

TravelSmart Coach zur Förderung von mobil-flexiblem Arbeitsverhalten

Bachelor Thesis 2017

Autorin:	Debora Müller
Begleitperson:	Prof. Dr. Oliver Rack
Praxispartnerin:	SBB Personenverkehr
Ort, Datum:	Huttwil, Juni 2017

TravelSmart Coach zur Förderung von mobil-flexiblem Arbeitsverhalten

Autorin

Debora Müller

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Begleitperson

Prof. Dr. Oliver Rack

Hochschule für Angewandte Psychologie

Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung

Riggenbachstrasse 16

4600 Olten

+41 62 957 23 83

oliver.rack@fhnw.ch

Praxispartnerin

Marianne Schild

SBB AG Personenverkehr

Geschäftsentwicklung Verkehr

Wylersstrasse 123/125

3000 Bern 65

+41 79 295 82 17

marianne.schild@sbb.ch

Huttwil, Juni 2017

Abstract

Die vorliegende Bachelor Thesis ging der Frage nach, wie eine Massnahme zur Förderung von neuen Arbeitspraktiken, genauer gesagt mobil-flexibles Arbeitsverhalten bei Mitarbeitenden, konzipiert werden kann. Mit arbeits- und organisationspsychologischen Studien zu neuen Arbeitspraktiken sowie dem erweiterten sozialpsychologischen Modell der Verhaltensänderung wird der theoretische und empirische Hintergrund dargestellt. Mittels Experteninterview, Kurzfragebogen sowie Gruppendiskussion wurden Daten bei einem institutionellen Partner der SBB erhoben und analysiert. Die zentrale Aussage der Arbeit ist, dass das Phasenmodell zur Verhaltensänderung als anwendungsorientiertes Modell zur Gestaltung von neuen Arbeitspraktiken bei Mitarbeitenden dienen kann. Die Inhalte der entsprechenden Phasen, konkret also die Bereitschaft, Beweggründe, Vor- und Nachteile als auch das Überwinden von Hürden. Die Bereitschaft vermehrt mobil-flexibel zu arbeiten lag bei 82.8 % der befragten 29 Mitarbeitenden. Als Beweggründe wurden beispielsweise die Produktivität sowie die Vermeidung der Hauptverkehrszeit genannt.

Anzahl Zeichen: 123'653

Inhaltsverzeichnis

1	EINLEITUNG	1
1.1	Ausgangslage	1
1.2	Fragestellung, Zielsetzung und Abgrenzung	3
2	THEORETISCHER UND EMPIRISCHER HINTERGRUND	4
2.1	Zentrale Begriffe der Arbeit	4
2.1.1	<i>Mobilitätsverhalten</i>	4
2.1.2	<i>Mobil-flexibles Arbeitsverhalten</i>	6
2.2	Kontextfaktoren Ebene Organisation von mobil-flexiblem Arbeitsverhalten	7
2.3	Personenfaktoren Ebene Mitarbeitende von mobil-flexiblem Arbeitsverhalten	9
2.3.1	<i>Wahrgenommene Förderer</i>	9
2.3.2	<i>Wahrgenommene Verhinderer</i>	11
2.4	Zwischenfazit mobil-flexibles Arbeitsverhalten	11
2.5	Phasenmodell der Verhaltensänderung	12
2.5.1	<i>Motivationale Phase</i>	13
2.5.2	<i>Handlungsphase</i>	14
2.6	Zwischenfazit Modell der Verhaltensänderung	15
2.7	Zusammenfassung theoretischer und empirischer Hintergrund	16
3	METHODISCHES VORGEHEN	18
3.1	Forschungsdesign	18
3.2	Experteninterview	19
3.2.1	<i>Sampling</i>	19
3.2.2	<i>Leitfadenkonstruktion</i>	19
3.2.3	<i>Erhebung</i>	20
3.2.4	<i>Auswertung</i>	20
3.3	Kurzfragebogen	21
3.3.1	<i>Sampling</i>	21
3.3.2	<i>Fragebogenkonstruktion</i>	23
3.3.3	<i>Pretest</i>	24
3.3.4	<i>Erhebung</i>	24
3.3.5	<i>Auswertung</i>	25
3.4	Gruppendiskussion	25
3.4.1	<i>Sampling</i>	25
3.4.2	<i>Leitfadenkonstruktion</i>	26
3.4.3	<i>Erhebung</i>	26
3.4.4	<i>Auswertung</i>	27
4	ERGEBNISSE	29

4.1	Kontextfaktoren Ebene Organisation von mobil-flexiblem Arbeitsverhalten	29
4.2	Personenfaktoren Ebene Mitarbeitende von mobil-flexiblem Arbeitsverhalten	31
4.2.1	<i>Motivationale Phase</i>	31
4.2.2	<i>Handlungsphase</i>	32
4.3	Mobilitätsverhalten	35
5	DISKUSSION	37
5.1	Kontextfaktoren Ebene Organisation von mobil-flexiblem Arbeitsverhalten	37
5.2	Personenfaktoren Ebene Mitarbeitende von mobil-flexiblem Arbeitsverhalten	37
5.2.1	<i>Motivationale Phase</i>	38
5.2.2	<i>Handlungsphase</i>	39
5.3	Mobilitätsverhalten	40
5.4	Gestaltungsempfehlungen	40
5.4.1	<i>Motivationale Phase</i>	40
5.4.2	<i>Handlungsphase</i>	42
5.5	Fazit	43
5.6	Methodische Limitationen	44
5.7	Weitere Forschung und Ausblick	44
6	PERSÖNLICHE REFLEXION	46
7	LITERATURVERZEICHNIS	47
8	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	51
9	TABELLENVERZEICHNIS	52
	ANHANG	54

1 Einleitung

Die Bachelor Thesis hat zum Ziel, innerhalb einer vorgegebenen Zeit eine Fragestellung bei einem Praxispartner wissenschaftlich reflektiert und selbstständig zu bearbeiten. Für diese Arbeit konnte die SBB Personenverkehr (nachfolgend „SBB“) als Praxispartnerin gewonnen werden. Die SBB beschäftigen sich mit neuen Arbeitspraktiken, das heisst flexibilisierte Arbeitszeit und flexibler Arbeitsort, um die Auslastung der Züge zu steigern. Neue Arbeitspraktiken haben dabei das Potenzial, die Mobilität zu gestalten. Wie neue Arbeitspraktiken die Mobilität gestalten können, wird vor dem Hintergrund arbeits- und organisationspsychologischer Theorien und Studien sowie eines erweiterten sozialpsychologischen Modells im Rahmen dieser Bachelor Thesis erarbeitet.

1.1 Ausgangslage

Immer mehr Personen reisen während der Hauptverkehrszeit, das heisst von 07:00 bis 09:00 Uhr und von 16:00 bis 19:00, mit dem öffentlichen Verkehr (SBB, 2017). Ein Viertel sämtlicher Personenkilometer, welche im Jahr 2010 zurückgelegt worden sind, wurden für den Arbeitsweg aufgewendet (BFS, 2016). Die Arbeit ist nach der Freizeit der zweitwichtigste Verkehrszweig für den öffentlichen Verkehr, wobei dessen Bedeutung seit den 90er Jahren markant zugenommen hat (BFS, 2016). "So wird in modernen Gesellschaften eine hohe räumliche Mobilität von Personen im Allgemeinen als eine der wesentlichen Voraussetzungen für individuelle Freiheit und kollektiven Wohlstand angesehen" (zitiert nach Hunecke, S. 9, 2015). Diese Entwicklungen stellt die SBB vor die Herausforderung, eine überdurchschnittlich hohe Auslastung während der Hauptverkehrszeit abdecken zu müssen, sodass die Infrastruktur an ihre Grenze stösst. Die durchschnittliche Auslastung der Züge der SBB liegt dabei über den ganzen Tag betrachtet lediglich zwischen 20 % bis 30 % (SBB, 2017).

Mit der WorkAnywhere Studie hat das Institut für Kooperationsforschung der Fachhochschule Nordwestschweiz (nachfolgend „FHNW“) im Auftrag der SBB das Potenzial von neuen Arbeitspraktiken zur Verlagerung des Verkehrs von der Hauptverkehrszeit auf die Nebenverkehrszeit auf 30 % errechnet (Weichbrodt, Sprenger, Steffen, Tanner, Meissner & Schulze, 2013). Es wird postuliert, dass das errechnete Potenzial in erster Linie durch neue Arbeitspraktiken, also dadurch, dass Mitarbeitende die Arbeitszeit und den Arbeitsort flexibel nutzen und dadurch ein mobil-flexibles Arbeitsverhalten zeigen, ausgeschöpft werden kann. Neue Arbeitspraktiken haben, laut dem aktuellen Stand der Forschung über unterschiedliche wissenschaftliche Disziplinen hinweg, ein grosses Potenzial, die Hauptverkehrszeit im öffentlichen Verkehr zu entlasten (BFS, 2016; Hunecke, 2015; Vogelmeier, 2015; Bürger, Dürr, Geissler & Abu Hamdan, 2013; Weichbrodt et al., 2013). Eine explorative Studie aus

der Verhaltensökonomie bestätigt, dass die Nutzung der berichteten flexibilisierten Arbeitszeit und des berichteten flexibilisierten Arbeitsorts einen Einfluss auf das berichtete Mobilitätsverhalten hat (Fehr, Geisseler, Jäger, Kaiser-Vonderach, Kamm, Scherrer, Günther et al., 2016). Es gibt jedoch laut Hunecke (2015) nur wenige Studien, welche das Potenzial vor dem Hintergrund psychologischer Theorien erfassen - dies, obwohl die Psychologie einen wichtigen Beitrag leisten kann, durch die Erfassung subjektiver Bewertungsprozesse (Hunecke, 2015). Denn das Paradoxon liegt darin, dass rund 50 % bis 60 % der arbeitenden Bevölkerung mobil-flexibel arbeiten könnten und teilweise auch wünschen, dies zu tun. Unternehmen bieten auch neue Arbeitspraktiken an; Arbeitnehmende nutzen diese jedoch nicht bzw. können diese nicht nutzen (Grote & Staffelbach, 2010; Bürger et al., 2013). Das heisst, es besteht eine Diskrepanz zwischen der Absicht mobil-flexibel zu arbeiten und dem effektiven mobil-flexiblen Arbeitsverhalten. Die Gründe, warum in der Schweiz mobil-flexibel gearbeitet wird, sind u.a. aus einer aktuellen Studie bekannt (Weichbrodt, Berset & Schläppi, 2016). Eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist ein Beweggrund. Zu den Verhinderer und Förderer von neuen Arbeitspraktiken liegen ebenfalls Forschungserkenntnisse vor (Weichbrodt, Schulze, Gisin, Tanner & Welge, 2015; Grote & Staffelbach, 2010; Gajendran & Harrison, 2007).

Diese Forschungserkenntnisse gilt es in der Praxis zu nutzen. Dazu entwickelt die SBB Massnahmen, um das Potenzial von Verlagerungen von der Hauptverkehrszeit auf die Nebenverkehrszeit mittels Verhaltensänderungen in Pilotprojekten zu testen. Konkret werden im Programm *Auslastungssteuerung der SBB* Pilotprojekte mit unter anderem institutionellen Partnern zur Förderung mobil-flexiblen Arbeitsverhalten realisiert. Im Rahmen dieser Bachelor Thesis wird im Auftrag des Programm *Auslastungssteuerung der SBB* eine Massnahme unter dem Namen *TravelSmart Coach* (vom Praxispartner vorgegeben) entwickelt, welche das mobil-flexible Arbeitsverhalten von interessierten Arbeitnehmenden eines institutionellen Partners der SBB fördern soll. Diese Massnahme beabsichtigt, unter Berücksichtigung psychischer Prozesse in der motivationalen und Handlungsphase, die Arbeitnehmenden in ihrer Selbstregulation zu unterstützen. Die Abbildung 1 zeigt, dass die motivationale und Handlungsphase auf das mobil-flexible Arbeitsverhalten einwirken.

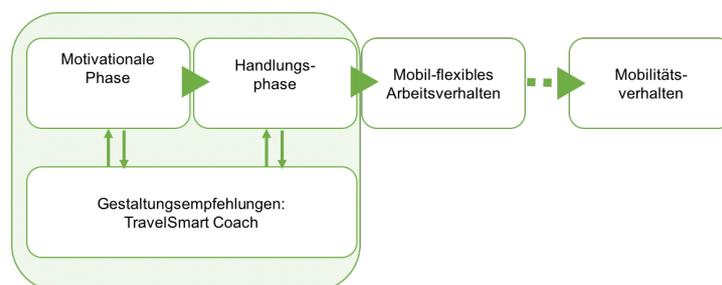


Abbildung 1: Mobil-flexibles Arbeitsverhalten fördern durch die Massnahme *TravelSmart Coach* (eigene Darstellung in Anlehnung an Bamberg et al., 2011; Hunecke, 2015)

1.2 Fragestellung, Zielsetzung und Abgrenzung

Vor der geschilderten Ausgangslage stellt sich für die SBB die grundlegende Frage, wie eine Veränderung des Mobilitätsverhalten angestrebt werden kann, um nachhaltig an den Ursachen der ausgelasteten Infrastruktur während der Hauptverkehrszeit zu arbeiten. Es ist das Ziel der SBB neue Arbeitspraktiken bei institutionellen Partner zu verankern und mobil-flexibles Arbeitsverhalten langfristig zu fördern, um so die postulierte Verhaltensänderung im Mobilitätsverhalten herbeizuführen.

Daraus wird für diese Arbeit gemeinsam mit der SBB folgende Fragestellung abgeleitet:

Wie kann die Massnahme TravelSmart Coach zur Förderung von mobil-flexiblem Arbeitsverhalten bei Mitarbeitenden von einem institutionellen Partner der SBB konzipiert werden?

Der Fokus der Bachelor Thesis liegt auf der Entwicklung der Massnahme *TravelSmart Coach*. Es stehen dabei die in Abbildung 1 aufgezeigten psychischen Prozesse *motivationale Phase* und *Handlungsphase* im Zentrum der vorliegenden Arbeit. Die Massnahme *TravelSmart Coach* wird gemeinsam mit einem institutionellen Partner der SBB entwickelt. Als institutioneller Partner für die Entwicklung konnte die Krankenversicherung Concordia (nachfolgend auch „institutioneller Partner“) gewonnen werden.

Ansätze zur Gestaltung der Mobilität sind nicht Fokus dieser Arbeit. Ebenfalls vom Ziel dieser Arbeit abgegrenzt wird die Gestaltung der Interaktion von *TravelSmart Coach*, die entsprechende Rolle eines Coachs sowie die medienpsychologische Aufbereitung des *TravelSmart Coach*. Im Rahmen dieser Arbeit wird auch weder eine Wirkungsmessung von neuen Arbeitspraktiken, also mobil-flexibles Arbeitsverhalten, auf das Mobilitätsverhalten noch mögliche Evaluationsansätze angestrebt.

Mit dem Hintergrund der Fragestellung, Zielsetzung und Abgrenzung folgen nun im Kapitel 2 die theoretischen und empirischen Hintergründe. Dabei werden die zentralen Begriffe definiert und anhand aktueller Studien die Kontext- und Personenfaktoren von neuen Arbeitspraktiken aufgezeigt. Weiter wird das erweiterte sozialpsychologische Modell zur Verhaltensänderung als mögliche Herangehensweise herangezogen, um neue Arbeitspraktiken bei Mitarbeitenden zu fördern. Die Methode erläutert und begründet das Forschungsdesign in Hinblick auf die Fragestellung. Die Ergebnisse der Erhebungen werden im Kapitel 4 beschrieben. Die Arbeit wird abgerundet mit der Diskussion der Ergebnisse sowie deren praktische und empirische Relevanz.

2 Theoretischer und empirischer Hintergrund

In diesem Kapitel werden die für die Arbeit relevanten zentralen Begriffe erläutert sowie theoretische und empirische Grundlagen dargelegt. In einem ersten Schritt werden die Begriffe *Mobilitätsverhalten* und *mobil-flexibles Arbeitsverhalten* hergeleitet. Im Anschluss werden die Kontext- und Personenfaktoren von mobil-flexiblem Arbeitsverhalten anhand aktueller Studien aufgezeigt. Diese werden in einem Zwischenfazit kritisch reflektiert und mit der Fragestellung in Beziehung gesetzt. Es folgt die theoretische Darlegung des *Phasenmodells der Verhaltensänderung* im Hinblick auf die Förderung von mobil-flexiblem Arbeitsverhalten bei Mitarbeitenden. Das darauffolgende Zwischenfazit reflektiert das Phasenmodell der Verhaltensänderung vor dem Hintergrund der Fragestellung. Abschliessend erfolgt eine Zusammenfassung des Kapitels, in welcher die theoretischen und empirischen Hintergründe in Bezug auf die Massnahme *TravelSmart Coach* adaptiert werden.

2.1 Zentrale Begriffe der Arbeit

Der folgende Abschnitt leitet die zentralen Begriffe *Mobilitätsverhalten* und *mobil-flexibles Arbeitsverhalten* her. Mit dem Verhalten als Erkenntnisobjekt wird ein inzwischen weit verbreiteter, interdisziplinär angelegter verhaltenswissenschaftlicher Ansatz verfolgt (Kleiminger, 2001). Verhaltenserklärungen berücksichtigen laut dem Motivationspsychologen Heckhausen (1980) jeweils *Kontext- und Personenfaktoren*. Heckhausen (1980) beschreibt die *Kontextfaktoren* als die gegebenen Bedingungen der Situation. Das sind laut Kleiminger (2001) auch die von aussen beobachtbaren Verhaltensweisen. Die *Personenfaktoren* sind laut Heckhausen (1980) die innerpsychischen motivationalen Prozesse.

2.1.1 Mobilitätsverhalten

Bereits in den 80er Jahren wurden Aspekte des Mobilitätsverhaltens unter psychologischen Gesichtspunkten betrachtet (Hunecke, 2015). Es wurden vor allem die Gründe für die Wahl der Verkehrsmittel untersucht (Held, Verron & von Rosenstiel, 1981). Die Mobilität kann als Möglichkeit zur Fortbewegung gesehen werden, die der Befriedigung eigener Bedürfnisse und dem Erfüllen umweltbedingter Anforderungen dient (Hunecke, 2015). Als eine solche Anforderung aus der Umwelt kann das Pendeln, also der Weg zur Arbeit, gesehen werden. Im Rahmen dieser Arbeit interessiert das Mobilitätsverhalten unter dem Aspekt der Vermeidung der Hauptverkehrszeit auf dem Weg zur Arbeit. Wie die innerpsychischen motivationalen Prozesse des Mobilitätsverhalten bezüglich Vermeidung der Hauptverkehrszeiten ablaufen, ist vor dem Hintergrund psychologischer Bewertungs- und Entscheidungsprozesse unzureichend empirisch untersucht (Hunecke, 2015). Deshalb wird auf verhaltensökonomische

Studien von Fehr et al. (2016) und Bürger et al. (2013) zurückgegriffen. Diese erfassen sogenannte Treiber von Mobilitätsverhalten zur Vermeidung der Hauptverkehrszeit. Diese werden in Tabelle 1 aufgegriffen und kurz erläutert. Unter Treibern von Verhalten werden dabei von der Autorin in Anlehnung an Heckhausen (1980) aus psychologischer Perspektive Kontext und Personenfaktoren verstanden.

