



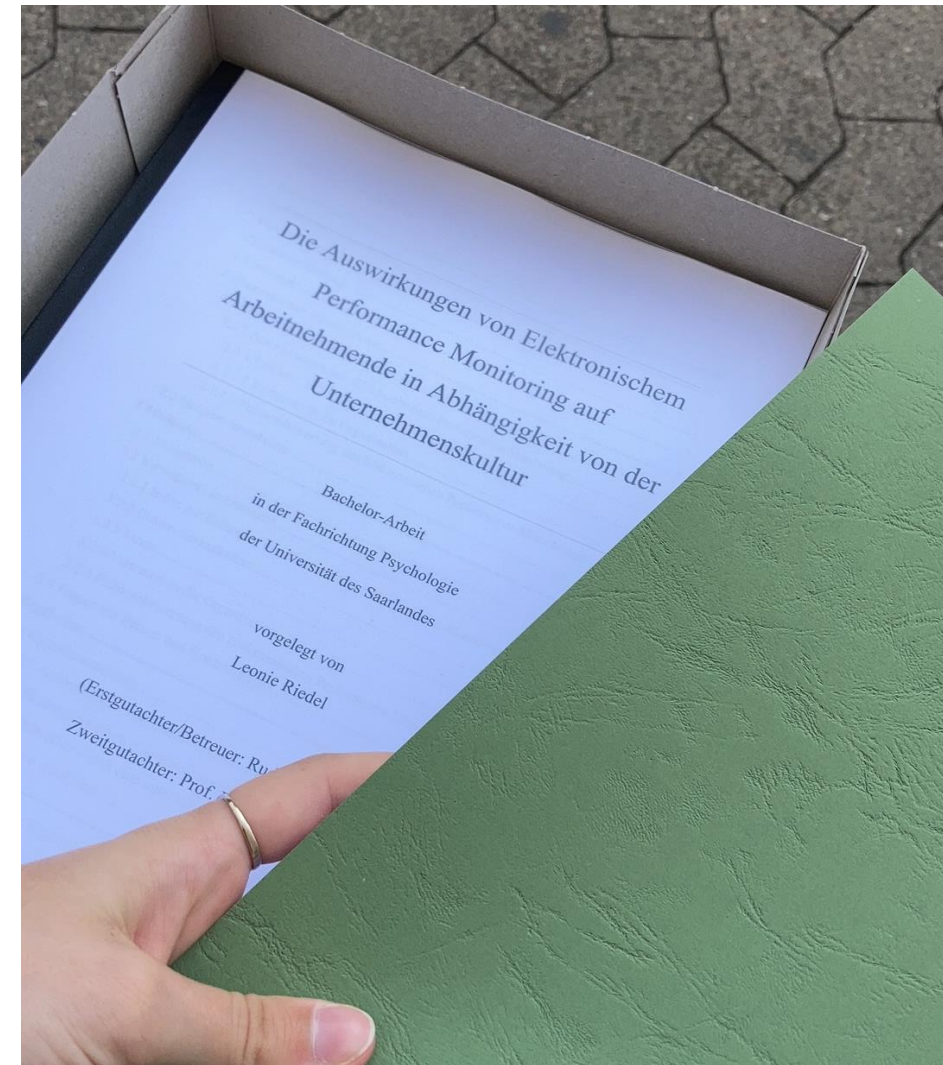
# Die Auswirkungen von Elektronischem Performance Monitoring auf Arbeitnehmende in Abhängigkeit von der Unternehmenskultur

Vorstellung der Bachelorarbeit von Leonie Riedel

03. Februar 2021

# Überblick

- Bachelorarbeit im Fach Psychologie
- vorgelegt von Leonie Riedel, September 2020
- Erstgutachter/Betreuer: Rudolf Siegel, M.Sc.
- Zweitgutachter: Prof. Dr. Cornelius König



**Bisherige Forschung:** Hinweise darauf, dass die nachteiligen Auswirkungen von Elektronischem Performance Monitoring (EPM) durch unternehmensinterne Eigenschaften moderiert werden können

**Vorliegende Bachelorarbeit:** Untersuchung des Zusammenhangs zwischen EPM, Unternehmenskultur und Variablen psychischer Gesundheit an 166 Arbeitnehmenden mittels eines Fragebogens

