

ERWARTUNGEN VON ARBEITNEHMER*INNEN IN DER INDUSTRIE 4.0

Berger-Grabner, Doris*^a, Bachner, Christine ^a, Latzke, Markus ^a,
Handhofer, Doris ^a

^a IMC FH Krems, Krems, Austria

* Corresponding Author: Doris Berger-Grabner, doris.grabner@fh-krems.ac.at

Abstract. Die vorliegende Studie über produzierende Unternehmen zeigt Erwartungen von Arbeitnehmer*innen an Arbeitgeber*innen vor dem Hintergrund der, durch Industrie 4.0 veränderten, Arbeitsinhalte und -aufgaben auf. Ausgehend von der Annahme, dass sich die Aufgaben der Mitarbeiter*innen in der Industrie 4.0 gewandelt haben, wurde untersucht, inwiefern sich auch die Inhalte des psychologischen Vertrages, also die impliziten und expliziten Erwartungen der Arbeitnehmer*innen an die Arbeitgeber*innen, verändert haben.

Der methodische Zugang kann als sequentielles Mixed-Methods Design beschrieben werden. Als erste Teilstudie wurden qualitative Interviews und eine Fokusgruppe mit Personalverantwortlichen, Betriebsrät*innen und Wissenschaftler*innen geführt. In der zweiten Teilstudie wurden die Ergebnisse aus Teilstudie 1 aufgegriffen, in einen Fragebogen eingearbeitet und Mitarbeiter*innen in produzierenden Betrieben befragt. Abschließend wurden in einer dritten Teilstudie die Kernergebnisse aus den beiden ersten Teilen mit drei Betriebsrät*innen diskutiert und validiert.

Die Ergebnisse zeigen, dass Arbeitsplatzsicherheit, Kommunikation und Verständnis, flexible Arbeitszeiten, ein positives Arbeitsklima und die Möglichkeit, Verantwortung zu übernehmen, die zentralsten Erwartungen darstellen. Unterschiede zwischen den Erwartungen und der wahrgenommenen Erfüllung durch das Unternehmen zeigen sich beim Lohn über dem Kollektivvertrag, einer zusätzlichen Bezahlung für besondere Leistungen, der rechtzeitigen Kommunikation von Informationen und bei der Rückmeldung der Führungskraft zu den Leistungen.

Keywords: Industrie 4.0, psychologischer Arbeitsvertrag, wechselseitige Erwartungen zwischen Arbeitnehmer*innen und Arbeitgeber*innen, Produktionsunternehmen

1 EINLEITUNG

Digitale Geschäftsmodelle und Innovationen, die fortschreitende Automatisierung und die immer weitreichendere Globalisierung sind nur einige der aktuellen Trends, welche

produzierende Industrieunternehmen beeinflussen. In dieser „Industrie 4.0.“ [1] verändern sich Arbeitsabläufe und ganze Arbeitsstellen, und manuelles Arbeiten wird zunehmend durch Automatisierung ersetzt.

Ausgehend von der Annahme, dass sich die Arbeitsaufgaben der Mitarbeiter*innen in der Industrie 4.0 gewandelt haben, erscheint es wichtig zu untersuchen, inwiefern sich die Inhalte des psychologischen Vertrages, also die impliziten und expliziten Erwartungen der Arbeitnehmer*innen an die Arbeitgeber*innen verändert haben. Es handelt sich um eine subjektive Einschätzung der Bedingungen einer Austauschbeziehung zwischen Individuen und deren Arbeitgebern [2] und verdeutlicht, was sich Arbeitnehmer*innen von ihren Arbeitgebern und umgekehrt erwarten.