Tabelle 1: Verhaltensökonomische Treiber des Mobilitätsverhalten zur Vermeidung der Hauptverkehrszeit aus einer Studie von Fehr et al. (2016)

Werte	Individuelle Vorstellungen über Erstrebenswertes, welches mit der Pendelzeit zusammenhängt.
Soziale Normen	Gemeinsam geteilte Vorstellungen einer sozialen Bezugsgruppe, über was „sich gehört“ und was nicht in Bezug auf Mobilität.
Individuelle Präferenzen	Persönliche Vorlieben wie Reisekomfort oder die Möglichkeit im Zug zu arbeiten als auch die Vereinbarkeit mit dem persönlichen Tagesablauf.
Zeit- und Kostenwahrnehmungen	Wahrgenommene monetäre und zeitliche Konsequenzen von Mobilitätsentscheidungen.
Gewohnheit	Regelmässig auftretende und vorhersehbare Verhaltensweisen, welche automatisiert und ohne Reflexion ablaufen.
Rahmenbedingungen	Kontextfaktoren, in welchen Menschen Entscheidungen treffen und durch das Individuum mittelfristig schwierig zu beeinflussen sind.

Die Erkenntnisse von Fehr et al. (2016) zum Mobilitätsverhalten zwecks Vermeidung der Hauptverkehrszeit decken sich teilweise mit den für das Mobilitätsverhalten ganz grundsätzlich von Hunecke (2015) als relevant beschriebenen psychologischen Einflussfaktoren. Werte und Normen sowie der Einfluss von Gewohnheit werden auch bei Hunecke (2015) thematisiert. Zusätzlich weist Hunecke (2015) auf den psychologischen Faktor der subjektiv wahrgenommenen Verhaltenskontrolle hin, was das Bedürfnis darstellt, das Verhalten selber regulieren zu können.

Gestützt auf die oben genannten Erkenntnisse, wird im Rahmen dieser Arbeit unter dem Begriff *Mobilitätsverhalten* Folgendes verstanden:

Mobilitätsverhalten sind die von aussen beobachtbaren Verhaltensweisen in Bezug auf die zeitliche Gestaltung der Fortbewegung beim Pendeln, welche durch innerpsychische Prozesse (Werte, Normen, individuelle Präferenzen, Zeit- und Kostenwahrnehmungen, Gewohnheit, Selbstregulation) bewertet und durch Kontextfaktoren (Rahmenbedingungen) beeinflusst werden.

2.1.2 Mobil-flexibles Arbeitsverhalten

In Verbindung mit der Gestaltung von Mobilität und dadurch der Steuerung der Auslastung wird in der interdisziplinären Literatur vom Potenzial neuer Arbeitspraktiken wie der mobil-flexiblen Arbeit (Weichbrodt et al., 2013), Telearbeit (Hunecke, 2015), Flexibilisierung von Arbeitszeit (Vogelmeier, 2015) oder flexibler Arbeit (Bürger et al., 2013; Weichbrodt et al., 2013) gesprochen. Dieses Kapitel thematisiert die unterschiedlich verwendeten Begrifflichkeiten, um sich dem Begriff *mobil-flexibles Arbeitsverhalten* anzunähern.

Die Formen von sogenannten neuen Arbeitspraktiken sind nicht nur neue Phänomene. Seit Ende der 70er Jahren wird zu mobiler Arbeit geforscht (Hertel & Konradt, 2007). Als neuere Entwicklung beschreiben Meissner et al. (2016) die Flexibilisierung des Arbeitens, welche die mobile Arbeit einschliesst. Eine differenzierte Kategorisierung über die Flexibilisierung des Arbeitens hat Reilly (1998) erschlossen. Die Kategorisierung zeigt das komplexe Gefüge der flexiblen Arbeit. Er unterscheidet fünf Formen von flexiblem Arbeiten: örtliche Flexibilität, zeitliche Flexibilität, funktionale Flexibilität¹, finanzielle Flexibilität² und numerische Flexibilität³. Dabei können nach Meissner et al. (2016) unterschiedliche Formen der Flexibilisierung von Reilly (1998) ein- oder ausgeschlossen werden. Für diese Arbeit ist die *örtliche* und *zeitliche Flexibilität* wesentlich.

Örtliche Flexibilität

Das örtlich flexible Arbeiten beschreibt das mobile Arbeiten, auch Telearbeit genannt (Meissner et al., 2016; Hertel & Konradt, 2007). Der Begriff des mobilen Arbeitens entspringt den 70er Jahren und wird durch Railley (1998) zum flexiblen Arbeiten subsumiert. Reilly beschreibt die mobile Arbeit als: „the various ways of using employees outside the normal workplace, from mobile through partly home based, to full outworkers or teleworkers“ (1998, S. 12). Telearbeit hat nach Hertel und Konradt (2007) die folgenden Merkmale: Mitarbeitende arbeiten an einem häuslichen und wechselnden Arbeitsort, verrichten einen gewissen Anteil ihrer Arbeit dezentral, sind über Informations- und Kommunikationstechnologie in Verbindung mit der Organisation und deren Mitarbeitenden und haben einen Arbeitsvertrag, welcher die Bedingungen regelt. Arbeiten im Zug, bei Kundinnen und Kunden, im Café oder an sonstigen weiteren Orten meint ebenfalls mobiles Arbeiten (Meissner et al., 2016). Der Begriff *mobiles Arbeiten* beinhaltet im Rahmen dieser Arbeit das örtlich flexible Arbeiten sowie die Telearbeit.

¹ Die funktionale Flexibilität beschreibt die Allokation der Arbeit durch das Unternehmen,

² die finanzielle Flexibilität die Möglichkeit der Unternehmung zur flexiblen Entlohnung ihrer Mitarbeitenden,

³ die numerische Flexibilität die variable Einsetzung der Anzahl Mitarbeitenden (Reilly, 1998).

Zeitliche Flexibilität

Die zeitliche Flexibilität kann viele Formen annehmen und wird entsprechend vielfältig als Begriff verwendet (Meissner et al., 2016). In Anlehnung an Reilly (1998) meint die zeitliche Flexibilität die Teilzeitarbeit, d.h. die Reduktion des Arbeitspensums zum einen und die flexible Einteilung der Arbeitszeit zum anderen. Nach Meissner et al. (2016) wiederum meint das zeitlich flexible Arbeiten die Wochen-, Monats- und Jahresarbeitszeit, welche teilweise eine feste Kernarbeitszeit mit frei wählbaren Anteilen oder aber die theoretisch freie Wahl der Arbeitszeit zulässt.

Mobil-flexibel meint demnach die örtliche und zeitliche Flexibilität von Arbeit. Es wird nachfolgend im Rahmen dieser Arbeit der Begriff *mobil-flexible Arbeit* verwendet.

Arbeitsverhalten

Kleiminger (2001) definiert das Arbeitsverhalten, als das im Arbeitskontext beobachtbare Verhalten. Das Arbeitsverhalten zeichnet sich weiter durch die Bewusstheit, Willentlichkeit, Zielgerichtetheit sowie Planmässigkeit aus, im Gegensatz zum Mobilitätsverhalten (Schüpbach, 2013). Die Beweggründe des Verhaltens können durch die Motivation erklärt werden (Kleiminger, 2001), also die innerpsychischen Bewertungsprozesse. Die innerpsychischen Bewertungsprozesse von mobil-flexiblem Arbeitsverhalten können als Personenfaktoren angesehen werden (Schüpbach, 2013; Kleiminger, 2001; Heckhausen, 1980).

Gestützt auf die theoretischen Erkenntnisse über mobil-flexibles Arbeiten sowie das Arbeitsverhalten wird im Rahmen dieser Arbeit unter dem Begriff *mobil-flexibles Arbeitsverhalten* Folgendes verstanden:

Mobil-flexibles Arbeitsverhalten ist das von aussen beobachtbare örtlich und zeitlich flexible Arbeiten, welches durch innerpsychische Bewertungsprozesse beeinflusst wird.

Mit dem Verständnis der zentralen Begriffe *Mobilitätsverhalten* und *mobil-flexibles Arbeitsverhalten* werden nun die Kontext- und Personenfaktoren von mobil-flexiblem Arbeitsverhalten anhand aktueller Studien aufgezeigt.

2.2 Kontextfaktoren Ebene Organisation von mobil-flexiblem Arbeitsverhalten

Die Kontextfaktoren von mobil-flexiblem Arbeitsverhalten auf der Ebene Organisation werden als Rahmenbedingungen, in welchen Menschen Entscheidungen treffen und durch das Individuum mittelfristig schwierig zu beeinflussen sind, angesehen (Fehr et al., 2016). Auch ist es bei neuen Arbeitspraktiken zentral, diese auf „bestehendem Handlungswissen und auf den Eigenheiten der Organisation aufzubauen“ (Weichbrodt et al., 2015, S. 4).

Um die Kontextfaktoren zu beschreiben, wird das FlexWork Phasenmodell 2.0 herangezogen (Weichbrodt et al., 2016). Das ursprüngliche Modell von Weichbrodt, Tanner, Josef und Schulze aus dem Jahr 2014 wurde, wie es der Name 2.0 sagt, von Weichbrodt et al. (2016) weiterentwickelt. Das FlexWork Phasenmodell 2.0 zeigt vier kontextbezogene Dimensionen von mobil-flexibler Arbeit in fünf Phasen zum Stand der Arbeitsflexibilisierung der Organisationen auf (vgl. Abbildung 2). Das FlexWork Phasenmodell erlaubt laut Schulze und Weichbrodt (2015) den Ist-Zustand der Kontextfaktoren von mobil-flexibler Arbeit inklusive zentraler Spannungsfelder zu erheben. Dadurch soll ermöglicht werden, auch zentrale Spannungsfelder in Bezug auf die Möglichkeiten von mobil-flexiblem Arbeitsverhalten aufzudecken.

	Phase 1: ortsgebunden & stark hierarchisch	Phase 2: ausnahms- weise flexibel	Phase 3: uneinheitlich & im Umbruch	Phase 4: flexibel & projektbasiert	Phase 5: orts- unabhängig & vernetzt
Infrastruktur / Architektur					
Technologie					
Arbeitsmodell					
Organisations- strukturen					

Abbildung 2: FlexWork Phasenmodell 2.0 mit den vier kontextbezogenen Dimensionen und fünf Phasen der Arbeitsflexibilisierung (Weichbrodt et al., 2016, S. 25)

Die kontextbezogenen Dimensionen des FlexWork Phasenmodell 2.0 lassen sich differenzieren in:

- **Infrastruktur und Architektur:** Gestaltung der Arbeitsräume, welche ein flexible Arbeitsweise zulassen bzw. einfordern
- **Technologie:** Hard- und Software, welche mobil-flexibles Arbeiten ermöglichen
- **Arbeitsmodell:** Regeln, Normen und Werte, welche im Unternehmen bezüglich mobil-flexiblem Arbeiten bestehen
- **Organisationsstrukturen:** Teamstruktur, Hierarchieverständnis sowie die Nutzung von mobil-flexiblem Arbeiten als gezielte Steigerung der Arbeitgeberattraktivität

Die Phasen 1 bis 5 zeigen die Etablierung mobil-flexibler Arbeit in einer Organisation auf. Die Phasen beschreiben die *Ortsgebundene Arbeit* (Phase 1), *Flexible Arbeit als Ausnahme* (Phase 2), *Umbruch und schleichende Ablösung* (Phase 3), *Flexible Arbeit weitgehend etabliert* (Phase 4) sowie *Standortunabhängige Arbeit* (Phase 5). Die empirische Studie von Weichbrodt et al. (2016) zeigt auf, dass sich die Branchengruppe wissensintensive Dienstleistungen (v.a. IT und Telekommunikation, Banken/Versicherungen, Beratungsdienstleis-

tungen), am häufigsten in der Phase 2 und 3 von mobil-flexibler Arbeit befinden. Dabei sind die kontextbezogenen Dimensionen *Infrastruktur und Architektur* sowie *Technologie* durchschnittlich weniger ausgeprägt, im Gegensatz zu den Faktoren *Arbeitsmodell* und *Organisationsstrukturen*. Das heisst konkret, dass die Gestaltung der Arbeitsräume sowie die Hard- und Software dem Arbeitsmodell und der Art und Weise, wie zusammengearbeitet wird, hinterherhinkt und dies zu Spannungsfeldern führen kann.

2.3 Personenfaktoren Ebene Mitarbeitende von mobil-flexiblem Arbeitsverhalten

Anhand aktueller Studien werden in diesem Abschnitt die Personenfaktoren von mobil-flexiblem Arbeitsverhalten aufgezeigt. Als Personenfaktoren gelten die innerpsychischen Bewertungsprozesse, welche mobil-flexibles Arbeiten beeinflussen und dabei sowohl hinderliche als auch förderliche sein können.

Meissner et al. (2016) sprechen von förderlichen und hinderlichen Personenfaktoren von mobil-flexiblem Arbeitsverhalten, welche in die Kategorien *Leistungserbringung* (arbeitspezifische förderliche und hinderliche Faktoren) und *individuelle Lebensgestaltung* (Life-Domain-Balance spezifische förderliche und hinderliche Faktoren) eingeteilt werden können. Auch die Metaanalyse von Gajendran und Harrison (2007) erörtern die förderlichen und hinderlichen Einflüsse und Wirkungen von mobil-flexiblem Arbeitsverhalten auf der Ebene Individuum.

Aus der repräsentativen Studie von Weichbrodt et al. (2016) sind erstmals Ergebnisse über die Motivation von mobil-flexiblem Arbeitsverhalten von Mitarbeitenden (N=2003) vorhanden. Für 55.2 % ist das mobil-flexible Arbeitsverhalten frei gewählt, 26.1 % teils/teils und bei 18.7 % ist das mobil-flexible Arbeitsverhalten durch die Tätigkeit gefordert. Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen der Häufigkeit von mobil-flexiblem Arbeitsverhalten und *durch die Tätigkeit gefordert* und einen negativen Zusammenhang zwischen der Häufigkeit von mobil-flexiblem Arbeitsverhalten und *frei gewählt*. Diese Ergebnisse deuten also darauf hin, dass mobil-flexibles Arbeitsverhalten vor allem dann häufig gezeigt wird, wenn es durch die Tätigkeit gefordert wird.

2.3.1 Wahrgenommene Förderer

Mitarbeitende berichten in der repräsentativen quantitativen Studie von Weichbrodt et al. (2016) über die in Tabelle 2 aufgeführten Aspekte als Beweggründe für mobil-flexibles Arbeitsverhalten. Für die Beschreibung der Faktoren wurden dabei die Erkenntnisse von Meissner et al. (2016) sowie die Metaanalyse von Gajendran und Harrison (2007) herangezogen.

Tabelle 2: Wahrgenommene Förderer mobil-flexiblen Arbeitsverhaltens (Weichbrodt et al., 2016; Meissner et al., 2016; Gajendran & Harrison, 2007)

Förderliche Aspekte	Beschreibung
Autonomie	Wahrgenommene Verantwortung und Kontrolle, wie und wann die Arbeitsinhalte erledigt werden können. In Bezug auf mobil-flexibles Arbeitsverhalten die wahrgenommene Autonomie über die Bestimmung des Arbeitsortes.
Ungestörtheit	Weniger Unterbrechungen bei der Arbeit
Produktivität	Einen verbesserten Ergebnisoutput
Zeitgewinne	Wahrgenommene zeitliche Ressourcen, welche für die individuelle Lebensgestaltung zur Verfügung stehen
Passung von Ort und Tätigkeit	Arbeitsaufgaben, welche passend dem Aufenthaltsort gewählt werden
Effizienz	Vgl. Produktivität
Vereinbarkeit von Arbeit und Familie	Bessere Integration von Arbeit und Familie. Das mobil-flexible Arbeitsverhalten unterstützt dabei, die Arbeit den Bedürfnissen der Familie entsprechend zu planen
Möglichkeit Hauptverkehrszeiten zu meiden	Wahrgenommene individuelle Gestaltung des Mobilitätsverhaltens

Anmerkungen: Die Tabelle zeigt die wahrgenommenen Förderer von Studienteilnehmenden, welche mobil-flexibel arbeiten und solchen, welche gerne mobil-flexibel arbeiten möchten. 60 % oder mehr von N=2003 finden diese Gründe relevant.

In der Metaanalyse von Gajendran und Harrison (2007) wurden drei Personenfaktoren von mobil-flexiblem Arbeitsverhalten herausgearbeitet: wahrgenommene Autonomie, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie die Qualität der Zusammenarbeit. Sie qualifizieren alle als sogenannte *intervening mechanism*, das heisst Förderer von individuellen Einflüssen von mobil-flexiblem Arbeitsverhalten. Die Ergebnisse zeigen einen Zusammenhang von mobil-flexiblem Arbeitsverhalten und weniger Konflikte von Arbeit und Familie (*work-family conflict*; $r=-.11$; Signifikanzniveau $p=.05$; $N=9'852$). Die Erfahrung mit mobil-flexiblem Arbeitsverhalten hat zudem einen signifikanten Einfluss auf die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie (*work-family conflict*; $r=-.22$; Signifikanzniveau $p=.05$). Bezüglich der Qualität der Zusammenarbeit von Mitarbeitenden und Führungskraft ($r=.12$) sowie der wahrgenommenen Autonomie ($r=.19$) konnten positive Zusammenhänge gefunden werden. Diese Effekte waren jedoch nicht signifikant.

2.3.2 Wahrgenommene Verhinderer

Mitarbeitenden berichten in der repräsentativen quantitativen Studie von Weichbrodt et al. (2016) über die in Tabelle 3 aufgelisteten Aspekte als Beweggründe gegen mobil-flexibles Arbeitsverhalten. Die Beschreibungen basieren wiederum aus den Studien von Meissner, et. al, 2016 und Gajendran und Harrison, 2007.

Tabelle 3: Wahrgenommene Verhinderer des mobil-flexiblen Arbeitsverhaltens (Weichbrodt et al., 2016; Meissner et al., 2016; Gajendran & Harrison, 2007)

Hinderliche Aspekte	Beschreibung
Teamzusammenarbeit erfordert räumliche Nähe	Reduzierte Face-to-Face Interaktion mit den Organisationsmitgliedern sowie eine abnehmende Häufigkeit der Kommunikation und dadurch eine wahrgenommene soziale Abwesenheit. Auch das Unwissen der Organisationsmitglieder, wo gerade gearbeitet wird.
Sensible Daten nicht ausserhalb Unternehmen	Wahrgenommene Verantwortung, dass sensible Daten nicht ausserhalb des Unternehmens gelangen dürfen
Unterstützende Kultur fehlt	Führungsperson-Mitarbeitenden Beziehung (Führungspersonen befürchten eine reduzierte Kontrolle)
Life-Balance	Mögliche Konflikte von Familie und Arbeit aufgrund verschwimmenden Grenzen sowie das Ausmass, in dem die Arbeit dieselbe Zeit als auch denselben Ort einnimmt, wie die Familie
Zuhause ist nicht dafür eingerichtet	Mangelhafte Infrastruktur als auch berichtete monetäre Kosten, welche selber getragen werden müssen
Regeln sind unklar	Unsicherheit, was mobil-flexibles Arbeitsverhalten bedeutet, im Sinne von Beweispflichten, dass auch ausserhalb des Hauptsitzes gearbeitet werden darf

Anmerkungen. Die Tabelle zeigt die wahrgenommenen Verhinderer von Studienteilnehmenden, welche mobil-flexibel arbeiten und solchen, welche gerne mobil-flexibel arbeiten möchten.

2.4 Zwischenfazit mobil-flexibles Arbeitsverhalten

Die Studien zu den Kontext- und Personenfaktoren betreffend mobil-flexiblem Arbeitsverhalten zeigen wichtige und aktuelle Erkenntnisse, welche dabei helfen, mobil-flexibles Arbeitsverhalten zu verstehen und zu analysieren sowie Gestaltungsempfehlungen abgeben zu können. Mobil-flexibles Arbeiten kann dabei als Rahmenbedingung von mobil-flexiblem Arbeitsverhalten angesehen werden.

