tempi, Rhythmen, Tagesverfassung, etc.), soweit dies möglich ist.	126	3,21	1,168	1,365	-,259	-,614
Teams können aus internen MitarbeiterInnen und/oder externen Personen bestehen.	126	3,24	1,249	1,559	-,087	-1,004
Externe Personen werden in Projektteams wie interne MitarbeiterInnen integriert.	126	2,98	1,262	1,591	,045	-,981
In meinem Unternehmen sind Verantwortlichkeiten klar definiert.	126	3,45	1,136	1,290	-,463	-,516
Mein Unternehmen fördert aktiv die generationenübergreifende Zusammenarbeit.	126	2,71	1,333	1,777	,247	-1,039
In meinem Unternehmen wird der Wissensaustausch von Alt zu Jung und Jung zu Alt aktiv gefördert.	126	2,65	1,279	1,637	,263	-,909
Mein Unternehmen bietet je nach Lebensphase flexible Beschäftigungsmöglichkeiten (z.B. Job Sharing, Teilzeit, Auszeit/Sabbatical, Karenz).	126	3,13	1,261	1,590	-,088	-,964
Mein Unternehmen bietet je nach Lebensphase und Interesse flexible Karriereoptionen (z.B. Führungskarriere, ExpertInnenkarriere, Projektkarriere)	126	2,60	1,240	1,537	,361	-,837
In meinem Unternehmen gibt es Age Diversity Programme (z.B. Mentoring, etc.)	126	2,07	1,161	1,347	,826	-,360
In meinem Unternehmen wird das Wissen pensionierter MitarbeiterInnen aktiv in den Unternehmensalltag einbezogen.	126	1,90	1,144	1,309	1,182	,474
Das Wissen von älteren KollegInnen ist in meinem Unternehmen wichtig.	126	3,10	1,353	1,831	-,156	-1,131
Das Wissen der neuen Generationen ist meinem Unternehmen wichtig.	126	3,21	1,262	1,594	-,389	-,838
In meinem Unternehmen wird auf die unterschiedlichen Lebenssituationen der MitarbeiterInnen Rücksicht genommen.	126	3,25	1,093	1,195	-,206	-,588
In meinem Unternehmen werden ausreichend gesundheitsfördernde Maßnahmen angeboten.	126	3,10	1,433	2,055	-,153	-1,282

9.3 Appendix C: Darstellung der Itemschwierigkeiten

	N	Score emp	Score theor	pi
In meinem Unternehmen kann ich selbst entscheiden, wo ich arbeite (Büro, Homeoffice, Verkehrsmittel, etc.)	126	222	504	0,44
In meinem Unternehmen kann ich an Meetings auch virtuell teilnehmen.	126	213	504	0,42
In meinem Unternehmen kann ich überwiegend selbst entscheiden, zu welchen Zeiten ich arbeite.	126	266	504	0,53
In meinem Unternehmen habe ich nicht ständig das Gefühl, erreichbar sein zu müssen.	126	239	504	0,47
Permanente Erreichbarkeit ist in meinem Unternehmen meist gewünscht.	126	245	504	0,49
Mein Unternehmen unterstützt mich finanziell, meinen Heimarbeitsplatz einzurichten.	126	118	504	0,23
Mein Unternehmen stellt mir ausreichend Freiraum und Zeit für Kreativität zur Verfügung.	126	281	504	0,56
Mein Unternehmen stellt mir für die jeweilige Tätigkeit die dafür passende Arbeitszone zur Verfügung (z.B. für kreatives Arbeiten, konzentriertes Arbeiten, interdisziplinärer Austausch, strukturierter Austausch, etc.)	126	216	504	0,43
An meinem Arbeitsplatz fühle ich mich selten durch andere MitarbeiterInnen gestört.	126	283	504	0,56
Die Arbeitsumgebung in meinem Unternehmen fördert den informellen sozialen Austausch der MitarbeiterInnen untereinander.	126	299	504	0,59
In meinem Unternehmen stehen ausreichend Räumlichkeiten für Besprechungen zur Verfügung.	126	314	504	0,62
Die Gestaltung der Arbeitsräume unterstützt teamübergreifendes Arbeiten.	126	247	504	0,49
In meiner Arbeitsumgebung gibt es ein sehr gutes Angebot an Erholungs- und Pausenmöglichkeiten.	126	226	504	0,45
Insgesamt ist meine Arbeitsumgebung sehr lässig gestaltet.	126	233	504	0,46