Zu den Inhalten zählen zum Beispiel Arbeitsplatzsicherheit, Kompetenzentwicklung, Anerkennung für gute Leistungen, Möglichkeiten einer Laufbahn im Unternehmen, generelle Unterstützung, Unterstützung in Bezug auf die Familie, leistungsgerechte Bezahlung oder sozialer Status. Beide Seiten wiegen Erwartungen und Beiträge auf und vergleichen diese [3]. Die Erfüllung des psychologischen Vertrages führt zu einer höheren Bindung der Mitarbeiter*innen gegenüber der Organisation und ihrem Beruf [4]. Mitarbeiter*innen, die den psychologischen Vertrag als erfüllt erachten, sind zufriedener und weniger geneigt ihre Laufbahn außerhalb des Unternehmens fortzusetzen [5]. Wird der psychologische Vertrag hingegen verletzt oder gebrochen, kann dies zu Rückzugsverhalten oder gar zu kontraproduktivem Verhalten von Mitarbeiter*innen führen, wie etwa Absentismus, Diebstahl oder Sabotage [6].

Vor dem Hintergrund tiefgreifender Veränderungen der Arbeit in der Organisation müssen auch Anreiz- und Entlohnungssysteme neu überdacht werden. Das Konzept des psychologischen Vertrags hilft dabei insbesondere jene Aspekte, die abseits der reinen monetären Bezahlung eine Rolle spielen, in den Blick zu bekommen. Die Inhalte des psychologischen Arbeitsvertrages können sich über die Zeit verändern. Zum einen haben Mitarbeitende je nach individueller Karrierephase bzw. Alter unterschiedliche Erwartungen an ihre Arbeitgebenden [7] und erleben verschiedene Personalentwicklungsmaßnahmen als unterstützend und hilfreich. Zum anderen können auch kontextuelle Veränderungen, wie etwa zunehmende Globalisierung, Wettbewerb, Komplexität dazu beitragen, dass sich die gegenseitigen wahrgenommenen Verpflichtungen und Zusagen verändern [8].

Das Hauptziel der hier dargestellten Studie war es zu untersuchen, wie sich die Inhalte des psychologischen Arbeitsvertrags angesichts neuer digitaler Prozesse und Automatisierung verändern und insbesondere, welche Aspekte Arbeitnehmer*innen besonders wichtig sind und somit auch als Teil der „Bezahlung“ angesehen werden. Dadurch erlangen auch Arbeitgebende Klarheit über die oft impliziten Erwartungen ihrer Arbeitnehmenden.

2 METHODISCHE VORGEHENSWEISE

Der methodische Zugang kann als sequentielles Mixed-Methods Design [7] beschrieben werden. Dabei werden aufeinanderfolgend unterschiedliche Forschungsdesigns angewandt und Ergebnisse aus einem vorangegangenen Teil fließen in den darauffolgenden ein. Als erste Teilstudie wurden zehn qualitative Interviews mit Personalverantwortlichen, Betriebsrät*innen und Wissenschaftler*innen geführt. Darüber hinaus fand auch eine Fokusgruppe mit vier Personen statt. Im Mittelpunkt der Gespräche standen, neben den Veränderungen in der Produktionsbranche und im Unternehmen selbst, der psychologische Arbeitsvertrag. Sowohl die Erwartungen der Mitarbeiter*innen und Arbeitgeber, als auch die Angebote von Mitarbeiter*innen und Arbeitgeber wurden diskutiert. Die transkribierten Interviews und die Fokusgruppe wurden anschließend inhaltsanalytisch ausgewertet.

Für die zweite Teilstudie wurde die Literatur nach bestehenden Instrumenten zur Messung des psychologischen Arbeitsvertrags untersucht und insbesondere auf die dort erhobenen Inhaltsdimensionen geachtet. Zum anderen wurde schließlich bei der Auswahl der zu inkludierenden Items abgeglichen, inwiefern diese auch in den Interviews genannt wurden. Die ausgewählten Aspekte wurden in einen Fragebogen eingearbeitet und dieser von 141 Mitarbeiter*innen in produzierenden Betrieben ausgefüllt. Abschließend wurden in einer dritten Teilstudie die Kernergebnisse aus den beiden ersten Teilen mit drei Betriebsrät*innen zwecks Validierung besprochen und diskutiert.