In den herangezogenen Studien gibt es definitionstheoretische Feinheiten von mobil-flexibler Arbeit und mobil-flexiblem Arbeitsverhalten, aber auch teilweise fehlende Begriffsdefinitionen. Grundsätzlich wurden jedoch Studienergebnisse herangezogen, die sich am Begriffs-

verständnis der vorliegenden Definition in dieser Arbeit von mobil-flexiblem Arbeitsverhalten orientieren. Auch wurde in den Studien nicht explizit auf das Arbeitsverhalten referenziert, sondern von mobil-flexibler Arbeit gesprochen. Dies kann in Hinblick auf für diese Arbeit relevante Definition zu minimalen Verzerrungen führen. Auch gibt es teilweise Diskrepanzen zwischen den Studien in Bezug auf die förderlichen und hinderlichen Faktoren von mobil-flexiblem Arbeitsverhalten. Dies meint beispielsweise, die unterschiedliche sprachliche Verwendung in den zitierten Studien von Voraussetzungen und förderlichen Faktoren als auch hinderliche Faktoren und Herausforderungen. Genannte Beweggründe von Mitarbeitenden über mobil-flexibles Arbeitsverhalten in der Studie von Weichbrodt et al. (2016) werden beispielsweise in der Metaanalyse von Gajendran und Harrison (2007) als personenbezogene Folge von mobil-flexibler Arbeit qualifiziert.

Im Hinblick auf die Fragestellung interessiert im Folgenden, wie mobil-flexibles Arbeitsverhalten auf der Ebene der Mitarbeitenden konkret gefördert werden kann. Dies wird mit dem Phasenmodell der Verhaltensänderung thematisiert.

2.5 Phasenmodell der Verhaltensänderung

Zur Förderung mobil-flexiblen Arbeitsverhaltens bei Mitarbeitenden wird das *Stage Model of Self Regulated Behaviour Change* (nachfolgend auch „SSBC“) von Bamberg (2013) und Bamberg et al. (2011) herangezogen. Der folgende Abschnitt erläutert den Hintergrund dieses Modells sowie die Relevanz in Bezug zu mobil-flexiblem Arbeitsverhalten.

Das SSBC hat in Bezug zum Mobilitätsverhalten eine Entwicklungsgeschichte (Bamberg, 2013; Bamberg et al., 2011). Das heisst, dass zur Erklärung von Mobilitätsverhalten meist die sozialpsychologischen Handlungsmodelle des geplanten Verhaltens von Ajzen (1991) bzw. das Norm Activation Model von Schwartz (1977) herangezogen werden (Hunecke, 2015, Bamberg, 2013). Diese Modelle werden bezüglich der fehlenden Erklärung zwischen der berichteten Absicht und des effektiven gezeigten Verhaltens kritisiert (Bamberg, 2013). Deshalb greift Bamberg et al. (2011) auf das Model der Handlungsphasen der Selbstregulation⁴ von Heckhausen und Gollwitzer (1987) sowie auf das aus der Gesundheitsberatung bekannte transtheoretischen Modell der Verhaltensänderung (TTM) von Prochaska und Di Clemente (1986) zurück. Dabei meint Bamberg (2011), dass die zentrale theoretische Annahme dieser beiden psychologischen Phasenmodelle die folgende ist: "Behavioral change could be best modelled as a person's transition through a sequence of qualitatively different stages of behavioral change" (S. 10). Auf die zugrundeliegenden Modelle kann im Rahmen

⁴ Auch Rubikon Modell (Myers, 2014; Nerdinger, Blickle & Schaper, 2011; Oettingen & Gollwitzer, 2002; Heckhausen & Gollwitzer, 1987)

dieser Arbeit nicht näher eingegangen werden. Es sei jedoch darauf hingewiesen, dass diese in der Unterscheidung ihrer Phasen der Verhaltensänderung kritisiert werden, da sie als logische Abfolge über beliebig lange Zeiträume angesehen werden können (Sutton, 2000 zitiert nach Bamberg, 2013, S. 152). Auch die psychologischen Variablen, welche zur nächsten Phase der Verhaltensänderung führen, werden als eher vage kritisiert (West, 2005 zitiert nach Bamberg, 2013, S. 152). Das SSBC basiert also auf den genannten Phasenmodellen und integriert aufgrund der genannten Kritik zusätzlich Ajzen (1991) und Schwartz (1977). Bamberg (2013) postuliert, dass das SSBC eine anwendungsbezogene Grundlage für die Gestaltung von Mobilitätsverhalten liefert. Vor diesem Hintergrund wird das SSBC auch für die Förderung von mobil-flexiblem Arbeitsverhalten von der Autorin als geeignet betrachtet.

Das SSBC (Bamberg et al., 2011) beschreibt innerpsychische Prozesse der Informationsverarbeitung und -bewertung und kann laut Hunecke (2015) grob in die motivationale und Handlungsphase differenziert werden. Das Modell zeigt idealtypisch vier Phasen der Verhaltensänderung auf: *Predecision*, *Preaction*, *Action* und *Postaction*. Für den Übergang von der einen zur jeweilig nächsten Phase sind die drei Intentionen (1) *Zielintention*, (2) *Verhaltensintention* und (3) *Implementationsintention* zentral. Das SSBC wird in Abbildung 3 dargestellt und im Bezug zu der motivationalen und Handlungsphase erläutert.

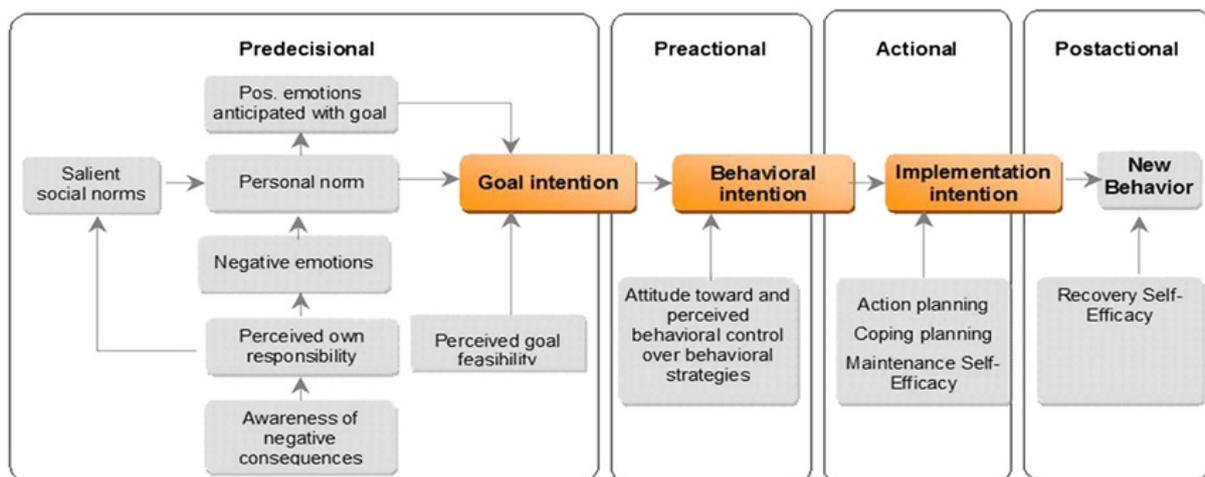


Abbildung 3: Stage Model of Self Regulated Behaviour Change (Bamberg, 2013, S. 69)

2.5.1 Motivationale Phase

Die erste Phase *Predecisional* beschreibt Bamberg (2013) als Phase, in der ein Individuum über eine (widersprüchliche) Situation reflektiert. Diesbezüglich spielen motivationale Prozesse eine wichtige Rolle: „(...) what motivates an individual in this stage to invest cognitive effort into a deliberative reflection on personal goals“ (Bamberg, 2013, S.153). Die Situation wird vor dem Hintergrund von Referenzpersonen reflektiert, also die wahrgenommene soziale Norm (*salient social norms*). Die individuelle Vorstellung (*personal norm*) und die wahrge-

nommene Verantwortung (*perceived own responsibility*) haben dabei einen Einfluss, ob eine Bereitschaft entsteht, das Verhalten zu verändern. Dabei werden laut Heckhausen und Gollwitzer (1987) die wahrgenommene Wunsch- und Machbarkeit (*perceived goal feasibility*) sowie allfällige negative Konsequenzen (*awareness of negative consequences*) abgewogen. Werden zusätzlich positive Emotionen mit dem antizipierten Ziel (*positive emotions anticipated with goal*) verbunden, wird ein Ziel eher gebildet. Entsprechend stehen negative Emotionen (*negative emotions*) einer Verhaltensänderung eher entgegen. Mit der Bildung des Ziels wird die nächste Phase erreicht (Bamberg, 2013). Diese Formulierung eines Ziels in Bezug auf sich selber wird als Zielintention (*goal intention*) beschrieben (Bamberg, 2013).

2.5.2 Handlungsphase

Die Phase *Preaction* thematisiert, die am passendste Verhaltensstrategie auszuwählen. Das Abwägen von Vor- und Nachteile möglicher Alternativen ist wichtig, um unrealistische Erwartungen zu vermeiden (Hunecke, 2015). Laut Bamberg (2013) spielt dabei die wahrgenommene Verhaltenskontrolle (*perceived behavioural control*) eine wichtige Rolle. Die Verpflichtung des Individuums für die gewählte Verhaltensstrategie (*behavioural strategies*) beschreibt die Verhaltensintention (Bamberg, 2013). Der Formulierung der Verhaltensintention (*behavioral intention*), also des konkreten Verhaltensziels, wird dabei eine hohe Bedeutung beigemessen, um in die nächste Phase zu gelangen (Hunecke, 2015). Dabei sollen Personen unterstützt werden, realistische Ziele zu formulieren und die Motivation aufzubauen, diese Ziele auch wirklich zu erreichen. Dies kann über private oder öffentliche Formen der Selbstverpflichtung erfolgen (Hunecke, 2015).

Die nachgelagerte Phase *Action* beschreibt, die gewählte Verhaltensintention umzusetzen, also neues Verhalten zu implementieren. Laut Gollwitzer und Sheeran (2006) wird diesbezüglich die Verhaltensplanung (*action planning*), also die Implementationsintention, als relevant erachtet. Diese wird gekennzeichnet durch den möglichen Umgang mit Hürden (*coping planning*) der zukünftigen Situation und der Initiierung des zukünftigen Verhaltens (*maintenance Self-Efficacy*) (Bamberg, 2013). Hürden sind im Gedächtnis als Wenn-Dann-Regeln repräsentiert. Trifft die Person auf eine Hürde, so kann sie direkt auf die Wenn-Dann-Regel zurückgreifen (Gollwitzer & Sheeran, 2006). Das neue Verhalten wird in dieser Phase getestet und die Motivation ist in der Regel hoch ausgeprägt (Hunecke, 2015). Als relevante Prozesse im Zusammenhang mit der Implementationsintention, also bei der Verhaltensplanung sowie dem Umgang mit möglichen Hürden, thematisieren Oettingen und Gollwitzer (2002) die in Tabelle 4 aufgeführten Merkmale des Zielstrebens. Diese sind wichtig für die Implementationsintention und geben Erkenntnisse darüber, wie die Zielsetzung zu einer erfolgreichen Umsetzung des neuen Verhaltens in der Phase Action führen kann.

Tabelle 4: Merkmale von Prozessen des Zielstrebens nach Oettingen und Gollwitzer (2002)

Zielspezifität (herausfordernd vs. anspruchslos)	Herausfordernde spezifische Ziele begünstigen den Erfolg, wenn häufig Rückmeldungen gegeben werden.
Zeitperspektive (nahe vs. entfernt)	Proximale, also nahe Ziele und distale, also entfernte Ziele. Proximale Unterziele begünstigen den Erfolg.
Regulationsfokus gesetzter Ziele (positiv vs. negativ)	Negativ formulierte Ziele als im Status Quo verbleiben und positiv formulierte Ziele als wünschenswert und machbar.
Lernziel vs. Leistungsziel	Leistungsziele führen zu einer weniger erfolgreichen Umsetzung als Lernziele. Leistungsziele erschweren die Misserfolgsverarbeitung.
Intrinsisches Ziel vs. Extrinsisches Ziel	Extrinsische Ziele werden von äusseren (z.B. Autoritäten), intrinsische Ziele von inneren (z.B. Schuldgefühlen) Einflüssen gesteuert. Die Informationsverarbeitung und Misserfolgsverarbeitung werden bei intrinsischen Zielen begünstigt.

Mit der Implementationsintention wird die Phase *Postaction* erreicht. In dieser Phase besteht die Aufgabe darin, das Verhalten zu evaluieren (*recovery self-efficacy*) – in Bezug auf bereits Erreichtes und ob weitere Schritte notwendig sind, um das gesetzte Ziel zu erreichen (Bamberg, 2013). Werden viele negative Erfahrungen mit dem neuen Verhalten gemacht, wird eine Bilanz aus Vor- und Nachteilen abgewogen und das Weiterführen des neuen Verhalten wird eher nicht stattfinden. Personen brauchen in der Regel keine zusätzlichen Informationen zu den Vorteilen des neuen Verhaltens, sondern Unterstützung das Verhalten auch umsetzen zu können (Hunecke, 2015).

2.6 Zwischenfazit Modell der Verhaltensänderung

Das *Stage Model of Self Regulated Behaviour Change* bildet nach Hunecke (2015) einen vielversprechenden theoretischen Bezugsrahmen für Verhaltensänderungen. Wobei er anbringt, dass es noch nicht genügend empirisch untersucht ist und weitere empirische Studien wünschenswert sind. Erste bestätigende empirische Ergebnisse zur Veränderung des Mobilitätsverhalten bei der Verkehrsmittelnutzung liegen jedoch vor (Bamberg, 2013). Um ein Vielfaches mehr wird das transtheoretische Modell der Verhaltensänderung (TTM) als theoretischer Bezugsrahmen für die Erklärung von Mobilitätsverhalten herangezogen (Fu, Mundorf, Redding, Paiva, & Prochaska, 2012), auch unter Berücksichtigung des organisationalen Kontextes (Van Bekkum, 2011; Gatersleben & Apleton, 2007; Crawford, Mutrie,

Carney & Blamey, 2000). Dies umfasst jedoch noch mehr Phasen als das SSBC. Bereits beim SSBC bleibt die Frage offen, wie eine reliable Zuordnung der Personen auf die Phasen erfolgen kann (Hunecke, 2015). Allenfalls ist eine Unterscheidung in Personen mit hoher Motivation und niedriger Motivation bereits ausreichend (Hunecke, 2015). Das Modell von Bamberg (2013) liefert jedoch eine angemessene Grundlage für die Gestaltung von Verhaltensänderungen (Hunecke, 2015). Bamberg et al. (2011) diskutieren dazu, dass das integrierte *Phasenmodell der Handlungstheorie* einen anwendungsbezogenen Plan für die Gestaltung von Mobilitätsverhalten liefert. Auch Oettingen und Gollwitzer (2002) postulieren ein zunehmendes Interesse für das *Phasenmodell der Handlungstheorie* und seine Zielprozesse, welche dem SSBC zu Grunde liegen. Das SSBC wird für die Förderung von mobil-flexiblem Arbeitsverhalten auf der Ebene der Mitarbeitenden von der Autorin als angemessen betrachtet, in Hinblick auf das langfristige Ziel der Veränderung des Mobilitätsverhalten als auch auf die in der Ausgangslage erwähnte Intentions-Verhaltens-Lücke. Auch erscheint die Integration nach Bamberg (2013) von sozialen Faktoren wie die der personalen und sozialen Norm als relevant im Arbeitskontext - dies vor allem im Hinblick darauf, dass das mobil-flexible Arbeitsverhalten in einem Kontext stattfindet.

2.7 Zusammenfassung theoretischer und empirischer Hintergrund

In diesem Abschnitt werden nun die theoretischen und empirischen Hintergründe zur Förderung mobil-flexiblen Arbeitsverhaltens zusammengefasst. Dies soll helfen, die Konzeptionsempfehlungen des *TravelSmart Coach* herzuleiten und damit die Mitarbeitenden in ihrer Selbstregulation zu unterstützen. Wie einleitend erwähnt, wird die Rolle des Coachs grundsätzlich abgegrenzt. Das Verständnis von Coaching legitimiert jedoch die konzeptionelle Grundlage des SSBC, deshalb wird es kurz aufgegriffen. Unter Coaching wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit die angeleitete Bearbeitung von Herausforderungen und Erreichung von Zielen verschiedener Personen oder Gruppen, welche in einer handlungs- und entscheidungsentlastende Reflexionssituation stattfinden, verstanden (Geissler, 2008; Greif, 2008). Der Prozess wird dabei laut Geissler (2008) durch einen Coach und / oder ein didaktisches Medium gesteuert. Für die Entwicklung der Massnahme *TravelSmart Coach* werden die zentralen Erkenntnisse des SSBC (Bamberg et al., 2011) herangezogen und dabei die theoretischen und empirischen Erkenntnisse zu mobil-flexiblem Arbeitsverhalten adaptiert. Dies visualisiert die Abbildung 4.

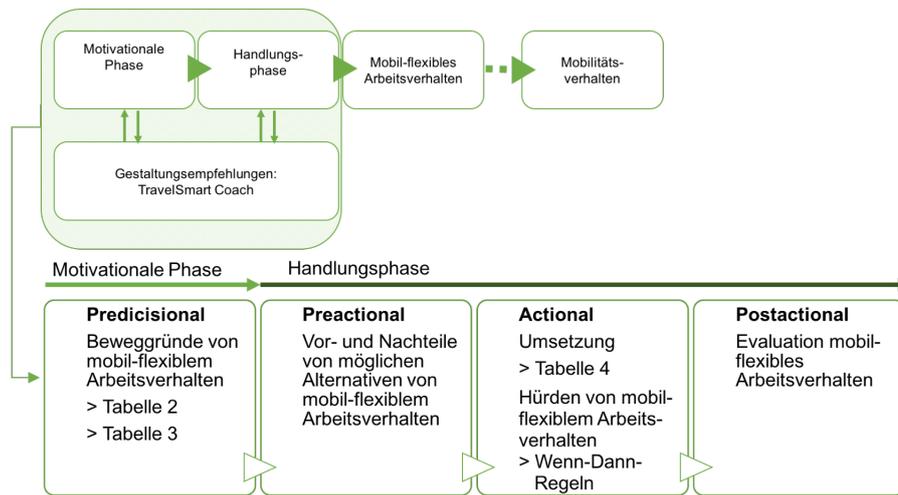


Abbildung 4: Adaption des empirischen und theoretischen Hintergrundes zu mobil-flexiblem Arbeitsverhalten auf das Stage Model of Self Regulated Behaviour Change in Anlehnung an Bamberg, 2013; Bamberg et al., 2011; Hunecke, 2015

Nach dem Verständnis des SSBC kennzeichnet sich die *motivationale Phase Predicisional* durch die Bereitschaft und die Beweggründe (Förderer und Verhinderer) von mobil-flexiblem Arbeitsverhalten. Dabei kann zwischen förderlichen und hinderlichen Bewertungsprozessen unterschieden werden, welche nach Meissner et al. (2016) grob in arbeitsspezifische und Life-Domain-Balance spezifische Bewertungsprozesse von mobil-flexiblem Arbeitsverhalten differenziert werden können. In der nachgelagerten Handlungsphase *Preactional* wägen Mitarbeitende Vor- und Nachteile von unterschiedlichen mobil-flexiblen Arbeitsverhalten ab. Als Alternative von mobil-flexiblem Arbeitsverhalten kann zum Beispiel das Arbeiten frühmorgens oder aber spätabends angesehen werden. Liegt eine gewählte Verhaltensstrategie vor, geht es in der Phase *Actional* darum, das Verhalten zu planen und mögliche Hürden (Verhinderer) für die Umsetzung zu assoziieren. In der abschliessenden Phase *Postactional* wird das mobil-flexible Arbeitsverhalten auf Basis von vorliegenden positiven sowie negativen Erfahrungen beurteilt. Die motivationale Phase wie auch die Handlungsphase sind eingebettet in die Kontextfaktoren der Organisation, in welchen Mitarbeitende Entscheidungen in Bezug zu mobil-flexiblem Arbeitsverhalten treffen. Die Kontextfaktoren der Organisation sind dabei von den Mitarbeitenden nur schwer zu beeinflussen.