**Ergebnisse:** Hohe Ausprägungen einer „bürokratischen“ und einer „unterstützenden“ Unternehmenskultur können die nachteiligen Auswirkungen des EPM auf das Fairnessempfinden der Beschäftigten gegenüber dem EPM reduzieren

## EPM hat weitgehend nachteilige Auswirkungen auf Arbeitnehmende

- mehr Beanspruchung, weniger wahrgenommene Kontrolle, weniger Vertrauen in die Organisation, negativer Affekt (Metaanalyse von Backhaus, 2018)
- Tendenz der Beschäftigten, sich dem Monitoring aktiv zu entziehen oder es zu manipulieren (Nussbaum & DuRivage, 1986; Stanton, 2000b, 2003; Stanton & Weiss, 2000)

## Sehr vereinzelt positive Zusammenhänge mit

- Arbeitsmotivation oder Arbeitsleistung (Alder, 2005; Goomas & Ludwig, 2009)

## Fazit: Hohe Heterogenität! Befunde sind abhängig von ...

- individuellen Eigenschaften: Bspw. individuelle Einstellungen zum Monitoring (Alder et al., 2008) oder die wahrgenommene Aufgabenschwierigkeit (Mallo et al., 2007)
- Monitoring spezifischen Eigenschaften: Bspw. die Transparenz des Monitorings oder Konstruktivität des Feedbacks (Moorman & Wells, 2003)
- kontextuellen, unternehmensspezifischen Eigenschaften?

## EPM und kontextuelle, unternehmensspezifische Eigenschaften?

Erste Hinweise: Unternehmenskultur beeinflusst die wahrgenommenen Eigenschaften des Monitorings bei Vertriebspersonal (DeIVecchio et al., 2013)

**Definition:** Eine sozial konstruierte, kognitive Realität, die einem Unternehmen eigen ist und die sich innerhalb des Unternehmens in geteilten Werten, Wahrnehmungen, Einstellungen und Verhaltensnormen äußert (Hofstede et al., 1990; Katz & Kahn, 1978; Koberg & Chusmir, 1987; Meyerson & Martin, 1987).

## Typen nach Wallach (1983):

- Bürokratisch: Hierarchie, Struktur, Autorität und Kontrolle
- Unterstützend: Vertrauen, Kommunikation, Fairness, Freundschaftlichkeit und Sicherheit
- Innovativ: Hohe Dynamik, Kreativität, Herausforderung und Risiko

Definition: Eine sozial konstruierte, kognitive Realität, die einem Unternehmen eigen ist und die sich innerhalb des Unternehmens in geteilten Werten, Wahrnehmungen, Einstellungen und Verhaltensnormen äußert (Hofstede et al., 1990; Katz & Kahn, 1978; Koberg & Chusmir, 1987; Meyerson & Martin, 1987).

## Typen nach Wallach (1983):

- Bürokratisch: Hierarchie, Struktur, Autorität und Kontrolle
- Unterstützend: Vertrauen, Kommunikation, Fairness, Freundschaftlichkeit und Sicherheit
- Innovativ: Hohe Dynamik, Kreativität, Herausforderung und Risiko



# „Attraction-Selection-Attrition“-Modell (Schneider et al., 1998)

- Person-Organization-Fit-Modell
- Beschäftigte suchen sich ihr Unternehmen basierend auf ihrer Persönlichkeit und ihren eigenen Interessen, Werten und Präferenzen aus
- Demnach findet man in Unternehmen vor allem Mitarbeitende, die die unternehmenskulturellen Werte und Verhaltensnormen teilen.
- **Annahme:**
  - Kollision der unternehmensinternen Werte mit dem Verhalten des Unternehmens – dem Einsatz von EPM – führt zu einer Verstärkung der nachteiligen Auswirkungen des EPM
  - Übereinstimmung des Einsatzes von EPM mit den Werten und Normen der Mitarbeitenden führt zu einer Reduktion der negativen Auswirkungen des EPM (Alder, 2001)

## Auswirkungen des EPM:

1. EPM hängt positiv mit dem Stressempfinden der Beschäftigten zusammen
2. EPM hängt negativ mit dem Vertrauen der Beschäftigten in die Organisation zusammen
3. EPM hängt negativ mit der von den Beschäftigten wahrgenommenen Fairness des EPM zusammen

**Bürokratische Unternehmenskultur:** Der Einsatz von EPM unterstreicht die unternehmensinternen Werte (ermöglicht Autorität, Kontrolle, und Struktur).