3 ERGEBNISDARSTELLUNG

3.1 QUALITATIVE STUDIE

Grundsätzlich gilt, dass die Erwartungen der Mitarbeitenden an den Arbeitgeber je nach Alter unterschiedlich sind. Bei den Älteren steht die Arbeitsplatzsicherheit im Vordergrund, bei den Jüngeren das Gehalt und die zusätzlichen Benefits. Gemeinsam haben alle Altersgruppen ein steigendes Sicherheitsbedürfnis und sie wollen gehört und wertgeschätzt werden. Unternehmen sollen privat und beruflich unterstützen und Verständnis für bestimmte Lebenssituationen zeigen. Zusätzlich erwarten sie sich ein positives Arbeitsklima, Vertrauen im Team und unter Kolleg*innen, was für sie besonders in schwierigen Zeiten wichtig ist.

Jüngeren ist laut Expert*innenmeinungen die Work-Life-Balance besonders wichtig, sie wollen vermehrt Teilzeit arbeiten, um Freizeit, Urlaub und Familie unter einen Hut zu bringen und verzichten dafür auch auf ausbezahlte Überstunden. Unternehmer*innen nehmen bei jüngeren Mitarbeiter*innen ein geringer werdendes Leistungsstreben wahr, Arbeit erhält zunehmend eine untergeordnete Bedeutung. Jüngere sehen einen Job als Chance zur persönlichen Weiterentwicklung und als nur eine Etappe von mehreren in ihrem Leben.

Weiters zeigte sich in den Gesprächen, dass Mitarbeitende, egal welchen Alters, Mitspracherecht bei Entscheidungen wollen, da sie sich nicht als reine Auftragsausführer sehen. Als Voraussetzung dafür sehen sie offene und wertschätzende Kommunikation mit dem/der Vorgesetzten als essentiell.

Entgegen der ursprünglichen Annahmen gingen die Gesprächspartner*innen kaum auf Veränderungen im psychologischen Arbeitsvertrag, die auf die Automatisierung zurückzuführen sind, ein.

3.2 QUANTITATIVE STUDIE

Die Analyse der quantitativen Daten zeigte, dass bei den Erwartungen der Arbeitnehmer*innen der sichere Arbeitsplatz am wichtigsten ist, gleich gefolgt von der guten Kommunikation mit Kolleg*innen und passenden Arbeitszeiten. Am unteren Ende der Relevanz stehen für diese Fringe Benefits, wie Essensgutscheine, Betriebsfeiern sowie Sport und Gesundheitsförderung. Aber auch Faktoren, die mit Veränderungen in der eigenen Karriere zu tun haben, wie Aufstiegsmöglichkeiten und die Möglichkeit in einen anderen Aufgabenbereich wechseln zu können, finden sich am unteren Ende der Wichtigkeit für Mitarbeiter*innen wieder. Ein Altersvergleich zeigt, dass sich jüngere Arbeitnehmer*innen folgende Aspekte stärker von ihren Arbeitgebern erwarten als ältere: Aufstiegsmöglichkeiten, Möglichkeiten zur Weiterbildung, in einen anderen Aufgabenbereich wechseln zu können, gute Kommunikation zwischen Kolleg*innen, Feedback vom Vorgesetzten und alle Informationen rechtzeitig zu bekommen.

Ein differenziertes Bild offenbart sich, wenn die Erwartungen der Mitarbeiter*innen mit dem Erfüllungsgrad durch die Organisation verglichen: die Erwartungen nach zusätzlicher Bezahlung für besondere Leistungen oder Löhne über dem Kollektivvertrag werden kaum erfüllt. Aber auch bei Themen, die die Kommunikation in der Organisation betreffen, werden Diskrepanzen sichtbar. So wird das Bedürfnis rechtzeitig alle relevanten Informationen zu erhalten, nicht vollständig erfüllt und auch das Feedback, die Rückmeldung von Vorgesetzten zur eigenen Arbeit, findet nicht im gewünschten Ausmaß statt.