Die Abbildung 4 stellt ein Rahmenkonzept dar, wie die Massnahme *TravelSmart Coach* zur Förderung von mobil-flexiblem Arbeitsverhalten theoretisch fundiert konzipiert werden kann. In der Folge werden diese Inhalte empirisch erarbeitet, damit gezielte Gestaltungsempfehlungen für interessierte Mitarbeitende des institutionellen Partners der SBB für die Konzeption des *TravelSmart Coach* abgeleitet werden können.

Das nachstehende Kapitel 3 erläutert das methodische Vorgehen, die Stichprobe sowie die Auswertungsmethoden des erhobenen Datenmaterials.

3 Methodisches Vorgehen

Das Kapitel methodisches Vorgehen erläutert das Forschungsdesign und die gewählten Methoden in Hinblick auf die Fragestellung. Das Forschungsdesign zeigt dabei das Forschungsinteresse, die Forschungsfragestellung, den Forschungsgegenstand sowie das Vorgehen auf und begründet dieses (Helfferich, 2011; Flick, 2016). Im Anschluss folgt die Beschreibung der eingesetzten Methoden mit dem Erhebungsziel, dem jeweilig gewählten Sampling, der Erhebungsgrundlage und der Ablauf der Datenerhebung als auch das Verfahren der Datenauswertung sowie die Begründung derselben.

3.1 Forschungsdesign

Mobil-flexibles Arbeiten ist ein viel untersuchtes Forschungsgebiet. Die postulierte Wirkung von mobil-flexiblen Arbeitsverhalten auf das Mobilitätsverhalten ist jedoch vor dem Hintergrund psychologischen Modellen wenig empirisch untersucht (Hunecke, 2015). Das Forschungsinteresse besteht darin, ein Verständnis des institutionellen Kontextes sowie individueller Beweggründe von Mitarbeitenden für mobil-flexibles Arbeitsverhalten zu erhalten. Auch interessieren kollektiv wahrgenommene Vor- und Nachteile von mobil-flexiblem Arbeitsverhalten und der Überwindung derselben. Dies basiert auf der geschilderten Ausgangslage und dem übergeordneten Ziel des Praxispartners, mobil-flexibles Arbeitsverhalten zu fördern, um das Mobilitätsverhalten zu verändern. Aus dem Forschungsinteresse leitete sich die folgende Forschungsfragestellung ab:

„Wie kann die Massnahme *TravelSmart Coach* zur Förderung von mobil-flexiblem Arbeitsverhalten bei Mitarbeitenden von einem institutionellen Partner der SBB konzipiert werden?“

Zur Beantwortung der Forschungsfragestellung wurde der Forschungsgegenstand präzisiert (Helfferich, 2011). Es sollen die Kontextfaktoren als auch die Bereitschaft und Beweggründe, also die motivationale Phase für mobil-flexibles Arbeitsverhalten, sowie die kollektive Wahrnehmung von Vor- und Nachteilen als auch die Überwindung von Hürden, d.h. die Handlungsphase, erfasst werden. Dies folgt dem Ziel, Gestaltungsempfehlungen zur Konzeption von *TravelSmartCoach* ableiten zu können.

Ausgehend vom Forschungsgegenstand wurde in Anlehnung an Flick (2016) eine Methodenkombination der Erhebung in Form eines zirkulären Forschungsdesigns gewählt. Eine umfassende Literaturrecherche zu Mobilitätsverhalten und dessen Förderung sowie zu mobil-flexiblem Arbeiten bildete die Basis für die theoretischen und empirischen Vorüberlegungen. Als erste Exploration im Forschungsfeld wurde die Methode des Experteninterviews herangezogen. Aus den erworbenen Erkenntnissen wurde die zweite empirische Erhebung in Form eines Kurzfragebogens durchgeführt. Darauf aufbauend folgte die abschliessende

Erhebung in Form einer Gruppendiskussion. Auf die drei Methoden wird nun in den folgenden Abschnitten im Detail eingegangen.

3.2 Experteninterview

Beim Experteninterview steht nicht die interviewte Person im Fokus, sondern vielmehr die Person in ihrer Eigenschaft als Experte für ein bestimmtes Handlungsfeld (Flick, 2016). Die Form ist strukturiert und orientiert sich an einem Leitfaden. Dem Leitfaden kommt eine wichtige Bedeutung als Steuerungsfunktion zu (Flick, 2016). In Anlehnung an die Typologien von Bogner und Menz (2002, S. 36-38, zitiert nach Flick, 2016) wird mit dem Experteninterview das Ziel verfolgt, das Untersuchungsfeld, namentlich die *Kontextfaktoren mobil-flexiblem Arbeitsverhalten* (vgl. Abschnitt 2.2), thematisch zu strukturieren und Erkenntnisse für den weiteren Verlauf der Arbeit für das Sample zu generieren. Das Experteninterview wird als komplementäres Verfahren verwendet (Flick, 2016). Dies erlaubt eine kontextbezogene Perspektive auf das Untersuchungsfeld sowie den Zugang zum Feld.

3.2.1 Sampling

Der Zugang zum Feld wurde durch die SBB realisiert. Die Programmleiterin Auslastungssteigerung der SBB hat interessierte Arbeitgeber in Luzern über die Industrie- und Handelskammer Luzern angeschrieben, mit dem Ziel, nachhaltiges Pendeln in den Organisationen zu verankern (vgl. Anhang A). Die Concordia hat daraufhin ein Interesse an der Thematik bekundet und sich mit der SBB in Verbindung gesetzt. Daraufhin hat die SBB der Concordia den Vorschlag der Erarbeitung eines *TravelSmart Coach* im Rahmen dieser Bachelor Thesis unterbreitet. Das Anliegen und seine Implikationen (Forschungsfrage, Methode, Zeitaufwand) wurden thematisiert (Flick, 2016). Besonders wichtig erscheint der explizite Hinweis an die Concordia, dass im Rahmen der Bachelor Thesis eine rein funktionale Zusammenarbeit - sprich ohne Versprechung über den Nutzen der Forschung für das soziale System - angestrebt wurde (Flick, 2016). Die Concordia hat eine hohe Bereitschaft diesbezüglich signalisiert und wurde deshalb als geeigneter Umsetzungspartner betrachtet. Als Experten für die Datenerhebung der Kontextfaktoren mobil-flexiblem Arbeitsverhalten standen der Leiter Personalentwicklung und die Teamleiterin Human Resources der Concordia zur Verfügung.

3.2.2 Leitfadenkonstruktion

Basierend auf den theoretischen Vorüberlegungen aus der Literaturrecherche wurde der Leitfaden zum Experteninterview erstellt (Gläser & Laudel, 2009). Die theoretischen Vorüberlegungen (vgl. Abschnitt 2.2) führten zur folgenden Gliederung des Interviewleitfadens: Kontext mobil-flexibles Arbeitsverhalten basierend auf dem *FlexWork Phasenmodell* sowie

Organisations- und Kontextwissen (vgl. Anhang B). Die Fragen bezüglich *FlexWork Phasenmodell* dienten auch dazu, dass die Experten sogleich eine Einschätzung auf der Skala der Dimensionen abgaben, indem ihnen das Modell vorgelegt und mit seinen Ausprägungen erklärt wurde (vgl. Anhang B).

3.2.3 Erhebung

Als Vorbereitung für das Experteninterview wurde ein Durchlauf mit einer Testperson durchgeführt. Im Anschluss wurden minimale Anpassungen bezüglich der Formulierung vorgenommen. Das Experteninterview wurde mit der Zusage der interviewten Experten mittels eines Tondokuments aufgezeichnet.

3.2.4 Auswertung

Für die Auswertung des Experteninterviews wurde die Methode der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) gewählt. Für Experteninterviews wird diese Methode als etabliert betrachtet (Strohm & Pardo Escher, 1997). Die zusammenfassende Inhaltsanalyse wird im Rahmen dieser Arbeit als geeignet betrachtet, da das Ziel laut Mayring (2015) ist, „(...) das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben, durch Abstraktion einen überschaubaren Corpus zu schaffen, der immer noch Abbild des Grundmaterials ist“ (S. 67). Dabei wurden die in Abbildung 5 visualisierten Schritte durchlaufen.

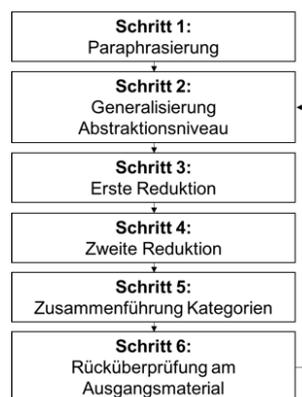


Abbildung 5: Ablaufmodell zusammenfassende Inhaltsanalyse in Anlehnung an Mayring (2015)

Das Tondokument wurde entlang der Struktur des Interviewleitfadens paraphrasiert (Schritt 1) und im Anschluss eine Generalisierung der Paraphrasen vorgenommen (Schritt 2). Eine Generalisierung, trotz des kleinen Samples, ist laut Flick dem Experteninterview inhärent (2012). Das vorliegende Datenmaterial wurde auf doppelte und unwesentliche Paraphrasen untersucht und wo vorhanden, wurden diese gestrichen (Schritt 3). Mit der zweiten Reduktion wurde das Datenmaterial erneut gebündelt und im Hinblick auf die theoretischen Vorannahmen den Kategorien zugewiesen (Schritt 4). Für die Zuweisungen zu den Kategorien

wurde ein deduktiv-induktives Kategoriensystem erarbeitet und die Kategorienbeschriebe erstellt – mit Erläuterungen zur Entstehung der Kategorie, Definition, Bemerkungen sowie Textstellenbeispiele. Die detaillierten Kategorienbeschreibungen sind im Anhang C dargestellt. Dabei wurden die Paraphrasen den Hauptkategorien *mobil-flexible Arbeit* mit den Subkategorien *Infrastruktur*, *Technologie*, *Arbeitsmodell* und *Organisationsstrukturen* aus dem FlexWork Phasenmodell 2.0 (vgl. Abschnitt 2.2) zugewiesen. Weitere deduktiv gebildete Kategorien, basierend auf der Literaturrecherche, waren *Mobilitätsverhalten* und *mobil-flexibles Arbeitsverhalten*. Aus dem Material entstand zudem die induktiv gebildete Kategorie *Organisationale Beweggründe*. In einem nächsten Schritt wurden die Kategorien zusammengeführt (Schritt 5) und erneut am Ausgangsmaterial (Schritt 6) überprüft.

Die Ergebnisse der Kategorien werden im Abschnitt 4.1 und 4.3 dargestellt.

3.3 Kurzfragebogen

Ein Fragebogen erfasst die individuelle Ausprägung eines bestimmten Merkmals. Auf Basis der erinnerten Information wird ein Urteil über einen Sachverhalt gebildet, um u.a. Rückschlüsse auf die Einstellung der Teilnehmenden zu nehmen (Bühner, 2011). Die Länge des Fragebogens ist dabei laut Bühner (2011) abhängig von der Motivation der Befragten, Praktikabilität und Ziel des Fragebogens. Das Ziel des Fragebogens war, die *Bereitschaft und Beweggründe von mobil-flexiblem Arbeitsverhalten sowie Mobilitätsverhalten* zu erfassen (abhängig vom institutionellen Kontext) als auch die Einteilung der Stichprobe in die *motivationale und Handlungsphase* in Anlehnung an das SSBC von Bamberg (2013) vornehmen zu können. Es war nicht das Ziel, das SSBC empirisch zu validieren. Die Einteilung diente der Zuteilung der Stichprobe für die Gruppendiskussion. Aufgrund dessen wurde eine personalisierte Kurzumfrage gewählt, sodass Rückschluss auf die Teilnehmenden genommen werden konnte.

3.3.1 Sampling

Die Stichprobe wurde massgeblich durch die Concordia festgesetzt. Als Kriterium wurde dabei festgelegt, dass nur Mitarbeitende der Concordia, welche eine Bereitschaft für die Teilnahme an der nachfolgenden Gruppendiskussion zeigten, den Fragebogen erhalten sollten. Dies wurde unabhängig davon gewählt, ob die Mitarbeitenden mobil-flexibel arbeiten (würden) oder nicht. Ausserdem wurden die entsprechenden Teamleiter über die Teilnahme ihrer Mitarbeitenden informiert. Auf demographische Angaben wie Geschlecht, Alter oder Dienstjahre wurde bewusst verzichtet, da dies nicht Teil der Fragestellung war.

Das Sample zeichnet sich durch Mitarbeitende aus sechs verschiedenen Organisationseinheiten aus, wie aus Tabelle 5 ersichtlich wird.

Tabelle 5: Ergebnisse Samplezusammensetzung Kurzfragebogen Organisationszugehörigkeit (N=29)

Organisationszugehörigkeit		
<i>Ausprägung</i>	<i>Häufigkeit</i>	<i>Prozent</i>
Leben	1	3.4
KP4	2	6.9
Kundendebitoren	2	6.9
Finanzen	3	10.3
Personalentwicklung	5	17.2
Human Resources	16	55.2
Gesamt	29	100.0

Die Ausprägung des vollständigen Samples im Hinblick auf die für die Fragestellung relevanten Ergebnisse der *Bereitschaft mobil-flexibles Arbeitsverhalten* und *Bereitschaft Mobilitätsverhalten* sowie die Einteilung in die *motivationale Phase* und *Handlungsphase* werden in Tabelle 6 und Tabelle 7 dargestellt. Insbesondere die Samplezusammensetzung der *Bereitschaft für mobil-flexibles Arbeitsverhalten* und die *motivationale und Handlungsphase* ist für die anschließende Gruppendiskussion relevant. Die Stichprobe kann in vier Subgruppen eingeteilt werden.

Tabelle 6: Ergebnisse Samplezusammensetzung Fragebogen *Bereitschaft mobil-flexibles Arbeitsverhalten* und *Mobilitätsverhalten* (N=29)

<i>Ausprägung</i>	Mobil-flexibles Arbeitsverhalten		Mobilitätsverhalten	
	<i>Häufigkeit</i>	<i>Prozent</i>	<i>Häufigkeit</i>	<i>Prozent</i>
Ja	24	82.8	26	89.7
Nein	5	17.2	3	10.3
Gesamt	29	100.0	29	100.0

Tabelle 7: Ergebnisse Samplezusammensetzung Fragebogen *motivationale und Handlungsphase* (N=24)

motivationale und Handlungsphase		
<i>Ausprägung</i>	<i>Häufigkeit</i>	<i>Prozent</i>
Motivationale Phase <i>Predicision</i>	21	72.4
Handlungsphase <i>Preaction</i>	1	3.4
Handlungsphase <i>Action</i>	2	6.9
Gesamt	24	82.8

Anmerkungen. Die Item Ausprägung „Umsetzung in den nächsten drei Monaten“ entspricht der Motivationalen Phase *Predicision*, „Umsetzung in den nächsten 30 Tagen“ entspricht der Handlungsphase *Preaction*, „augenblicklich bereit umzusetzen“ entspricht der Handlungsphase *Action* in Anlehnung an das Stage Model Self Regulated Behaviour Change (vgl. Abschnitt 2.5).

3.3.2 Fragebogenkonstruktion

Basierend auf den theoretischen Vorüberlegungen aus der Literaturrecherche sowie den Ergebnissen aus dem Experteninterview wurde der Kurzfragebogen erstellt (vgl. Anhang D). Die Anforderung seitens der SBB als auch seitens der Concordia war dabei, einen möglichst kurzen Fragebogen zu erstellen. Aufgrund dieser Einschränkung und dem beabsichtigten Ziel des Kurzfragebogens wurden nicht mehrere Items pro psychologische Variable konstruiert. Dies geschah im Wissen darum, dass laut Bühner (2011) jede Messung mit einem Messfehler behaftet ist und deshalb mehrere Items pro psychologische Variable zu berücksichtigen wären, um eine adäquate Validität zu erhalten.

Der eigenständig konstruierte Online-Fragebogen beabsichtigte dabei die folgenden psychologischen Variablen zu erfassen: *Bereitschaft und Beweggründe von mobil-flexiblem Arbeitsverhalten sowie Mobilitätsverhalten* als auch *motivationale und Handlungsphase*. Die Items wurden grundsätzlich in Form von direkten Fragen konzipiert. Als einzige Ausnahme wurde die Einteilung in die *motivationale Phase* und *Handlungsphase* als indirekte Frage anlehnd an Fu et al. (2012) konzipiert. Abhängig von der gewählten Antwort variierte die Anzahl durchlaufende Items von minimal drei bis maximal neun. Dabei wurden alle Items als Pflichtfragen, also nicht überspringbar, klassifiziert. Es wurden Items mit Einfachauswahl (Skalenniveau: nominal dichotom), mit Mehrfachauswahl (Skalenniveau: nominal dichotom) sowie im Format des semantischen Differential (5-stufige Skala), also als Gegensatzpaare, konzipiert (Bühner, 2011). Bei der Item-Formulierung wurde darauf geachtet, diese in der Sprache der Teilnehmenden zu verfassen. Bei Items mit Mehrfachauswahl konnte die Vollständigkeit der Antwortoptionen (Moosbrugger & Kelava, 2007) mehrheitlich auf die Empirie (vgl. Tabelle 1, Tabelle 2, Tabelle 3) abgestützt werden. Die Antwortoption *Andere* bot den Teilnehmenden eine offene Antwortmöglichkeit.

Der Fragebogen wurde in drei Teile strukturiert, wie dem Anhang D entnommen werden kann.

Teil I: Der erste Teil beabsichtigte die *Bereitschaft und Beweggründe von Mobilitätsverhalten*, also die Bereitschaft ausserhalb der Hauptverkehrszeiten zur Arbeit zu pendeln, abzufragen und die Beweggründe für oder gegen die Bereitschaft in Erfahrung zu bringen.

Teil II: Der zweite Teil erfasste die *Bereitschaft und Beweggründe mobil-flexiblen Arbeitsverhalten*, also die Bereitschaft mobil-flexibel zu arbeiten und dessen Beweggründe, bei vorhanden oder nicht vorhanden sein der Bereitschaft. Einleitend wurde in diesem Teil der Begriff *mobil-flexibles Arbeiten* im Verständnis der Concordia aufgezeigt. Teilnehmende gelangten bereits dann zum Schluss des Fragebogens, wenn die Bereitschaft für mobil-flexibles Arbeiten nicht vorhanden war.

Teil III: Der dritte Teil griff die *motivationale* und *Handlungsphase* in Anlehnung an das SSBC von Bamberg (2013) auf. Anhand idealtypischen Optionen zu mobil-flexiblem Arbeitsverhalten, welche im Experteninterview erarbeitet und validiert wurden, wurden die Teilnehmenden konkret an die Thematik herangeführt. Konkret meint dabei, dass die Mitarbeitenden anhand visualisierter Beispiele ihr Interesse für mobil-flexible Arbeitsverhalten anwählen konnten. Die Einteilung in die *Phasen* des SSBC von Bamberg (2013) führte zu Subbereichen der entsprechenden Phase. Der dritte Teil differenzierte zwischen der a) Phase 1 motivationale Phase, b) Phase 2 Handlungsphase *Preaction* und c) Phase 3 Handlungsphase *Action*. Die Phase 1 führte direkt zum Schluss des Fragebogens, die Phase 2 wurde mit einem Item abgehandelt und die Phase 3 mit zwei Items.