Die Gestaltung der Arbeitsräume fördert mein Wohlbefinden.	126	247	504	0,49
Mein Unternehmen stellt mir Technologien zur Verfügung, die mir von überall einen einfachen Zugang zu meinen Daten/Arbeitsmaterialien ermöglichen.	126	309	504	0,61
Ich kann meine eigenen Geräte einfach in die Firmeninfrastruktur einbinden.	126	188	504	0,37
In meinem Unternehmen erhalten externe Personen problemlos mit ihren Geräten Internetzugang.	126	288	504	0,57
In meinem Unternehmen verfügen wir über die notwendigen Fähigkeiten, um die eingesetzten Technologien effizient nutzen zu können.	126	272	504	0,54
In meinem Unternehmen gibt es Richtlinien, welcher Kommunikationskanal (z.B. Email, Intranet, Chat, etc.) für welchen Zweck genutzt werden soll.	126	156	504	0,31
In meinem Unternehmen weiß ich, wo ich die für mich relevanten und interessanten Informationen finde.	126	328	504	0,65
In meinem Unternehmen werden Informationen nicht ausschließlich über Email versendet.	126	213	504	0,42
Alle wichtigen Informationen sind auf digitalen Plattformen verfügbar.	126	291	504	0,58
In meinem Unternehmen werden Meetings auch in digitalen Räumen (virtuell) abgehalten.	126	192	504	0,38
In meinem Unternehmen gibt es digitale Räume/Plattformen für den sozialen Austausch.	126	189	504	0,38
Ich habe nicht das Gefühl, dass ich durch den Einsatz von neuen Technologien in meinem Unternehmen den sozialen Kontakt zu MitarbeiterInnen und KollegInnen verliere.	126	377	504	0,75
Das Ergebnis meiner Arbeit ist wichtig, nicht meine Anwesenheit im Büro.	126	302	504	0,60
Ich habe in meinem Arbeitsalltag nicht das Gefühl, ständig kontrolliert zu werden.	126	345	504	0,68
Mein Unternehmen fördert unternehmerisches Denken und Handeln.	126	299	504	0,59
Neue Dinge auszuprobieren und nach neuen Wegen zu suchen, wird in meinem Unternehmen wertgeschätzt.	126	288	504	0,57
Ich werde von meinem Unternehmen aktiv unterstützt, meine Stärken und Talente auszubauen.	126	280	504	0,56
Wertschätzender Umgang ist in meinem Unternehmen wichtig.	126	324	504	0,64
In meinem Unternehmen betrachten wir Probleme immer aus verschiedenen Blickwinkeln.	126	265	504	0,53
Getroffene Entscheidungen sind meist nachvollziehbar.	126	245	504	0,49
Direkte, offene Kommunikation ist in unserem Unternehmen wichtig.	126	286	504	0,57
In meinem Unternehmen gilt folgendes Motto: Fehler dürfen gemacht werden.	126	285	504	0,57
Ich kann überwiegend selbst entscheiden, wie ich meine Aufgaben erledige.	126	370	504	0,73
Meine Führungskraft lässt mir Freiraum, wie ich meine Ziele erreiche.	126	398	504	0,79
Mitarbeiteranliegen sind der Geschäftsführung wichtig.	126	271	504	0,54
Informeller, sozialer Austausch ist wichtiger Bestandteil in meinem Arbeitsleben.	126	358	504	0,71
Teamziele werden gemeinsam definiert.	126	233	504	0,46
Ich erarbeite meine Zielvereinbarung gemeinsam mit meiner Führungskraft in regelmäßigen Abständen.	126	299	504	0,59
Meine Führungskraft versteht meine Ziele.	126	361	504	0,72
Meine Ziele sind mir völlig klar.	126	378	504	0,75
Meine Verantwortlichkeiten sind mir völlig klar.	126	388	504	0,77
Ich kenne meinen Beitrag zum Unternehmenserfolg.	126	371	504	0,74
Teamleistungen werden (monetär oder nicht-monetär) belohnt.	126	197	504	0,39
Meine besonderen Leistungen werden belohnt (monetär oder nicht-monetär).	126	248	504	0,49
Eine Nicht-Erreichung meiner Ziele hat Auswirkungen (monetär oder nicht-monetär)	126	221	504	0,44