4 CONCLUSIO

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass Mitarbeitenden neben einem sicheren Arbeitsplatz eine wertschätzende Unternehmenskultur und Aufstiegsmöglichkeiten wichtig sind. Die größten Diskrepanzen zwischen den Erwartungen und den Angeboten der Unternehmen, gibt es bei finanziellen Aspekten, Feedback und dem rechtzeitigen Verteilen von Informationen. Insbesondere die Aspekte Feedback und Informationsweitergabe sind

Themen, die Führungskräfte recht rasch umsetzen können und so einen Ansatzpunkt finden, um den psychologischen Vertrag mehr zu erfüllen. Laufende Rückmeldungen während des Jahres, nicht nur beim jährlichen Mitarbeiter*innengespräch, und regelmäßige zeitnahe Informationsrunden sind diesbezüglich anzudenken. Grundsätzlich lassen die Einschätzungen der Expert*innen auch darauf schließen, dass sich die Arbeitsinhalte und die Anforderungen an die Qualifikationen der Mitarbeitenden nicht nur weiter verändern, sondern auch steigen werden. Technisches Personal und flexible Mitarbeiter*innen mit einem umfassenden Prozessverständnis sind voraussichtlich sehr gefragt. Um aber auch bestehende Arbeiter*innen im Unternehmen halten zu können, ist eine frühzeitige Umschulung notwendig und wichtig. Produktionsbetriebe und deren Beschäftigte sind bereits in der Vergangenheit gut mit Veränderungen umgegangen und die Ergebnisse der vorliegenden Studie tragen dazu bei, die impliziten Erwartungen von Mitarbeitenden zu verdeutlichen und diesen bei Bedarf entgegenzukommen.

5 ACKNOWLEDGEMENT

Die Studie "New World of Pay: Erwartungen von Arbeitnehmer*innen in der Industrie 4.0", die zu den oben dargestellten Ergebnissen geführt hat, wurde von den Projektfonds Arbeit 4.0 der Arbeiterkammer Niederösterreich gefördert.

6 LITERATURVERZEICHNIS

- [1] H. Hirsch-Kreinsen, „Digitization of industrial work: development paths and prospects.“ *Journal for Labour Market Research*, Bd. 49, Nr. 1, pp. 1-14, 2016.
- [2] D. M. Rousseau, *Psychological Contracts in Organizations, Understanding Written and Unwritten Agreements*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995.
- [3] J. A.-M. Coyle-Shapiro und N. Conway, „Exchange Relationships: Examining Psychological Contracts and Perceived Organizational Support,“ *Journal of Applied Psychology*, pp. 774-781., 90(4) 2005.
- [4] J. Rodwell, J. Ellershaw und R. Flower, „Fulfill psychological contract promises to manage in-demand employees,“ *Personnel Review*, pp. 689-701, 44(5) 2015.
- [5] J. Sturges, N. Conway, D. Guest und A. Liefoghe, „Managing the career deal: the psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior,“ *Journal of Organizational Behavior: The*

International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, pp. 821-838, 26(7) 2005.

- [6] N. Conway und R. Briner, „Fifty years of psychological contract research: what do we know and what are the main challenges?“, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, pp. 71-131, 21 2009.
- [7] C. Low, P. Bordia und S. Bordia, „What do employees want and why? An exploration of employees' preferred psychological contract elements across career stages“, pp. 14571481, 69(7) 2016.
- [8] C. M. Alcover, R. Rico, W. H. Turnley und M. C. Bolino, „Understanding the changing nature of psychological contracts in 21st century organizations: A multiple-foci exchange relationships approach and proposed framework“, *Organizational Psychology Review*, pp. 4-35, 7(1) 2017.
- [9] J. W. Creswell, *A Concise Introduction to Mixed Methods Research*, Los Angeles: Sage, 2014.