3.3.3 Pretest

Der Kurzfragebogen wurde an fünf Personen zum Pretest versandt. An vier Personen wurden dabei unterschiedliche Schwerpunkte vergeben - ganz im Sinne eines klassischen Pretests: Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit, Orthographie und Rechtschreibung sowie technische Aspekte (Blanke, Gauckler, & Sattelberger, 2008). Die vorgesehene durchschnittliche Bearbeitungszeit von 4 Minuten bestätigte sich dabei. Mit einer Person wurde der Kurzfragebogen angelehnt an die Technik des lauten Denkens durchlaufen, wobei die Testperson der Autorin fortlaufend die Gedanken beim Durchlaufen des Fragebogens verbalisierte (Blanke, Gauckler, & Sattelberger, 2008). Aufgrund der Rückmeldungen aus dem Pretest wurden abschliessend kleinere Anpassungen zu Gunsten der Verständlichkeit vorgenommen. Zur Frage „*Haben Sie vor, das gewählte mobil-flexible Arbeitsverhalten ... in den nächsten 3 Monaten zu testen? / in den nächsten 30 Tagen zu testen? / augenblicklich bereits umzusetzen?*“ wurde von einer Person aus dem Pretest eine Anmerkung gemacht. Es kam der Hinweis, dass mit der Formulierung allenfalls die Dauer impliziert werden könnte und die Interpretation diesbezüglich in Hinblick auf die Gruppendiskussion vorsichtig vorzunehmen sei. Aufgrund dessen wurde die Ausfüllanweisung präzisiert und auf den Zeitpunkt verwiesen.

3.3.4 Erhebung

Das Sample wurde von einem Mitglied der Geschäftsleitung der Concordia über den Kurzfragebogen informiert. Der personalisierte Link für den Zugriff auf den Online-Kurzfragebogen wurde durch die Autorin via der Unipark Software von questback versandt. Nach einer Woche wurde eine Erinnerungsmail versandt. Die Rücklaufquote lag bei 100 %. Nach einem Tag war diese bereits bei hohen 70 %, nach einer Woche bei 90 % und nach zwei Wochen schlussendlich bei 100 %. Die mittlere Bearbeitungszeit lag bei 4:47 Minuten.

3.3.5 Auswertung

Die Datenaufbereitung und -auswertung erfolgte in Anlehnung an Bühner (2011) und Bühl (2014) mithilfe der Software SPSS. Die psychometrische Güte des Fragebogens mittels einer Itemanalyse (Bühner, 2011) zu validieren, macht aufgrund des beabsichtigten Ziels und der dadurch vorgenommenen Konstruktionsweise des Kurzfragebogens ohne klassische Ratingskalen wenig Sinn. Aufgrund des Erhebungsziels und der gewählten Skalenniveaus des Fragebogens interessierten vor allem deskriptive Analysen. Deskriptive Analysen erlauben nach Bortz und Döring (2006) eine Beschreibung der erhobenen Daten und der Stichprobe. Ziel deskriptiver Statistik ist es, Daten zusammenzufassen und darzustellen, allenfalls Muster erkennbar zu machen. Dafür werden Häufigkeiten und Rangreihenfolgen verschiedener Merkmale untersucht (Bortz & Döring, 2006). In der vorliegenden Arbeit wurden deskriptive Verfahren verwendet, um festzustellen, wie sich die Stichprobe hinsichtlich der für die Fragestellung relevanten Eigenschaften unterscheiden, was weiter der Planung der Gruppendiskussion diene. Basierend auf dem Codebuch wurde ein Auswertungsplan erstellt (vgl. Anhang E).

Die Ergebnisse werden im Abschnitt 4.2 sowie 4.3 dargestellt.

3.4 Gruppendiskussion

Die Gruppendiskussion erfasst eine gemeinsame soziale Konstruktion von Wirklichkeit, wobei Daten stärker kontextualisiert werden als bei Erhebungen mit einzelnen Personen (Flick, 2016). Weiter kann sie als Mittel zur Validierung von Äusserungen und Ansichten bei Konzeptentwicklungen dienen (Flick, 2016). Insbesondere kann sie zum Ziel haben, die Gruppe in der Diskussion über die verschiedenen Wege zur Ausarbeitung einer Lösung zu leiten (Dreher & Dreher, 1994 in Flick, S. 252). Abgeleitet vom SSBC wurde als Ziel der Erhebung die Erörterung der Merkmale der Handlungsphasen *Preaction* sowie *Action* in Bezug auf mobil-flexibles Arbeitsverhalten beabsichtigt. Das Ziel wurde für die Teilnehmenden in zwei Teilziele präzisiert: *Vor- und Nachteile von mobil-flexiblem Arbeitsverhalten* erfassen und diskutieren sowie *Ausarbeiten von Strategien*, wie Hürden überwunden werden können. Es war dabei nicht Ziel der Gruppendiskussion, die Interaktion zu erfassen.

3.4.1 Sampling

Für die Gruppendiskussion wurde eine bewusste Sampling Auswahl, welche zu Untersuchungsbeginn im Experteninterview thematisiert wurde, angestrebt und mittels des Kurzfragebogens realisiert (Schreier, 2013). Dabei waren die *motivationale und Handlungsphase* in Anlehnung an das SSBC als relevant erachtet worden. Für die entsprechende Zuteilung waren die Ergebnisse des Fragebogens bezüglich der Stichprobenzusammensetzung der Be-

reitschaft mobil-flexibles Arbeitsverhalten und *motivationale und Handlungsphase* relevant. Die Auswahl der Teilnehmenden am Kurzfragebogen wurde massgeblich durch die Concordia festgesetzt und konnte durch die Autorin nicht weiter beeinflusst werden. Entsprechend erfolgte die abschliessende Auswahl und Einladung der Teilnehmenden für die Gruppendiskussion durch die Concordia aufgrund von bekundetem Interesse der Teilnehmenden des Kurzfragebogens. Schliesslich ergab sich die in Tabelle 8 und Tabelle 9 heterogene Zusammensetzung des Samples (Flick, 2016).

Tabelle 8: Ergebnisse Samplezusammensetzung Gruppendiskussion *Bereitschaft mobil-flexibles Arbeitsverhalten* (N=17)

Bereitschaft mobil-flexibles Arbeitsverhalten		
Ausprägung	Häufigkeit	Prozent
Ja	13	76.5
Nein	4	23.5
Gesamt	17	100

Tabelle 9: Ergebnisse Samplezusammensetzung Gruppendiskussion *motivationale und Handlungsphase* (N=13)

motivationale und Handlungsphase		
Ausprägung	Häufigkeit	Prozent
Motivationale Phase Predicision	12	92.3
Handlungsphase Action	1	7.7
Gesamt	13	100

Anmerkungen. Aus der Phase 2 konnten keine Mitarbeitenden akquiriert werden, so ist die Phase 1 leicht übermässig vertreten, basierend auf dem Gesamtsample aus dem Fragebogen.

Das Sample ist weiter gekennzeichnet durch unterschiedliche Funktionen in der Hierarchie der Teilnehmenden, vom Mitglied der Geschäftsleitung über Bereichsleitende, Teamleitende bis hin zu Mitarbeitenden.

3.4.2 Leitfadenkonstruktion

Basierend auf den theoretischen Vorüberlegungen aus der Literaturrecherche sowie den Ergebnissen aus dem Experteninterview und dem Kurzfragebogen wurde der Leitfaden für die Gruppendiskussion erstellt. Die theoretischen Vorüberlegungen führten zur folgenden Gliederung entlang des Diskussionsleitfadens: Vorstellen und Kennenlernen, Explikation des formalen Vorgehens, Diskussionsanreiz I Vor- und Nachteile und Diskussionsanreiz II Hürden überwinden sowie der Abschluss (vgl. Anhang F).

3.4.3 Erhebung

Als Vorbereitung für die Gruppendiskussion wurde ein Durchlauf mit einer Testperson durchgeführt. Im Anschluss wurden minimale Anpassungen bezüglich der Formulierung und der Ergebnisdokumentation vorgenommen. Die beiden Hauptteile Diskussion I und Diskus-

sion II wurden mittels eines Tondokuments aufgezeichnet sowie die erarbeiteten Ergebnisse auf einem Flipchart festgehalten und fotografiert.

Die Rolle der Autorin war dabei die thematische Steuerung, d.h. Festlegung von Start, Endpunkt und Gesprächsablauf, sowie die Einführung neuer Fragen, um den Diskussionsprozess in Hinblick auf den beabsichtigten thematischen Erkenntnisgewinn zu steuern (Flick, 2016).

3.4.4 Auswertung

Für die Auswertung der Gruppendiskussion wurde die Methode der strukturierenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) gewählt. Mayring (2015) thematisiert dabei, dass das Datenmaterial auch Fotoprotokolle sein können. Die strukturierende Inhaltsanalyse wird weiter als geeignet betrachtet, da diese zum Ziel hat, das Datenmaterial inhaltlich zu strukturieren und schliesslich mittels einer theoriegeleiteten, also deduktiven, Kategorienbildung die Ergebnisse festzuhalten (Mayring, 2015). Dabei wurden die in Abbildung 6 visualisierten Schritte durchlaufen.



Abbildung 6: Ablaufmodell strukturierende Inhaltsanalyse in Anlehnung an Mayring (2015)

Als Analyseeinheit wurden das Tondokument und die Fotoprotokolle der Ergebnisse entlang des Leitfadens paraphrasiert (Schritt 1). Die Zuordnung der Subgruppen gelang dabei beim Diskussionsanreiz II, nicht aber beim Diskussionsanreiz I. Beim Diskussionsanreiz I wurde als Analyseeinheit die Zuordnung zum Fall weggelassen, aufgrund des beabsichtigten Erkenntnisgewinns. Als Schritt 2 zur Festlegung der Strukturierungsdimensionen dienten die theoretisch hergeleiteten Befunde zu den förderlichen und hinderlichen Faktoren von mobilflexiblem Arbeitsverhalten (vgl. Tabelle 2, Tabelle 3). Dabei wurde der Faktor *Effizienz* eliminiert, da dies mit der Produktivität zu vergleichen ist. Die detaillierten Kategorienbeschreibungen mit Erläuterungen zur Entstehung der Kategorie, Definition, Bemerkungen sowie Textstellenbeispiele wurden erarbeitet (Schritt 4). Diese sind im Anhang G dargestellt. In einem nächsten Schritt wurden die Paraphrasen den Hauptkategorien *Leistungserbringung*

und *individuelle Lebensgestaltung* zugeordnet. Die Feinzuordnung der Subkategorien folgte anschliessend (Schritt 5). Ein erneuter Durchgang erlaubte dabei die Rücküberprüfung am Material und auch die Validierung von ähnlichen Aussagen zu denselben Subkategorien. Mit der Bündelung und Extraktion in einer Pivot Tabelle konnten die Ergebnisse aufbereitet werden.

Die Ergebnisse werden im Abschnitt 4.2.2 dargestellt.

4 Ergebnisse

Die Ergebnisse werden nun vor dem Hintergrund der Fragestellung „Wie kann die Massnahme *TravelSmart Coach* zur Förderung mobil-flexiblen Arbeitsverhaltens bei Mitarbeitenden eines institutionellen Partners der SBB konzipiert werden?“ deskriptiv dargestellt. Die Gliederung und Systematik der Ergebnisdarstellung orientiert sich dabei an der Abbildung 7.

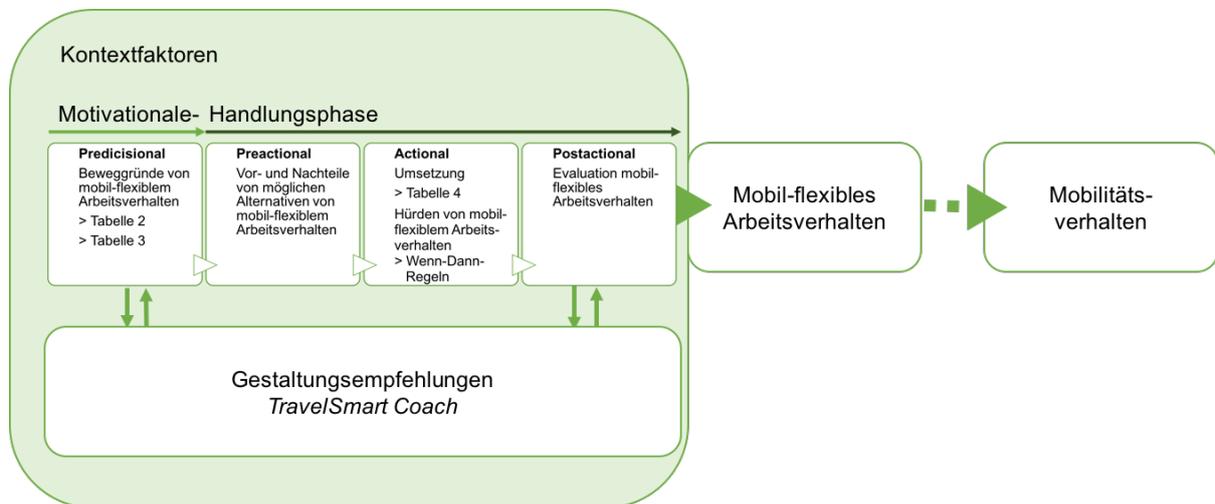


Abbildung 7: Gliederung der Ergebnisse in Anlehnung an das *Stage Model of Self Regulated Behaviour* (eigene Darstellung in Anlehnung an Bamberg, 2013; Bamberg et al., 2011; Hunecke, 2015)

Zuerst werden allgemein die Ergebnisse zu den *Kontextfaktoren* aufgezeigt, im Anschluss die Ergebnisse zu der *motivationalen* und *Handlungsphase* von mobil-flexiblem Arbeitsverhalten. Abschliessend werden die Ergebnisse des *Mobilitätsverhaltens* aufgegriffen, bevor im Kapitel 5 die Ergebnisse interpretiert und diskutiert sowie Gestaltungsempfehlungen für die Massnahme *TravelSmart Coach* abgeleitet werden.

4.1 Kontextfaktoren Ebene Organisation von mobil-flexiblem Arbeitsverhalten

Die Ergebnisse aus dem Experteninterview zum Kontext *mobil-flexibles Arbeitsverhalten* werden nachstehend deskriptiv beschrieben.

Die Concordia versteht unter *mobil-flexiblem Arbeiten* örtlich und zeitlich flexibles Arbeiten unter Berücksichtigung der institutionellen Gegebenheiten. Eine unterstützende Organisationskultur wird dabei als massgeblich relevant beschrieben. Als *organisationale Beweggründe* von mobil-flexiblem Arbeiten nennt die Concordia, dass im Branchenvergleich neue Arbeitspraktiken wahrnehmbar sind (E1:46). Auch gelangen vereinzelt Anfragen seitens Mitarbeitenden zu neuen Arbeitspraktiken in die Personalabteilung. Der Wunsch nach vollständig flexiblen Arbeitsplätzen wird nicht wahrgenommen (E1:45). Grundsätzlich ist das Bedürfnis

der Mitarbeitenden bezüglich zeitlicher Flexibilität eher unklar. Die Concordia setzt sich zudem laufend damit auseinander, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein, weshalb mobil-flexibles Arbeiten ein Thema sein könnte (E1:4). Es wird dabei ein Gleichgewicht von Flexibilität bezüglich den Chancen und Gefahren angestrebt, und die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden spielt eine grosse Rolle. Der Mensch soll entscheiden, was das Beste ist, nicht die Organisation steuert und legt alles fest (E1:52).

Die Ergebnisse vor dem Hintergrund des *FlexWork Phasenmodell* (vgl. Abschnitt 2.2) zeigen für die Concordia folgendes Bild:

Die *Infrastruktur* wird von der Concordia in der Phase 2 *flexible Arbeit als Ausnahme* eingestuft. Die Experten beschreiben dazu, dass überwiegend an fixen Arbeitsplätzen gearbeitet wird, wobei viel Platz für die Aktenaufbewahrung benötigt wird. Die Concordia ist dezentral organisiert, mit 240 Aussenstellen, wovon 80 professionelle Agenturen und 160 Heimarbeitsplätze sind. Ebenfalls in der Phase 2 eingestuft, wird die *Technologie*. Mobile Arbeitsgeräte wie Laptops oder Smartphones stehen den Mitarbeitenden nicht standardmässig zur Verfügung. Ein Pilotprojekt für Führungspersonen testet aktuell den Zugriff über Laptops oder Smartphones auf E-Mails. Der Zugriff auf das Unternehmensnetzwerk von zu Hause aus steht Führungspersonen bereits zur Verfügung. Abhängig von der Hierarchiestufe und der Teamzugehörigkeit stehen also unterschiedliche Technologien zur Verfügung. Die IT wird als sehr standardisiert beschrieben. Das *Arbeitsmodell* schwankt auf der Skala von 1 bis 3, d.h. arbeiten ausserhalb der Organisation ist nicht erlaubt, bis hin zu mobil-flexibles Arbeitsverhalten wird praktiziert. Arbeiten von zu Hause aus wird von Mitarbeitenden am Hauptsitz nicht praktiziert. Die Anwesenheit im Büro wird als wichtig beschrieben, es gibt aktuell fixe Blockzeiten. Ein grosser Teil der Termine findet am Morgen statt und es wird erwähnt, dass die Mitarbeitenden möglichst früh am Arbeitsplatz erwartet werden. Die Führungspersonen nehmen dabei eine wichtige Rolle ein und haben eine Vorbildfunktion. Die *Organisationsstruktur* wird in der Phase 2 *ausnahmsweise flexibel* eingestuft. Die Concordia orientiert sich nach der klassischen Linien-Organisation. Es gibt eine zunehmende Tendenz zur teamübergreifenden Projektzusammenarbeit. In Projekten wird mit modernen Methoden gearbeitet. Die Entscheidungswege werden jedoch über die gesamte Organisation hinweg als sehr hierarchisch strukturiert beschrieben.

Als Herausforderung von *mobil-flexiblem Arbeitsverhalten* beschreibt die Concordia, dass ein gewisser Wertekonflikt mit der aktuellen Organisationskultur besteht (E1:5,39). Auch in der Teamzusammenarbeit werden Herausforderungen gesehen. Der Transparenz im Team wird ein hoher Stellenwert beigemessen und sie muss daher jederzeit gewährleistet sein (E1:32, 38).

4.2 Personenfaktoren Ebene Mitarbeitende von mobil-flexiblem Arbeitsverhalten

4.2.1 Motivationale Phase

Die Ergebnisse zur *motivationalen Phase* betrachtet nun die Personenfaktoren *Bereitschaft und Beweggründe von mobil-flexiblem Arbeitsverhalten* (vgl. Abschnitt 2.3 und 2.5.1). Dazu werden die Resultate aus dem Kurzfragebogen aufgegriffen und nachstehend deskriptiv beschrieben.

Von 29 Mitarbeitenden möchten 82.8 % vermehrt und 17.2 % nicht vermehrt mobil-flexibel arbeiten. Die Beweggründe für nicht mobil-flexibles Arbeitsverhalten sind vielfältig (vgl. Tabelle 10). Dabei wird von den fünf Mitarbeitenden (17.2 %) am häufigsten *sensible Daten dürfen nicht ausserhalb des Unternehmens gelangen* genannt. Unter *Andere* Gründe, nicht vermehrt mobil-flexibel arbeiten zu wollen, wurden „kurzer Arbeitsweg“, „meine Bedürfnisse nach Flexibilität sind aktuell genügend abgedeckt“ sowie „Seminare finden zu fixen Zeiten statt“ genannt. Die Auswahlmöglichkeit, dass *Zuhause nicht für mobil-flexibles Arbeitsverhalten eingerichtet* ist, wird nicht gewählt.

Tabelle 10: Beweggründe von nicht mobil-flexiblem Arbeitsverhalten (N=5)

Beweggründe nicht mobil-flexibles Arbeitsverhalten			
	Antworten		Prozent der Fälle
	H	Prozent	
Sensiblen Daten nicht ausserhalb Unternehmen	3	27.3	60.0
Andere	3	27.3	60.0
Unterstützende Organisationskultur fehlt	2	18.2	40.0
Teamzusammenarbeit erfordert räumliche Nähe	1	9.1	20.0
Führt zu schlechteren Life-Balance	1	9.1	20.0
Regeln sind unklar	1	9.1	20.0
Gesamt	11	100.0	220.0

Anmerkungen. Mehrfachantworten (Dichotomie-Gruppe) tabellarisch dargestellt bei Wert 1, gewählte Antworten. H stellt dabei die Häufigkeit dar.