4. Die nachteiligen Auswirkungen von EPM auf das Stresslevel, das Vertrauen in die Organisation und die Fairnessbewertung des EPM aus Hypothesen 1-3 werden durch eine hohe bürokratische Ausprägung **vermindert**

**Unterstützende Unternehmenskultur:** Der Einsatz von EPM stellt einen Einschnitt in Werte (Freundschaftlichkeit, Kommunikation, Vertrauen) dar.

5. Die nachteiligen Auswirkungen von EPM auf das Stresslevel, das Vertrauen in die Organisation und die Fairnessbewertung des EPM aus Hypothesen 1-3 werden durch eine hohe unterstützende Ausprägung **verstärkt**

- Online-Umfrage mittels „Questback“ (9 Minuten)
- Teilnahmebedingung: mind. 20 Arbeitsstunden und keine Selbstständigkeit
- Akquise über Facebook Gruppen und Bekanntenkreis
- Teilnehmende: 177 Personen; in die Auswertung einbezogen wurden 166
  - Geschlecht: 100 weibliche, 65 männliche
  - Alter: 24 bis 34 Jahre (31.3%), 45 bis 54 Jahre (20.5%), älter als 54 Jahre (19.3%), 35 bis 44 Jahre (16.3%), jünger als 24 Jahre (12.0%)
  - 44.0% hatten eine Führungsrolle inne
  - Median der absolvierten Arbeitszeit lag bei 40 Stunden, 5 davon im Homeoffice

## Fragebögen:

- EPM: Von Rudolf Siegel erstellter Fragebogen
- Unternehmenskultur: Deutsche Übersetzung des „Organizational Culture Assessment Instrument“ (D-OCAI, im Original: Cameron und Quinn, 2006) von Strack (2012)
- Stress: Deutsche Übersetzung der „Perceived Stress Scale“ (Cohen et al., 1983) von Frau Dr. Reis et al. (2019)
- Vertrauen in die Organisation: Skala zur Erfassung von Vertrauen in das Management (Original: Mayer & Davis, 1999; deutsche Version: Dreiskämper et al., 2016)
- Fairnessbewertung: sechs Items (distributive und prozedurale Fairness)

Tabelle 1

*Korrelationstabelle zwischen allen Variablen mit der Angabe von Cronbachs Alpha in der Diagonalen*

Variable	<i>M</i>	<i>SD</i>	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. EPM	2.60	2.78	(.81)					
2. Stress	2.67	0.73	.26**	(.88)				
3. Vertrauen	3.10	1.02	-.23**	-.56**	(.97)			
4. Fairnessbewertung	3.92	0.92	-.47**	-.24**	.26**	(.82)		
5. Unterstützende UK	3.27	0.98	-.18*	-.44**	.66**	.32**	(.82)	
6. Bürokratische UK	3.47	0.84	-.14*	-.36**	.36**	.21**	.36**	(.70)

*Anmerkung.* \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ .  $N = 163-166$ . UK = Unternehmenskultur.

## Berechnung:

Hierarchische lineare Regression für jede aV (mit zentrierten Werten)

## Auswirkungen des EPM:

Hypothese 1 „EPM → Stress“:  $t = 2.50, p = .013$  ✓

Hypothese 2 „EPM → weniger Vertrauen in die Organisation“:  $t = -1.85, p = .066$

Hypothese 3 „EPM → weniger wahrgenommene Fairness des EPM“:  $t = -6.05, p < .001$  ✓

## Moderation durch die Unternehmenskultur?

Hypothese 4: „Hoch bürokratische Unternehmenskulturen schwächen die nachteiligen Folgen von EPM ab“

4.1 mit der aV Stress:  $t = -0.31, p = .76$

4.2 mit der av Vertrauen in die Organisation:  $t = 1.01, p = .31$

4.3 mit der aV Fairness:  $t = 2.75, p = .007$  ✓

Hypothese 5: „Hoch unterstützende Unternehmenskulturen verstärken die nachteiligen Folgen von EPM“