Die Vision meines Unternehmens ist mir klar verständlich.	126	321	504	0,64
Die Werte meines Unternehmens sind mir klar verständlich.	126	344	504	0,68
Die Unternehmenswerte sind im Arbeitsalltag verankert.	126	278	504	0,55
Die Unternehmenswerte beeinflussen wie Entscheidungen getroffen werden.	126	253	504	0,50
Die Vision meines Unternehmens inspiriert mich.	126	237	504	0,47
Strategien und Ziele sind für alle MitarbeiterInnen nachvollziehbar.	126	240	504	0,48
In unserem Unternehmen wird geprüft, ob die Grundaussrichtung (Ziele, Werte) noch angemessen sind.	126	300	504	0,60
Der positive Einfluss auf die Gesellschaft liegt meinem Unternehmen am Herzen.	126	299	504	0,59
Ich habe Spaß an meiner Arbeit.	126	368	504	0,73
Meine Arbeit erfüllt mich.	126	331	504	0,66
Ich bin bereit, mich mehr als nötig zu engagieren, um zum Erfolg meines Unternehmens beizutragen.	126	378	504	0,75
In meinem Unternehmen spüren wir uns gegenseitig zu Höchstleistungen an.	126	288	504	0,57
Die Zukunft meines Unternehmens liegt mir sehr am Herzen.	126	345	504	0,68
Ich kann die Zukunft meines Unternehmens mitgestalten.	126	282	504	0,56
Ich fühle mich diesem Unternehmen verbunden.	126	343	504	0,68
Ich bin stolz, wenn ich anderen sagen kann, dass ich zu diesem Unternehmen gehöre.	126	326	504	0,65
Mein Unternehmen zeichnet sich durch flexible Strukturen aus.	126	225	504	0,45
Mein Unternehmen zeichnet sich durch flache Hierarchien aus.	126	247	504	0,49
Die Strukturen und Hierarchien in meinem Unternehmen sind mir klar verständlich.	126	359	504	0,71
Teamarbeit ist bei uns selbstverständlich.	126	339	504	0,67
Teams setzen sich flexibel aus MitarbeiterInnen des gesamten Unternehmens zusammen.	126	249	504	0,49
MitarbeiterInnen haben die Möglichkeit, selbst über die Teamzugehörigkeit zu entscheiden.	126	158	504	0,31
Das Team toleriert individuelle Verschiedenheiten (Leistungsfähigkeiten, Tempi, Rhythmen, Tagesverfassung, etc.), soweit dies möglich ist.	126	278	504	0,55
Teams können aus internen MitarbeiterInnen und/oder externen Personen bestehen.	126	282	504	0,56
Externe Personen werden in Projektteams wie interne MitarbeiterInnen integriert.	126	249	504	0,49
In meinem Unternehmen sind Verantwortlichkeiten klar definiert.	126	309	504	0,61
Mein Unternehmen fördert aktiv die generationenübergreifende Zusammenarbeit.	126	341	504	0,68
In meinem Unternehmen wird der Wissensaustausch von Alt zu Jung und Jung zu Alt aktiv gefördert.	126	208	504	0,41
Mein Unternehmen bietet je nach Lebensphase flexible Beschäftigungsmöglichkeiten (z.B. Job Sharing, Teilzeit, Auszeit/Sabbatical, Karenz).	126	269	504	0,53
Mein Unternehmen bietet je nach Lebensphase und Interesse flexible Karrieremöglichkeiten (z.B. Führungskarriere, Expertenkarriere, Projektkarriere)	126	202	504	0,40
In meinem Unternehmen gibt es Age Diversity Programme (z.B. Mentoring, etc.)	126	135	504	0,27
In meinem Unternehmen wird das Wissen pensionierter MitarbeiterInnen aktiv in den Unternehmensalltag einbezogen.	126	113	504	0,22
Das Wissen von älteren KollegInnen ist in meinem Unternehmen wichtig.	126	264	504	0,52
Das Wissen der neuen Generationen ist meinem Unternehmen wichtig.	126	279	504	0,55
In meinem Unternehmen wird auf die unterschiedlichen Lebenssituationen der MitarbeiterInnen Rücksicht genommen.	126	283	504	0,56
In meinem Unternehmen werden ausreichend gesundheitsfördernde Maßnahmen angeboten.	126	264	504	0,52