Die Beweggründe, warum Mitarbeitende mobil-flexibel arbeiten möchten, zeigt die Tabelle 11. Am häufigsten wird die *Produktivität* genannt. Drei Bewertungsprozesse zur individuellen Lebensgestaltung werden in der gleichen Anzahl genannt. Es sind *Zeitgewinne*, *Vereinbarkeit von Arbeit und Familie* sowie die *Möglichkeit Stosszeiten zu umgehen*.

Tabelle 11: Beweggründe von mobil-flexiblem Arbeitsverhalten (N=24)

Beweggründe mobil-flexibles Arbeitsverhalten			
	Antworten		Prozent der Fälle
	H	Prozent	
Produktivität	15	17.9	62.5
Zeitgewinn	14	16.7	58.3
Vereinbarkeit von Arbeit und Familie	14	16.7	58.3
Möglichkeit Stosszeiten zu umgehen	14	16.7	58.3
Ungestörtheit	13	15.5	54.2
Autonomie	11	13.1	45.8
Passung von Ort und Tätigkeit	3	3.6	12.5
Gesamt	84	100.0	350.0

Anmerkungen. Mehrfachantworten (Dichotomie-Gruppe) tabellarisch dargestellt bei Wert 1, gewählte Antworten. H stellt dabei die Häufigkeit dar.

Bezüglich den aus dem Experteninterview erarbeiteten Optionen zeigt sich unter allen Antworten (N=24) die *Frühmorgenarbeit* als präferierte Option mit 30.2 %. Die *Abendarbeit* ist mit 9.3 % die am wenigsten präferierte Option. Dazwischen liegen die Optionen *Nachmittags nahe gelegener Standort oder zu Hause* mit 25.6 %, *Hauptverkehrszeiten meiden* mit 18.6 % und *Morgens nahe gelegener Standort oder zu Hause* mit 16.3 %.

4.2.2 Handlungsphase

Die Ergebnisse zur *Handlungsphase* betrachtet nun Personenfaktoren von mobil-flexiblem Arbeitsverhalten, jedoch mit einer konkreteren Absicht, das Verhalten umzusetzen (vgl. Abschnitt 2.3 und 2.5.2). Dabei werden die Resultate aus dem Kurzfragebogen sowie der Gruppendiskussion nachstehend deskriptiv dargestellt.

Wie aus dem Kurzfragebogen hervorgeht, haben 10.3 % (N=29) eine konkretere Absicht mobil-flexibel zu arbeiten. Dies entspricht dem Anteil Mitarbeitenden, welche sich in der *Handlungsphase* befinden. Davon wiederum berichten 3.4 % (N=29) der Mitarbeitenden, dass sie das mobil-flexible Arbeitsverhalten bereits in 30 Tagen umsetzen (*Phase Preaction*) und die restlichen 6.9 % (N=29) konkrete Absichten (*Phase Action*) haben, also das mobil-flexible Arbeitsverhalten bereits augenblicklich umsetzen möchten.

Phase Preaction

Eine Mitarbeitende (3.4 % von N=29) beabsichtigt das Arbeitsverhalten in 30 Tagen umsetzen. Die Phase kennzeichnet sich nach ihrer Antwortauswahl durch eine hoch ausgeprägte Motivation, jedoch Unsicherheit bezüglich der Umsetzung. Die Antwortoptionen, dass die *persönlichen Vor- und Nachteile bezüglich dem mobil-flexiblem Arbeitsverhalten* bekannt sind sowie das *Bekanntsein der möglichen Vor- und Nachteile von Alternativen* wurden dabei nicht gewählt.

Vor diesem Hintergrund wurden Vor- und Nachteile von mobil-flexiblem Arbeitsverhalten in der Gruppe ausgearbeitet und diskutiert. Die Ergebnisse in Tabelle 12 beinhalten die Vor- und Nachteile, welche in der Gruppe diskutiert wurden.

Tabelle 12: Vor- und Nachteile in der Gruppendiskussion ausgearbeitet (N=17)

Vorteile	Nachteile
Zeitgewinne (14)	Teamzusammenarbeit erfordert räumliche Nähe (35)
Vereinbarkeit von Arbeit und Familie (6)	Regeln sind unklar (12)
Möglichkeit Hauptverkehrszeiten zu meiden (6)	Sensible Daten nicht ausserhalb Unternehmen (6)
Passung von Ort und Tätigkeit (5)	Unterstützende Kultur fehlt (5)
Produktivität (5)	Führt zu schlechterer Life-Balance (3)
Autonomie (5)	Zuhause ist nicht dafür eingerichtet (3)
Ungestörtheit (3)	

Anmerkungen. Anzahl Nennungen über alle Optionen zu mobil-flexiblem Arbeitsverhalten. Die Zahl in der Klammer gibt die Anzahl Nennungen über alle Fälle wieder.

Phase Action

Zwei Mitarbeitende (6.9 % von N=29) möchten das mobil-flexible Arbeitsverhalten laut dem Kurzfragebogen augenblicklich umsetzen. Dies entspricht der Handlungsphase *Action* und ist durch die Merkmale von Prozessen des Zielstrebens nach Oettingen und Gollwitzer (2002; vgl. Tabelle 4) sowie durch das Überwinden von Hürden gekennzeichnet.

Die zwei Mitarbeitenden bewerteten das mobil-flexible Arbeitsverhalten als augenblicklich umzusetzen - auf Gegensatzpaare bezüglich den Merkmalen der Prozesse des Zielstrebens basierend. Genauer gesagt auf die Gegensatzpaare *herausfordernd vs. anspruchslos*, *nahe vs. entfernt*, *positiv vs. negativ*, *Lernziel vs. Leistungsziel* sowie *intrinsisches Ziel vs. extrinsisches Ziel* auf einer 5-stufigen Skala. Die Bewertung liegt bei *herausfordernd vs. anspruchslos* bei anspruchslos und bei 3, von *nahe vs. entfernt* bei nahe und bei 3. Das Gegensatzpaar *positiv vs. negativ* liegt ausschliesslich bei der Ausprägung *positiv*. Auch bei der Ausprägung *Lernziel vs. Leistungsziel* sind sich die beiden Mitarbeitenden mit der Ausprägung bei 3 einig. Das *intrinsisches Ziel vs. extrinsisches Ziel* wird mit 2, also ein eher intrinsisches Ziel und mit 3, also weder ein intrinsisches noch ein extrinsisches Ziel, bewertet.

In der Handlungsphase *Action* wurden im Kurzfragebogen von den Mitarbeitenden die in Tabelle 13 berichteten Hürden gewählt. Es wurden ausschliesslich arbeitsspezifische Bewertungsprozesse bewertet. Die Antwortoptionen *sensible Daten ausserhalb Unternehmen*, *unterstützende Organisationskultur fehlt*, *schlechtere Life-Balance*, *Zuhause ist nicht dafür eingerichtet* sowie *Andere* werden von den beiden in dieser Phase nicht angegeben.

Tabelle 13: Antworten Hürden in der Phase Action (N=2)

Hürden in der Handlungsphase Action			
	Antworten		Prozent der Fälle
	H	Prozent	
Teamzusammenarbeit erfordert räumliche Nähe	1	50.0	50.0
Regeln der Organisation unklar	1	50.0	50.0
Gesamt	2	100.0	100.0

Anmerkungen. Mehrfachantworten (Dichotomie-Gruppe) tabellarisch dargestellt bei Wert 1, gewählte Antworten. H stellt dabei die Häufigkeit dar.

Das Überwinden von Hürden in der Handlungsphase *Action* wurde in der Gruppendiskussion vertieft. Das heisst konkret, dass in Subgruppen weitere von den Mitarbeitenden ausgewählte Hürden und deren Überwindung erfasst, diskutiert und ausgearbeitet wurden. Die Subgruppen unterschieden sich dabei in deren Bereitschaft und Absicht mobil-flexibel zu arbeiten (vgl. Abschnitt 3.4).

Hürden überwinden

Von den drei Subgruppen wurden neun Hürden ausgearbeitet. Die Subgruppen haben dabei eigene wahrgenommene Hürden zusammen erarbeitet und erfasst. Diese sind den Themen Anwesenheit, Erreichbarkeit und Führung zuzuordnen. Auf die einzelnen wahrgenommenen Hürden und deren Überwindung wird nun kurz eingegangen. Dabei werden auch allfällige Unterschiede innerhalb der Gruppen bezüglich deren Absicht, mobil-flexibel zu arbeiten, deskriptiv beschrieben.

Die *Hürde Anwesenheit* wird als Abweichung vom Status Quo zu den aktuellen Blockzeiten beschrieben. Die Erwartungen vom Kollektiv sind, dass Mitarbeitende, welche mobil-flexibel arbeiten, im Kalender ihre Anwesenheit sichtbar machen. Dies wird von beiden Gruppen, welche vermehrt mobil-flexibel arbeiten möchten ausgearbeitet. Die beiden Gruppen unterscheiden sich jedoch bezüglich ihrer Spezifität. Die Gruppe mit Personen in der Handlungsphase, nennen dabei, dass mobil-flexibles Arbeiten immer in Outlook gekennzeichnet werden soll. Die Gruppe mit Personen, welche weniger konkretere Absichten hat, führt aus, dass ein Eintrag im Outlook nur gemacht werden soll, wenn der Überblick verloren geht. Die Gruppe, welche nicht vermehrt mobil-flexibel arbeiten möchte, thematisiert die Fairness der Anwesenheit. Eine Abstimmung im Team über Abwesenheiten durch einen Plan, Absprachen oder durch die Einteilung der Führungsperson wird als Lösungsvorschlag für die Überwindung der Hürde diskutiert.

Die *Hürde Erreichbarkeit* thematisiert die interne als auch externe Erreichbarkeit, die sichergestellt werden muss. Alle drei Gruppen (N=17) sehen dabei als Mittel zur Überwindung eine Abstimmung im Team. Es soll klar sein, wer wann flexibel arbeitet, sei dies durch einen Wochenplan oder in Teammeetings. Weiter wird auch die Erwartung thematisiert, bei der

Gruppe mit den konkretesten Absichten zu mobil-flexiblem Arbeiten, dass Telefonanrufe immer entgegengenommen werden sollen.

Die *Hürde Führung* wird als die Herausforderung beschrieben, dass Führungspersonen dem Einhalten von Arbeitsaufträgen und Arbeitszeit durch die Mitarbeitenden gerecht werden müssen. Die Hürde wird so beschrieben, als dass Mitarbeitende flexibel arbeiten und dadurch die Arbeitszeit nicht einhalten. Von der Gruppe, welche nicht vermehrt mobil-flexibel arbeiten möchte, wird diese Hürde nicht thematisiert. Als Massnahme greift die Führungsperson ein, indem sie priorisiert bzw. Erwartungen kommuniziert.

4.3 Mobilitätsverhalten

Die Ergebnisse zum Mobilitätsverhalten aus dem Experteninterview beschreiben, dass örtlich flexibel zu arbeiten auch bedeutet, die Mobilität flexibel wählen zu können. Grundsätzlich ist aus organisatorischer Perspektive der Mehrwert schwierig festzumachen, der sich durch die Vermeidung der Hauptverkehrszeit ergeben würde (E1:6). Die folgende Aussage verdeutlicht dies:

Einen Mehrwert kann in der Kundenorientierung gesehen werden. Der Mehrwert *Verzicht auf die Hauptverkehrszeit* ist tendenziös, das klingt gut. Schlussendlich sollen die Mitarbeitenden jedoch für die Kunden da sein, dies muss zu den Bürozeiten funktionieren. Kundenorientierung würde jedoch auch heissen, 7x24 erreichbar zu sein. Vielleicht gibt es das Bedürfnis, Partnerschaft am Morgen zu pflegen und dann am Nachmittag und abends zu arbeiten. Der Kundenkontakt wäre dadurch abgedeckt. Das wäre natürlich lässig. (E1:7)

Aus den Ergebnissen des Kurzfragebogens wird deutlich, dass 89.7 % (N=29) der Mitarbeitenden, die Hauptverkehrszeit vermehrt meiden möchten. Jedoch nur 14 von den 29 Mitarbeitenden geben die Vermeidung der Hauptverkehrszeit als Beweggrund für mobil-flexibles Arbeitsverhalten an. Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen den Antwortangaben *Mobilitätsverhalten* und *mobil-flexiblem Arbeitsverhalten* ($r=.44$; Signifikanzniveau $p = .05$; N=29). Allerdings besteht umgekehrt zwischen *Mobilitätsverhalten* und *Beweggrund Möglichkeit Stosszeiten zu umgehen* kein signifikanter Zusammenhang ($r=.247$; N=24).

Von den Mitarbeitenden, die als Beweggrund zum mobil-flexiblem Arbeitsverhalten (N=14) das Pendeln ausserhalb der Hauptverkehrszeit angeben, wird jedoch von allen der Punkt *die zeitlichen Ressourcen besser einsetzen* zu können, als Grund zur Vermeidung der Hauptverkehrszeit genannt. 13.6 % (N=14) wählten den Beweggrund *Gesundheitsgedanke* und weitere 13.6 % wählten *nachhaltige Entwicklung der Mobilität* als Beweggrund zur Vermeidung der Hauptverkehrszeit. Von zwei Mitarbeitenden (9.1 %) wurden unter der offenen Antwortoption *Andere* „angenehmeres Pendeln“ sowie „weniger Leute im Zug anzutreffen“

und „Sitzmöglichkeit zu haben“ genannt. 10.3 % (N=29) der Mitarbeitenden möchten zur Hauptverkehrszeiten pendeln. Als Beweggründe wählten diese vor allem die offene Antwortoption. Dabei werden die Beweggründe „als Trainer muss ich mich an die Seminarzeiten halten“, „ich mache meinen kurzen Arbeitsweg zu Fuss/per Velo“ sowie „ich pendle zu Fuss, da mein Arbeitsweg so kurz ist“ genannt.

5 Diskussion

Die Ergebnisse werden nun vor dem Hintergrund der Fragestellung „Wie kann die Massnahme *TravelSmart Coach* zur Förderung mobil-flexiblen Arbeitsverhaltens bei Mitarbeitenden eines institutionellen Partners der SBB konzipiert werden?“ diskutiert. Dabei werden zuerst die Hauptergebnisse zu den Kontext- und Personenfaktoren von mobil-flexiblen Arbeitsverhalten sowie das Mobilitätsverhalten erörtert. Im Anschluss werden Gestaltungsempfehlungen aufgezeigt. Abgerundet wird die Bachelor Thesis durch ein Fazit, methodische Limitationen sowie Hinweise zu weiterer Forschung und einen Ausblick.

5.1 Kontextfaktoren Ebene Organisation von mobil-flexiblem Arbeitsverhalten

Um ein Bild des institutionellen Partners der SBB bezüglich dessen Grad der Arbeitsflexibilisierung zu erhalten und damit den Kontext von *TravelSmart Coach* zu erfassen, diente das FlexWork Phasenmodell 2.0. Dies erlaubte, den institutionellen Partner mit den Erkenntnissen des FlexWork Surveys (Weichbrodt et al., 2016) auf den übergeordneten Dimensionsebenen einzuordnen.

Im Branchenvergleich *wissensintensive Dienstleistungen* befindet sich die Concordia auf dem *FlexWork Phasenmodell* bezüglich den Softfaktoren *Arbeitsmodell* und *Organisationsstrukturen* eher unter dem Branchendurchschnitt. Als kontextbezogener förderlicher Faktor kann die von den befragten Experten erwähnte Eigenverantwortung der Mitarbeitenden als positiv bewertet werden, weil dies eine zentrale Voraussetzung seitens des Arbeitgebers in der aktuellen Forschung darstellt (Grote & Staffelbach, 2010). Dass örtlich flexibles Arbeiten aktuell kein Thema bei der Concordia darstellt, ist relativierbar, da diese laut Grote und Staffelbach (2010) generell weniger im Interesse der Mitarbeitenden steht, als die zeitliche Flexibilität.

Die gewonnenen Erkenntnisse und dadurch die Implikationen bezüglich der Konzeption des *TravelSmart Coachs* sind daher vor dem Hintergrund des dargestellten organisationalen Kontextes zu verstehen. Die organisationalen Kontextfaktoren beeinflussen dabei die Entscheidungsmöglichkeiten und Bewertungsprozesse der Mitarbeitenden in ihrem mobil-flexiblen Arbeitsverhalten.

5.2 Personenfaktoren Ebene Mitarbeitende von mobil-flexiblem Arbeitsverhalten

Die Gestaltung des *TravelSmart Coachs* wird in Anlehnung an die vom SSBC postulierten Phasen beleuchtet. Die Haupteigenschaften zur Bereitschaft und den subjektiven Bewer-

tungsprozessen von Mitarbeitenden zu mobil-flexiblem Arbeitsverhalten werden auf den aus der Theorie von Meissner et al. (2016) postulierten übergeordneten Kategorien arbeitsspezifische und Life-Domain-Balance spezifischen Gründen diskutiert. Dabei werden die Ergebnisse auch mit der repräsentativen FlexWork Survey (Weichbrodt et al., 2016) in Relation gesetzt und erörtert.

5.2.1 Motivationale Phase

Die im Experteninterview eher als unklar wahrgenommene Bereitschaft zu mobil-flexiblem Arbeitsverhalten scheint bei den Mitarbeitenden durchaus ein Thema zu sein. Zum einen kann der 100 % Rücklaufquote als auch der kurzen Rücklaufzeit des Kurzfragebogens eine gewisse Relevanz beigemessen werden. Dies bestätigen auch die Antworthäufigkeiten auf die Frage, ob mehr mobil-flexibel gearbeitet werden möchte, mit 82.8 % ja und 17.2 % nein Antworten. Die Mehrheit der befragten Mitarbeitenden (72.4 %) befinden sich in der motivationalen Phase *Predecision*. Die motivationale Phase in Anlehnung an das SSBC (vgl. Abschnitt 2.5.1) kennzeichnet sich typischerweise dadurch, dass ein Individuum über widersprüchliche Situationen reflektiert. Ob die Situation durch die Mitarbeitenden effektiv widersprüchlich wahrgenommen wird, ist aus der aktuellen Datenlage nicht ersichtlich. In Bezug auf mobil-flexibles Arbeitsverhalten scheint jedoch insbesondere die theoretisch postulierte Bewusstheit von Arbeitsverhalten im Vergleich zum gewohnheitsgetriebenen Mobilitätsverhalten ein Vorteil zu sein, um diese widersprüchliche Situation auszumachen. Indem Mitarbeitenden zur Situation von mobil-flexiblem Arbeiten befragt wurden, kann dies als Anstoss der Reflexion gesehen werden. Dabei wird die Bereitschaft der Organisation, eine (widersprüchliche) Situation zu erfassen, als ein Schlüsselfaktor in dieser ersten motivationalen Phase bezüglich der Förderung von mobil-flexiblem Arbeitsverhalten bei Mitarbeitenden angesehen. Ohne diese Bereitschaft der Organisation wird die Förderung von mobil-flexiblem Arbeitsverhalten und dadurch die Gestaltung von Mobilitätsverhalten als schwierig erachtet. Dabei spielt das Gewähren von *Handlungs- und Entscheidungsspielraum* bei der Wahl der Arbeitszeit und des Arbeitsortes, wie dies auch Grote und Staffelbach (2010) thematisieren, eine entscheidende Rolle.