5.1 mit der aV Stress:  $t = -0.71, p = .48$

5.2 mit der av Vertrauen in die Organisation:  $t = .64, p = .53$

5.3 mit der aV Fairness:  $t = 2.61, p = .01$  ! Gegenteiliger Effekt



# Ergebnisse

Abbildung 4

Darstellung der Auswirkungen von EPM auf die Fairnessbewertung in Abhängigkeit von der bürokratischen Unternehmenskultur

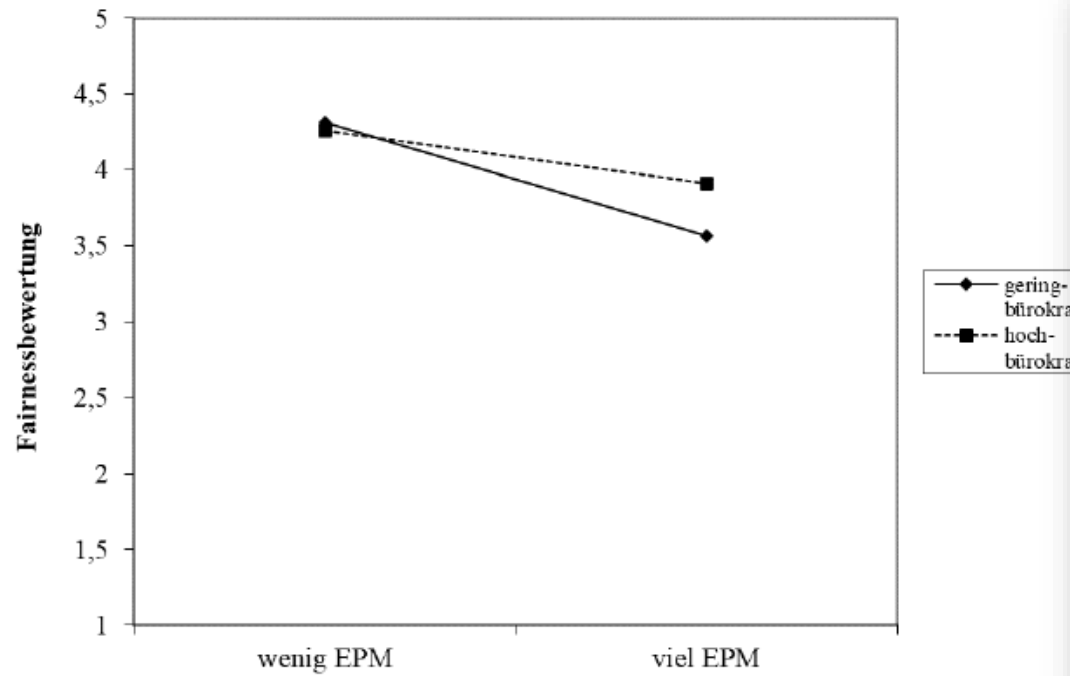
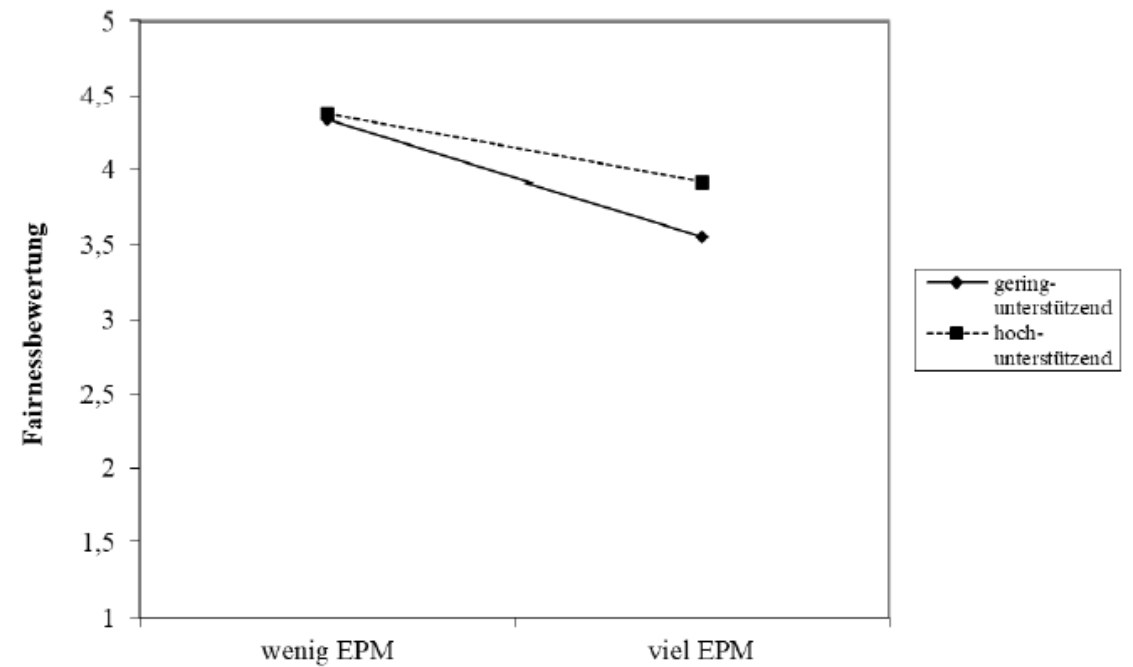