Die Bewertungsprozesse der Mitarbeitenden für Beweggründe von mobil-flexiblem Arbeitsverhalten (N=24) als auch diese, welche nicht mobil-flexibel Arbeiten möchten (N=5), unterscheiden sich in ihrer Rangreihenfolge gegenüber denen aus der repräsentativen Studie von Weichbrodt et al. (2016). Die Möglichkeit Stosszeiten zu umgehen, wird dabei in der vorliegenden Arbeit gleichermassen bewertet wie die Vereinbarkeit mit der Familie und der Zeitgewinn. Sowohl bei den Hauptgründen (mehr als 60 % der Fälle) von mobil-flexiblem Arbeitsverhalten als auch von nicht-mobil-flexiblem Arbeitsverhalten werden arbeitsspezifische (Produktivität, sensible Daten etc.) und Life-Domain spezifische (Zeitgewinne, Vereinbarkeit

von Arbeit und Familie, etc.) Gründe von den Mitarbeitenden der Concordia genannt. Bei der FlexWork Survey (Weichbrodt et al., 2016) jedoch überwiegen die arbeitsspezifischen Beweggründe für nicht-mobil-flexibles Arbeitsverhalten.

5.2.2 Handlungsphase

Die Diskussion der Ergebnisse aus der Handlungsphase beinhalten die Ergebnisse aus der Phase *Preactio*n wie auch der Phase *Action*. Aufgrund der kleinen Fallzahlen (10.3 % von N=29) aus dem Kurzfragebogen wurde die Handlungsphase in der Gruppendiskussion stärker gewichtet, damit eine Ableitung der Ergebnisse für die konkreten Gestaltungsempfehlungen möglich war. Dies limitiert die Ergebnisse der Gruppendiskussion jedoch, als dass sich die meisten Mitarbeitenden hypothetisch in die *Handlungsphase* hineinversetzen mussten, obwohl sie sich nicht in dieser Phase befinden.

Die Ergebnisse werden vor dem Hintergrund, dass die Hauptgründe nun im Kontext der Gruppe und nicht als individuelle Antwortausprägung berichtet werden, erörtert. Die im Kurzfragebogen gewählten Hürden von den Mitarbeitenden, welche sich in der Handlungsphase *Action* befinden (N=2) decken sich mit der Gesamtwahrnehmung der Gruppe. Die *räumliche Nähe der Teamzusammenarbeit* und die *unklaren Regeln der Organisation* werden sowohl individuell als auch im Kollektiv am häufigsten genannt. Dies lässt also folgern, dass die Mitarbeitenden realistische Erwartungen haben bezüglich hinderlichen Faktoren bei einer Verhaltensänderung hin zu einem mobil-flexiblen Arbeitsverhalten. Dies wird im SSBC als wichtig beschrieben. Auch die in der Gruppe diskutierten Ansätze zur Überwindung der Hürden zeigen, dass bereits konkrete Vorstellungen darüber bestehen, wie diese gestaltet werden können. Zwar wird von der gesamten Gruppe diskutiert, dass die Anwesenheiten geregelt sein müssen, jedoch hat die Gruppe aus der Handlungsphase dabei schon die konkrete Vorstellung, dass die Anwesenheit immer im Outlook gekennzeichnet sein sollte. Dies kann in Zusammenhang mit den klaren Zielprozessen gesetzt werden. Die von allen gültigen Antworten (N=2) ausschliesslich positive Bewertung des Gegensatzpaares *positiv vs. negativ* zur Einschätzung der Umsetzung, lässt laut Oetlingen und Gollwitzer (2002) schliessen, dass die Mitarbeitenden in der Handlungsphase *Action* das mobil-flexible Arbeitsverhalten als wünschenswert und machbar einschätzen. Auch die Einschätzung, dass die Umsetzbarkeit als nahe eingeschätzt wird, begünstigt den Erfolg einer allfälligen Verhaltensänderung. Die weiteren drei Gegensatzpaare vermitteln jedoch ein eher diffuses Bild. So würde die Einstufung in ein Lernziel, ein intrinsisches Ziel als auch ein herausforderndes Ziel eine allfällige Verhaltensänderung begünstigen.

5.3 Mobilitätsverhalten

Der signifikante Zusammenhang zwischen *Mobilitätsverhalten* und *mobil-flexiblem Arbeitsverhalten* ist ein Hinweis auf das in der Literatur viel postulierte mobil-flexible Arbeiten als Gestaltungsansatz der Mobilität. Die Hauptverkehrszeiten zu meiden, ist ein Beweggrund der Mitarbeitenden, warum sie mobil-flexibel arbeiten möchten. Es konnte jedoch kein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Beweggrund von *mobil-flexiblem Arbeitsverhalten* zu *Mobilitätsverhalten* gefunden werden. Die Bewertungsprozesse von *Mobilitätsverhalten* zeigen jedoch, dass mit *zeitliche Ressourcen besser einsetzen können* gewisse Kongruenzen zu den Bewertungsprozessen von *mobil-flexiblem Arbeitsverhalten* bestehen. Konkret ist dies der Beweggrund *Zeitgewinn* von mobil-flexiblem Arbeitsverhalten, welcher im Kollektiv (N=17) am häufigsten geäußert als auch individuell (N=24) am zweit häufigsten genannt wurde.

5.4 Gestaltungsempfehlungen

Aus den gewonnenen Erkenntnisse lassen sich in Anlehnung an die theoretischen und empirischen Grundlagen aus Kapitel 1 für die SBB nachfolgende Gestaltungsempfehlungen für die Massnahme *TravelSmart Coach* am Beispiel der Concordia ableiten. Dies mit dem Ziel *mobil-flexibles Arbeitsverhalten* bei interessierten Mitarbeitenden eines institutionellen Partners der SBB am Beispiel der Concordia zu fördern. Die Differenzierung von Handlungsphasen, wie durch das SSBC postuliert, wird dabei als relevant erachtet. Aufgrund der Erkenntnisse aus der Erhebung werden diese jedoch auf die beiden Hauptphasen *motivationale und Handlungsphase* beschränkt. Die Gestaltungsempfehlungen werden für die *motivationale und Handlungsphase* je auf Ebene Organisation und Ebene Mitarbeitende vorgeschlagen.

5.4.1 Motivationale Phase

Die Förderung von mobil-flexiblem Arbeitsverhalten bei Mitarbeitenden durch die Massnahme *TravelSmart Coach* kann in der *motivationalen Phase* wie folgt gestaltet werden: *Beweggründe erfassen, organisationaler Rahmen stecken, Informationsbeschaffung sowie Zielintention definieren*.

Ebene Organisation

Wie in den Ergebnissen und der Interpretation der Ergebnisse aufgezeigt werden konnte, wird der Organisation eine bedeutende Rolle beigemessen. Deshalb wird es als wichtig erachtet, die Dimensionsausprägungen des *FlexWork Phasenmodell* zu erfassen, um entsprechende Steuerungsprozesse ableiten zu können. Organisationale Steuerungsprozesse für Organisationen, welche sich in den Anfangsphasen von mobil-flexibler Arbeit befinden,

nutzen für die Gestaltung von mobil-flexiblem Arbeiten *bestehende Instrumente und Strukturen* (Weichbrodt et al., 2015). Weiter helfen *detaillierte Regelungen* darüber, wer wann und wie viel mobil-flexibel arbeitet (Weichbrodt et al., 2015). Dieser Wunsch wird auch von den Mitarbeitenden der Concordia geäußert. Richter et al. (2016) sprechen von sogenannten *Social Guidelines*. Diese schaffen einen Rahmen und geben den Mitarbeitenden wie auch den Führungspersonen Sicherheit.

Konkrete Gestaltungsempfehlungen *TravelSmart Coach*:

Beweggründe erfassen

- Ist mobil-flexibles Arbeitsverhalten ein Bedürfnis bei den Mitarbeitenden?
- Ist das Reisen ausserhalb der Hauptverkehrszeiten ein Bedürfnis bei den Mitarbeitenden?

Organisationaler Rahmen stecken

- Gemeinsam ein Verständnis über mobil-flexibles Arbeitsverhalten schaffen
- Was ist erlaubt und was ist nicht erlaubt - Handlungs- und Entscheidungsspielraum thematisieren
- Informationsveranstaltungen zum Thema mobil-flexibles Arbeitsverhalten (Chancen und Risiken)

Zielintention definieren

- Welche Ziele werden mit mobil-flexiblem Arbeiten verfolgt?
- Welche Ziele bestehen seitens Organisation und welche seitens Mitarbeitenden?

Ebene Mitarbeitende

Gestaltungsempfehlung aus der qualitativen Analyse von Richter et al. (2016) ist die Informationsbeschaffung. In Anlehnung an das SSBC geht es um die Reflektion einer Situation, positive und negative Emotionen sowie wahrgenommene negative Konsequenzen.

Konkrete Gestaltungsempfehlungen *TravelSmart Coach*:

Informationsbeschaffung

- Tagebuch darüber führen, wie ich zurzeit arbeite, IST-Situation aufnehmen und reflektieren im Sinne von „Bin ich zufrieden?“, „Was möchte ich ändern?“, „Was kann ich ändern?“
- Fragen stellen an Personalabteilung, Austausch mit Personen, welche Erfahrung mit mobil-flexiblem Arbeitsverhalten haben, Austausch mit Führungsperson
- Kleingruppen sowie community-getriebener Austausch suchen und fördern
- Welche Möglichkeiten sind seitens der Organisation gegeben?

Zielintention definieren

- Welche Ziele verfolge ich mit mobil-flexiblem Arbeiten?
- Welche Ziele bestehen seitens der Organisation?
- Formulierung eines Ziels in Bezug auf sich selbst

5.4.2 Handlungsphase

Die Förderung von mobil-flexiblem Arbeitsverhalten bei Mitarbeitenden durch die Massnahme *TravelSmart Coach* kann in der Handlungsphase wie folgt gestaltet werden: *Vor- und Nachteile zu den Alternativen aufzeigen und thematisieren, soziale Unterstützung, Verhaltensintention bilden, Erfahrungen teilen, Hürden durch Teamgespräche abbauen, Implementationsintention bilden.*

Ebene Organisation

Als Steuerungsprozesse von mobil-flexiblem Arbeitsverhalten auf der Ebene Organisation werden laut Weichbrodt et al. (2015) *Mitarbeitende durch den Wechsel führen, Führung über Ziele und Ergebnisse* empfohlen.

Konkrete Gestaltungsempfehlungen *TravelSmart Coach*:

Mitarbeitende durch den Wechsel führen

- Vorbild sein
- Erreichbarkeit der Mitarbeitenden als Führungsperson proaktiv klären
- Mitarbeitende in ihrer Selbstregulation unterstützen und schulen, mobil-flexibles Arbeitsverhalten in Gesprächen thematisieren

Umgang mit Hürden

- Hürden im Team erfassen, thematisieren und gemeinsam abbauen
- Ängste und Risiken von mobil-flexiblem Arbeitsverhalten thematisieren
- Feedbackprozesse: Mitgestalten und experimentieren, Feedbacks geben und einfordern

Ebene Mitarbeitende

Steuerungsprozesse auf der Ebene Individuum können gemäss Weichbrodt et al. (2015) *Arbeitszeiten passend gestalten* und die *Technik gezielt für die Grenzziehung einsetzen* sein. Das *Buddy System* wird von Richter et al. (2016) als unterstützend für erfolgreiches mobil-flexibles Arbeiten genannt.

Konkrete Gestaltungsempfehlungen *TravelSmart Coach*:

Implementationsintention definieren

- Tandems bilden und gemeinsam ein Ziel darüber formulieren, wie viel mobil-flexibel gearbeitet werden möchte bzw. wie oft die Hauptverkehrszeit gemieden werden möchten, und dieses auch gegenüber dem Team und dem privaten Umfeld kundtun
- Vor- und Nachteile von Alternativen abwägen und testen

Arbeitsplanung

- Arbeitsorganisation aktiv einplanen und im Outlook kenntlich machen
- Transparent informieren über die Umsetzung mobil-flexiblen Arbeitsverhaltens und daraus bestimmten Änderungen der Anwesenheit an Teamkollegen

5.5 Fazit

Die vorliegende Arbeit liefert anwendungsorientierte Ergebnisse zur Förderung von mobil-flexiblem Arbeitsverhalten bei interessierten Mitarbeitenden sowie beim Bedürfnis, die Hauptverkehrszeit zu meiden. Dabei spielt der Kontext, indem sich die Mitarbeitenden bewegen, eine entscheidende Rolle. So führt auch Weichbrodt et al. (2015) aus, dass es bei neuen Arbeitspraktiken zentral ist auf „bestehendem Handlungswissen und auf den Eigenheiten der Organisation aufzubauen“ (S.4). Meissner, Gentile und Sprenger (2014) erläutern, dass „Pilotprojekte und Beteiligung der Mitarbeitenden“ entscheidende Faktoren sind für eine gelingende Einführung von neuen Arbeitspraktiken. Diese Beteiligung der Mitarbeitenden wurde in Anlehnung an das SSBC vor dem Hintergrund einer prozessualen Steuerung zur Förderung von mobil-flexiblem Arbeitsverhalten in den Gestaltungsempfehlungen aufgegriffen. Zentral waren dabei die Inhalte der entsprechenden Phasen, konkret also die Beweggründe, Vor- und Nachteile als auch das Überwinden von Hürden. So geben die Ergebnisse über Beweggründe bei der Diskussion im Kollektiv als auch bei der individuellen Angabe aus dem Fragebogen spannende Erkenntnisse zu den individuellen Bewertungsprozessen der Mitarbeitenden. Als hinderliche Faktoren werden eher arbeitsspezifische Bewertungsprozesse genannt und als förderliche Faktoren sowohl arbeitsspezifische Bewertungsprozesse als auch solche zur individuellen Lebensgestaltung. Es wird eine Kongruenz von *Zeitgewinn* bzw. *zeitliche Ressourcen besser einsetzen zu können* als förderlichen Beweggrund sowohl beim mobil-flexiblen Arbeitsverhalten als auch beim Mobilitätsverhalten im vorliegenden Sample wahrgenommen. Inwiefern damit das langfristige Ziel, das Mobilitätsverhalten zu verändern, erreicht werden kann, bedarf noch intensiver zusätzlicher Forschung. Insbesondere das Programmziel durch die Auslastungssteigerung neue Arbeitspraktiken zu verankern, scheint optimistisch. So bedarf es für die Verankerung von

neuen Arbeitspraktiken aus Sicht der Autorin weit mehr. Spannend ist jedenfalls, dass der Anstoss von aussen vom institutionellen Partner als positiv wahrgenommen wurde. Dies zeigt sich auch in dem hohen Rücklauf und dem Antwortverhalten sowie der Teilnahme an der Gruppendiskussion der engagierten Mitarbeitenden.

5.6 Methodische Limitationen

Die Stichprobenauswahl wurde vollumfänglich vom institutionellen Partner gesteuert, was Aussagen limitiert. Obwohl die Kriterien für die Auswahl thematisiert wurden, wäre ein höheres Ausmass an Steuerung durch die Autorin wünschenswert gewesen.

Beim Kurzfragebogen wurden Abstriche zulasten der Gütekriterien gemacht. Ein längerer Fragebogen mit einer adäquaten Skala anhand mehrerer Items hätte die psychometrische Güte erhöht. Dies wurde mit dem institutionellen Partner erörtert und auch entsprechend darauf hingewiesen. Für das vorliegende Studiendesign wurde dies als vertretbar angesehen.

Auch ist die Einteilung der Mitarbeitenden in die entsprechenden Phasen des SSBC empirisch zu validieren. So verweist auch Hunecke (2015) darauf, dass dies im Modell von Bamberg (2013) eine offene Frage bleibt. Konsistenzeffekte im Kurzfragebogen, also, dass Teilnehmende bemüht sind stimmige Antworten zu geben (Bühner, 2011), könnten bezüglich Mobilitätsverhalten und mobil-flexibles Arbeitsverhalten durchaus ein Thema sein. Entsprechend sind die Ergebnisse vor diesem Hintergrund zu betrachten.

Die Gruppendiskussion mit einer Gruppe von 17 Personen durchzuführen ist fraglich. Andererseits stellt die Kontextualisierung einen realistischen Bezugsrahmen dar, um das Thema mobil-flexibles Arbeitsverhalten zu diskutieren. So liess die zeitliche Begrenztheit nicht mehrere Termine zu. Auch sind die Ergebnisse basierend auf dem institutionellen Kontext der Concordia, einer Firma aus der wissensintensiven Dienstleistung, nicht repräsentativ. Sie geben jedoch wichtige Anhaltspunkte.

5.7 Weitere Forschung und Ausblick

Eine empirische Validierung des postulierten Zusammenhanges von mobil-flexiblem Arbeitsverhalten und Mobilitätsverhalten in einer weiterführenden Studie wäre wünschenswert. In einem nächsten Schritt gilt zu prüfen, inwiefern die Massnahme *TravelSmart Coach* wirkt: Zum einen auf das mobil-flexible Arbeitsverhalten und zum anderen auf das Mobilitätsverhalten. Dies kann mittels prä-post Studiendesigns realisiert werden.

Bei der mobil-flexiblen Arbeit sind organisationspsychologische Herausforderungen entscheidend, um das Potenzial mobil-flexiblen Arbeitsverhaltens (und so auch das Potenzial des Mobilitätsverhalten) ausschöpfen zu können (Schulze & Weichbrodt, 2015). Hier stellt

sich die Frage, inwiefern die SBB als Mobilitätsanbieter auf diese organisationspsychologischen Herausforderungen nachhaltig einwirken soll, kann und darf.

6 Persönliche Reflexion

Diese Bachelor Thesis hatte das Ziel innerhalb einer vorgegebenen Zeit eine Fragestellung bei einem Praxispartner wissenschaftlich reflektiert und selbstständig zu bearbeiten. Das inhaltliche langfristige Ziel dabei sollte es sein, neue Arbeitspraktiken bei einem institutionellen Partner der SBB zu initiieren. Das Ziel der vorliegenden Arbeit definierte sich darüber, eine Massnahme in Zusammenarbeit mit einem institutionellen Partner der SBB zu entwickeln.

Die zeitliche Begrenzung der Bachelor Thesis heisst zugleich auch begrenzte Rahmenbedingungen. Es ist bekannt, dass die Einführung und Entwicklung von neuen Arbeitspraktiken wie mobil-flexibler Arbeitsformen einen langen Zeitraum in Anspruch nehmen. Neue Arbeitspraktiken sollen zudem auf bestehendem Handlungswissen und auf den Eigenheiten der Organisation aufbauen. Dies bedeutete für die Autorin, einen ständigen Spagat zwischen den Anforderungen seitens der SBB, der Concordia, der FHNW und seitens persönlicher Wünsche und Ziele. Es wurde als sehr wichtig erachtet und entsprechend darauf hingewiesen, dass das bestehende Handlungswissen und die Eigenheiten der Organisation zwangsläufig miteinbezogen werden müssen.

Die Bachelor Thesis in einem laufenden Projekt zu realisieren, wurde besonders zu Beginn als herausfordernd erlebt. So widerspricht das Ziel der Bachelor Thesis bezüglich der selbstständigen Bearbeitung einer Fragestellung der partizipativen Zusammenarbeitskultur der SBB. Dies führte zu Beginn zu Terminverzögerungen und vielen Ungewissheiten. Abgesehen von den Startschwierigkeiten wurde die Kooperation mit dem Praxispartner und institutionellen Partner als sehr konstruktiv und bereichernd wahrgenommen. Gerade zu Beginn war die methodische Begleitung der Betreuungsperson wertvoll und regte zur Reflexion an. Die intensive Auseinandersetzung mit der Struktur und dem Aufbau zu Beginn kam beim Verfassen der Arbeit später definitiv zu Gute.