Abbildung 7

Darstellung der Auswirkungen von EPM auf die Fairnessbewertung in Abhängigkeit von der unterstützenden Unternehmenskultur



Fazit: Sowohl eine hoch-bürokratische, als auch eine hoch-unterstützende Unternehmenskultur reduziert die nachteiligen Auswirkungen von EPM auf die Fairnessbewertung des EPM

- „ASA“-Modell kann nicht beide Effekte erklären
- Möglich, dass beide Unternehmenskulturen unterschiedliche Stärken bzgl. der Implementation von EPM haben, die die wahrgenommene Fairness erhöhen
  - Bürokratisch: Stärke in den strukturierten Prozessen, klaren Rechten und Pflichten, klarer Kommunikation und Transparenz
  - Unterstützend: Stärke im zwischenmenschlichen Zusammenhalt, gegenseitiges Vertrauen und freundschaftliche Kommunikation dämpft negative Auswirkungen

## Keine Moderation der Unternehmenskultur bei den aVs Stress und Vertrauen in die Organisation?

- Ein hohes Ausmaß an EPM führt zu Kontrollverlust und erhöht die Qualitäts- und Quantitätsansprüche, was wiederum zu Stress führt
  - Die dadurch entstehende Überforderung der Beschäftigten ist wahrscheinlich von geteilten Werten und zwischenmenschlichen Dynamiken am Arbeitsplatz unabhängig
- Vertrauen hier als Vertrauen in das obere Management operationalisiert
  - Kein Haupteffekt; möglich, dass Beschäftigte ihre direkten Führungskräfte verantwortlich machen

## Limitationen:

- Corona-Pandemie → disruptive Veränderungen im alltäglichen Berufsalltag
- Veränderte Basiswerte von Stress und Vertrauen in die Organisation?
- Monitoring war sehr linkssteil verteilt ( $M = 2.6$ , Skala von 0 – 13) → Repräsentativität?

## Implikationen:

- Einhaltung und Transparenz der DSGVO
- Wissen über Chancen und Risiken von EPM → Abwägung beim Einsatz von EPM
- Untersuchung der Mechanismen der Moderation: Stärken und Schwächen der verschiedenen Unternehmenskulturen

# Vielen Dank

Für die tolle Betreuung an Rudi und Prof. König =)

Für die Auszeichnung!

Und für Ihre Aufmerksamkeit



- Alder, G. S. (2001). Employee reactions to electronic performance monitoring: A consequence of organizational culture. *The Journal of High Technology Management Research*, 12, 323–342. [https://doi.org/10.1016/S1047-8310\(01\)00042-6](https://doi.org/10.1016/S1047-8310(01)00042-6)
- Alder, G. S. (2005). Electronic performance monitoring and motivation: A behavioral modification perspective. *Journal of Business & Leadership: Research, Practice, and Teaching*, 1, 161–170.
- Alder, G. S., Schminke, M., Noel, T. W., & Kuenzi, M. (2008). Employee reactions to internet monitoring: The moderating role of ethical orientation. *Journal of Business Ethics*, 80, 481–498. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9432-2>
- Backhaus, N. (2018). Kontextsensitive Assistenzsysteme und Überwachung am Arbeitsplatz: Ein meta-analytisches Review zur Auswirkung elektronischer Überwachung auf Beschäftigte. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 73, 2–22. <https://doi.org/10.1007/s41449-018-00140-z>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Cohen, S., Kamarck, T., & Mermelstein, R. (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 24, 385–396. <https://doi.org/10.2307/2136404>
- DelVecchio, S. K., Deeter-Schmelz, D. R., & Anselmi, K. (2013). Big Brother or big bother? E-monitoring the salesforce. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28, 288–302. <https://doi.org/10.1108/08858621311313893>

- Dreiskämper, D., Pöppel, K., & Strauß, B. (2016). Vertrauen ist gut.... *Zeitschrift für Sportpsychologie*, 23, 1–12. <https://doi.org/10.1026/1612-5010/a000156>
- Goomas, D. T., & Ludwig, T. D. (2009). Standardized goals and performance feedback aggregated beyond the work unit: Optimizing the use of engineered labor standards and electronic performance monitoring. *Journal of Applied Social Psychology*, 39, 2425–2437. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2009.00532.x>
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286. <https://doi.org/10.2307/2393392>
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (Bd. 2). Wiley New York.
- Koberg, C. S., & Chusmir, L. H. (1987). Organizational culture relationships with creativity and other job-related variables. *Journal of Business research*, 15, 397–409. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(87\)90009-9](https://doi.org/10.1016/0148-2963(87)90009-9)
- Mallo, J., Nordstrom, C. R., Bartels, L. K., & Traxler, A. (2007). The Effect of Age and Task Difficulty. *Performance Improvement Quarterly*, 20, 49–63. <https://doi.org/10.1111/j.1937-8327.2007.tb00431.x>
- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of applied psychology*, 84, 123–136. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.1.123>

- Meyerson, D., & Martin, J. (1987). Cultural change: An integration of three different views [1]. *Journal of management studies*, 24, 623–647. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00466.x>
- Moorman, R. H., & Wells, D. L. (2003). Can electronic performance monitoring be fair? Exploring relationships among monitoring characteristics, perceived fairness, and job performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10, 2–16. <https://doi.org/10.1177/107179190301000202>
- Nussbaum, K., & DuRivage, V. (1986). Computer monitoring: Mismanagement by re-mote control. *Business and Society Review*, 56, 16–20.
- Reis, D., Lehr, D., Heber, E., & Ebert, D. D. (2019). The german version of the Perceived Stress Scale (PSS-10): Evaluation of dimensionality, validity, and measurement invariance with exploratory and confirmatory bifactor modeling. *Assessment*, 26, 1246–1259. <https://doi.org/10.1177/1073191117715731>
- Schneider, B., Smith, D. B., Taylor, S., & Fleenor, J. (1998). Personality and organizations: A test of the homogeneity of personality hypothesis. *Journal of Applied Psychology*, 83, 462–470. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.3.462>
- Stanton, J. M. (2000b). Reactions to employee performance monitoring: Framework, re-view, and research directions. *Human Performance*, 13, 85–113. [https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1301\\_4](https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1301_4)



- Stanton, J. M. (2003). Information technology and privacy: A boundary management perspective. In *Socio-technical and human cognition elements of information systems* (S. 79–103). Igi Global.
- Stanton, J. M., & Weiss, E. M. (2000). Electronic monitoring in their own words: An exploratory study of employees' experiences with new types of surveillance. *Computers in Human Behavior*, *16*, 423–440. [https://doi.org/10.1016/s0747-5632\(00\)00018-2](https://doi.org/10.1016/s0747-5632(00)00018-2)
- Strack, M. (2012). *Organisationskultur im Competing Values Model: Messeigenschaften der deutschen Adaption des OCAI*. 13.
- Wallach, E. (1983). Individuals and organizations—The cultural match. *Training and Development Journal*, *37*, 29–36.