Die intensive Auseinandersetzung mit einem aus Sicht der Autorin sehr aktuellen Thema über eine längere Zeit hinweg wird als enormen Lernprozess wahrgenommen. Die Methoden anzuwenden, hat viel Freude bereitet - die Rückmeldung seitens des institutionellen Partners wurden als durchgehend positiv und professionell bewertet. Es scheint, als ob der Erkenntnisgewinn gar nicht im Umfang der Bachelor Thesis abgebildet werden kann. Es wurde auch als extrem spannend, aber auch herausfordernd erlebt, wie die jeweiligen Autorinnen die postulierten Modelle entwickelten. So hatte jedes Modell seine Entstehungsgeschichte und wurde entsprechend angepasst und aktualisiert. So wird immer wieder bewusst, dass das Lernen noch lange nicht zu Ende ist.

7 Literaturverzeichnis

- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. Some unresolved issues. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Bamberg S., Fujii S., Friman M. & Gärling T. (2011). Behaviour theory and soft transport policy measures. *Transport Policy*, 18, 228–235.
- Bamberg, S. (2013). Changing environmentally harmful behaviors: A stage model of self-regulated behavioral change. *Journal of Environmental Psychology*, 34, 151–159.
- Blanke, K., Gauckler, B., & Sattelberger, S. (2008). Fragebogen auf dem Prüfstand: Testmethoden und deren Einsatz in der amtlichen Statistik. *Wirtschaft und Statistik*, 8, 641 – 649.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). Quantitative Methoden der Datenerhebung. *Forschungsmethoden und Evaluation* (S. 137–293). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Bühl, A. (2014). *SPSS 22: Einführung in die moderne Datenanalyse* (14., aktualisierte Aufl.). Hallbergmoos: Pearson.
- Bühner, M. (2011). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion*. München: Pearson.
- Bundesamt für Statistik BFS. (2016). *BFS Aktuell, 11 Mobilität und Verkehr, Pendlermobilität in der Schweiz 2014*. Neuchâtel: Espace de l'Europe.
- Bürger, E., Dürr, G., Geisseler, L. & Abu Hamdan, M. (2013). *Mobilitätsverhalten von Pendlern zur Spitzenzeit heute und morgen Akzeptanz von Anreizen zur Entlastung des Pendlerspitzenverkehrs in der Agglomeration Zürich*. Zürich: Fehr Advice & Partners.
- Crawford, F., Mutrie, N., Blamey, A. & Carney, C. (2000). Promoting active commuting—success for walking but not for cycling. *Velo-Mondial Conference, Amsterdam* (S. 19–22). Zugriff am 23.4.2017. Verfügbar unter:
https://www.researchgate.net/profile/Nanette_Mutrie/publication/228503426_Promoting_active_commuting-success_for_walking_but_not_for_cycling/links/02e7e531f682236358000000.pdf
- Fehr, G., Geisseler, L., Jäger, M., Kaiser-Vonderach, K., Kamm, A., Scherrer, J., Günther, E. et al. (2016). *Gemeinsame Hebel und Weg zur Optimierung der Auslastung im öffentlichen Verkehr. Eine Verhaltensökonomische Studie*. Zürich: Fehr Advice.
- Flick, U. (2016). *Qualitative Sozialforschung: eine Einführung* (Rororo Rowohlts Enzyklopädie) (Originalausgabe, vollständig überarbeitete und erweiterte Neuauflage, 7. Auflage.). Reinbek bei Hamburg: rowohlts enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Fu, T., Mundorf, N., Redding, C., Paiva, A. & Prochaska, J. O. (2012). Promoting behavior change among campus commuters. *Transport research forum, 53rd Annual Forum*, March 15e17, 2012, Tampa, Florida. Transport research forum.

- Gajendran, R. S. & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92 (6), 1524–1541.
- Gatersleben, B. & Appleton, K. (2007). Contemplating cycling to work: Attitudes and perceptions in different stages of change. *ResearchGate*. Zugriff am 23.4.2017. Verfügbar unter: https://www.researchgate.net/publication/223297964_Contemplating_cycling_to_work_Attitudes_and_perceptions_in_different_stages_of_change
- Geissler, H. (2008). E-Coaching. Eine konzeptionelle Grundlegung. In H. Geissler (Hrsg.), *E-Coaching* (S. 3-23). Hohengehren: Schneider.
- Gläser, J. & Laudel, G. (2009). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (3., überarb. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gollwitzer, P. M., & Sheeran, P. (2006). Implementation intentions and goal achievement: A meta-analysis of effects and processes. *Advances in experimental social psychology*, 38, 69-119.
- Greif, S. (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion. Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings*. Göttingen: Hogrefe.
- Grote, G. & Staffelbach, B. (2010). Arbeitsflexibilität und Familie. *Schweizer HR-Barometer 2010*. Zürich: NZZ.
- Heckhausen, H. (1980). *Motivation und Handeln*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Heckhausen, H. & Gollwitzer, P. M. (1987). Thought contents and cognitive functioning in motivational versus volitional states of mind. *Motivation and Emotion*, 11 (2), 101–120.
- Held, M., Verron, H., & Rosenstiel, L., von. (1981). Verkehrsmittelwahl. *Handbuch der angewandten Psychologie, Bd 3* (S. 386-409). Landsberg: Verlag Moderne Industrie.
- Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hertel, G. & Konradt, U. (2007). *Telekooperation und virtuelle Teamarbeit* (Lehrbuchreihe Interaktive Medien). München: Oldenbourg.
- Hunecke, M. (2016). *Mobilitätsverhalten verstehen und verändern: psychologische Beiträge zur interdisziplinären Mobilitätsforschung*. Wiesbaden: Springer.
- Kleiminger, K. (2001). *Arbeitszeit und Arbeitsverhalten: eine empirische Untersuchung bei Fach- und Führungskräften* (1. Aufl.). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag; Gabler.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12., überarbeitete Auflage.). Weinheim Basel: Beltz.
- Meissner, J. O., Gentile, G. & Sprenger, M. (2014). Mobile Work @ Work: Zur Genese mobiler Arbeitsformen in Deutsch-Schweizer Unternehmen. *Wirtschaftspsychologie*, (4), 37-48.

- Meissner, J. O., Weichbrodt, J., Hübscher, B., Baumann, S., Klotz, U., Pekruhl, U., Gisin, L. et al. (2016). *Flexible neue Arbeitswelt: Eine Bestandsaufnahme auf gesellschaftlicher und volkswirtschaftlicher Ebene*. vdf Hochschulverlag.
- Myers, D. G. & Hoppe-Graff, S. (2014). *Psychologie* (3., vollst. überarb. und erw. Aufl.). Berlin: Springer.
- Moosbrugger, H. & Kelava, A. (Hrsg.). (2012). *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion* (2., aktualisierte und überarbeitete Auflage). Berlin Heidelberg: Springer.
- Nerdinger, F. W., Blickle, G. & Schaper, N. (2011). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (2., überarb. Aufl.). Berlin: Springer.
- Oettingen, G. & Gollwitzer, P. (2002). Theorien der modernen Zielpsychologie. In D. Frey and M. Irle (Hrsg.), *Theorien der Sozialpsychologie: Motivations-, Selbst- und Informationsverarbeitungstheorien*. (S. 51-73). Bern: Hans Huber.
- Prochaska, J. O. & Diclemente, C. C. (1986). Toward a Comprehensive Model of Change. In W.R. Miller & N. Heather (Hrsg.), *Treating Addictive Behaviors* (S. 3–27). Boston, MA: Springer US. Zugriff am 23.4.2017. Verfügbar unter: http://link.springer.com/10.1007/978-1-4613-2191-0_1
- Reilly, P. A. (1998). Balancing Flexibility—Meeting the Interests of Employer and Employee. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7 (1), 7–22.
- Richter, A., Behrendt, S., Denner, J., Dittes, S., Heinrich, P., Reich, G. et al. (2016). *Work Smart Manual*. Information Management Research Group (IMRG) Universität Zürich. Zugriff am 8.4.2017. Verfügbar unter: <http://work-smart-initiative.ch/de/>
- SBB (2017). *SBB Statistics. Durchschnittliche Sitzplatzbelegung*. Internes Dokument vom 29. Dezember 2016. Bern: SBB.
- Schreier, M. (2013). Qualitative Forschungsmethodenc. *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor* (S. 189–221). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Schröder, O., Bovey, S. & Davoine, E. (2014). Flexibel arbeiten. Vertrauen statt Kontrolle? *Persorama HR Swiss*, 02, 15.
- Schulze, H. & Weichbrodt, J. (2015). Organisationspsychologische Herausforderungen raum-zeitlich flexibler Wissensarbeit. In GfA, Dortmund (Hrsg.) *VerANTWORTung für die Arbeit der Zukunft – Beitrag C.3.20*. Zugriff am: 16.03.2017. Verfügbar unter: <https://irf.fhnw.ch/handle/11654/3064>
- Schüpbach, H. (2013). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. München: Reinhardt.
- Schwartz, S. H. (1977). Normative Influences on Altruism. In L. Berkowitz (Hrsg.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 10 (pp. 221- 279). New York: Academic Press.

- Strohm, O. & Pardo Escher, O. (1997). *Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten: ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik und Organisation* (Mensch Technik Organisation) (Band Band 10). Zürich: vdf.
- Tanner, A., Bratoljic, C., Baumgartner, B. Steffen, M. & Schulze, H. (2015). Regelungen für mobil-flexible Arbeit im Spannungsfeld zwischen Formalisierung und Flexibilität. *Wirtschaftspsychologie*, (1), 23-35.
- Van Bekkum, E. J. (2011). *Understanding and encouraging cycle commuting in workplace setting: a psychological perspective*. Zugriff am 29.03.2017. Verfügbar unter: <https://www.era.lib.ed.ac.uk/handle/1842/5533>
- Vogelmeier, I. (2015). Die Lenkungswirkung von zeitgebundenen Tarifen. Das Mobilitätsverhalten von Studenten nach Einführung eines Semestertickets in München. *Prix LITRA Publikationen*, (03), 5-18.
- Weichbrodt, J., Berset, M., & Schläppi, M. (2016). *FlexWork Survey 2016. Befragung von Erwerbstätigen und Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobiler Arbeit*. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.
- Weichbrodt, J., Schulze, H., Gisin, L., Tanner, A. & Welge, K. (2015). *Forschungsbericht „GeMobAU“: Gestaltung mobil-flexibler Arbeit in grossen und mittleren Unternehmen*. Forschungsbericht, 40 S. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.
- Weichbrodt, J., Sprenger, M., Steffen, M., Tanner, A., Meissner, J. O. & Schulze, H. (2013). *Work-Anywhere: Mehr Produktivität und Zufriedenheit der Mitarbeitenden sowie Entlastung der Verkehrsinfrastruktur dank mobil-flexibler Arbeitsformen*. Forschungsbericht, 28 S. Bern: SBB AG & Swisscom (Schweiz).
- Weichbrodt, J., Tanner, A., Josef, B., & Schulze, H. (2014). Die Entwicklung von Arbeitsflexibilität in Organisationen anhand des FlexWork Phasenmodells. *Wirtschaftspsychologie*, (4), 11–23.

8 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Mobil-flexibles Arbeitsverhalten fördern durch die Massnahme <i>TravelSmart Coach</i> (eigene Darstellung in Anlehnung an Bamberg et al., 2011; Hunecke, 2015).....	2
Abbildung 2: FlexWork Phasenmodell 2.0 mit den vier kontextbezogenen Dimensionen und fünf Phasen der Arbeitsflexibilisierung (Weichbrodt et al., 2016, S. 25)	8
Abbildung 3: Stage Model of Self Regulated Behaviour Change (Bamberg, 2013, S. 69)	13
Abbildung 4: Adaption des empirischen und theoretischen Hintergrundes zu mobil-flexiblem Arbeitsverhalten auf das Stage Model of Self Regulated Behaviour Change in Anlehnung an Bamberg, 2013; Bamberg et al., 2011; Hunecke, 2015	17
Abbildung 5: Ablaufmodell zusammenfassende Inhaltsanalyse in Anlehnung an Mayring (2015)	20
Abbildung 6: Ablaufmodell strukturierende Inhaltsanalyse in Anlehnung an Mayring (2015)	27
Abbildung 7: Gliederung der Ergebnisse in Anlehnung an das <i>Stage Model of Self Regulated Behaviour</i> (eigene Darstellung in Anlehnung an Bamberg, 2013; Bamberg et al., 2011; Hunecke, 2015)	29

9 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Verhaltensökonomische Treiber des Mobilitätsverhalten zur Vermeidung der Hauptverkehrszeit aus einer Studie von Fehr et al. (2016)	5
Tabelle 2: Wahrgenommene Förderer mobil-flexiblen Arbeitsverhaltens (Weichbrodt et al., 2016; Meissner et al., 2016; Gajendran & Harrison, 2007)	10
Tabelle 3: Wahrgenommene Verhinderer des mobil-flexiblen Arbeitsverhaltens (Weichbrodt et al., 2016; Meissner et al., 2016; Gajendran & Harrison, 2007)	11
Tabelle 4: Merkmale von Prozessen des Zielstrebens nach Oettingen und Gollwitzer (2002)	15
Tabelle 5: Ergebnisse Samplezusammensetzung Kurzfragebogen Organisationszugehörigkeit (N=29)	22
Tabelle 6: Ergebnisse Samplezusammensetzung Fragebogen <i>Bereitschaft mobil-flexibles Arbeitsverhalten</i> und <i>Mobilitätsverhalten</i> (N=29)	22
Tabelle 7: Ergebnisse Samplezusammensetzung Fragebogen <i>motivationale und Handlungsphase</i> (N=24)	22
Tabelle 8: Ergebnisse Samplezusammensetzung Gruppendiskussion <i>Bereitschaft mobil-flexibles Arbeitsverhalten</i> (N=17)	26
Tabelle 9: Ergebnisse Samplezusammensetzung Gruppendiskussion <i>motivationale und Handlungsphase</i> (N=13)	26
Tabelle 10: Beweggründe von nicht mobil-flexiblem Arbeitsverhalten (N=5)	31
Tabelle 11: Beweggründe von mobil-flexiblem Arbeitsverhalten (N=24)	32
Tabelle 12: Vor- und Nachteile in der Gruppendiskussion ausgearbeitet (N=17)	33
Tabelle 13: Antworten Hürden in der Phase Action (N=2)	34
Tabelle C-14: Hauptkategorie <i>mobil-flexibles Arbeitsverhalten</i>	59
Tabelle C-15: Hauptkategorie <i>Organisationale Beweggründe</i>	59
Tabelle C-16: Hauptkategorie <i>mobil-flexibles Arbeiten</i>	59
Tabelle C-17: Subkategorie <i>Infrastruktur</i>	60
Tabelle C-18: Subkategorie <i>Technologie</i>	60
Tabelle C-19: Subkategorie <i>Arbeitsmodell</i>	60
Tabelle C-20: Subkategorie <i>Organisationsstruktur</i>	61
Tabelle C-21: Hauptkategorie <i>Mobilitätsverhalten</i>	61

Tabellenverzeichnis	53
Tabelle G-22: Hauptkategorie <i>Leistungserbringung arbeitsspezifisch</i>	74
Tabelle G-23: Subkategorie <i>Autonomie</i>	74
Tabelle G-24: Subkategorie <i>Ungestörtheit</i>	74
Tabelle G-25: Subkategorie <i>Produktivität</i>	75
Tabelle G-26: Hauptkategorie <i>Leistungserbringung arbeitsspezifisch</i>	75
Tabelle G-27: Subkategorie <i>Teamzusammenarbeit erfordert räumliche Nähe</i>	75
Tabelle G-28: Subkategorie <i>sensible Daten nicht ausserhalb Unternehmen</i>	76
Tabelle G-29: Subkategorie <i>unterstützende Kultur fehlt</i>	76
Tabelle G-30: Subkategorie <i>Zuhause ist nicht dafür eingerichtet</i>	76
Tabelle G-31: Subkategorie <i>Regeln sind unklar</i>	77
Tabelle G-32: Hauptkategorie <i>Individuelle Lebensgestaltung</i>	77
Tabelle G-33: Subkategorie <i>Zeitgewinne</i>	77
Tabelle G-34: Subkategorie <i>Passung von Ort und Tätigkeit</i>	78
Tabelle G-35: Subkategorie <i>Vereinbarkeit von Arbeit und Familie</i>	78
Tabelle G-36: Subkategorie <i>Möglichkeit Hauptverkehrszeiten zu meiden</i>	78
Tabelle G-37: Hauptkategorie <i>Individuelle Lebensgestaltung</i>	78
Tabelle G-38: Subkategorie <i>führt zu schlechterer Life-Balance</i>	79

Anhang

Anhang A: Zugang zum Feld

Anhang B: Leitfaden Experteninterview

Anhang C: Kategoriensystem Experteninterview

Anhang D: Fragebogen

Anhang E: Auswertungsplan

Anhang F: Leitfaden Gruppendiskussion

Anhang G: Kategoriensystem Gruppendiskussion

Anhang A: Zugang zum Feld



Vorname/Name
Firmenname
Organisationseinheit
Adresse
PLZ/Ort

Luzern, 15. Dezember 2017

Verkehrsinfrastrukturen smarter nutzen: Luzern kann beweisen, dass es geht

Sehr geehrter <Name>

Stosszeiten sind keine Notwendigkeit: Über die Hälfte der Schweizer Arbeitnehmer könnte ihren Tagesablauf bereits heute so gestalten, dass eine An- und Rückreise nicht mitten in den Stosszeiten, sondern während der Nebenverkehrszeiten stattfindet. Dies, in dem beispielsweise am Morgen und am Abend jeweils 1-2 Stunden von zu Hause aus gearbeitet würde. Auch wir, richtig?

Weil wir aber gewohnt sind, täglich zur gleichen Uhrzeit zur Arbeit zu reisen, tun wir dies leider noch zu wenig. Oder vielleicht auch, weil später kommen und früher gehen bei Kollegen und Vorgesetzten negativ auffällt - zu Unrecht. Durch diesen Mangel an Flexibilität entgeht täglich tausenden Pendlern ein angenehmes Pendeln ohne Dichtestress und der öffentlichen Hand entgehen dringend notwendige Möglichkeiten, ihre Ausgaben für Verkehrsinfrastrukturen zu senken.

Doch geht es auch anders? Wir glauben, ja. Erst kürzlich hat die Hochschule Luzern - Informatik ihren Stundenplan so angepasst, dass für Studenten und Mitarbeitende smartes Pendeln möglich wurde. Die Medienresonanz war gross, der Reputationseffekt für die Hochschule äusserst positiv. Wir suchen nun weitere innovative Akteure im Grossraum Luzern und haben dabei an die <Organisation> als wichtige Arbeitsgeberin mit Zentralschweizer Ausstrahlung gedacht.

Gerne würde die SBB mit Ihnen gemeinsam einen Weg finden, wie auch Sie smartes Pendeln in ihrem Unternehmen nachhaltig verankern könnten und dazu ein gemeinsames Pilotprojekt starten. Dabei spielt es keine Rolle, ob Ihre Mitarbeitenden hauptsächlich mit dem Zug, Bus oder Auto unterwegs sind. Hätten Sie Interesse an einem ersten gemeinsamen Austausch? Wir hoffen es sehr und Marianne Schild, Programmleiterin der SBB, erwartet gespannt Ihre Antwort.

Wir wünschen Ihnen frohe Weihnachten und einen erfolgreichen Auftakt ins Jahr 2017.

Felix Howald
Direktor
Industrie- und Handelskammer Zentralschweiz IHZ
felix.howald@ihz.ch

Marianne Schild
Programmlinierin Auslastungssteigerung
SBB Personenverkehr
marianne.schild@sbb.ch
079 295 82 17

Anhang B: Leitfaden Experteninterview

Interviewleitfaden Experteninterview

Funktion: Leiter Personalentwicklung Concordia / Teamleiterin Personal

Ort: Bundesplatz 15, Luzern

Datum: 20.03.2017

Dauer: 45 min

Instruktion:

- Begrüssen, vorstellen und für die Teilnahme bedanken
- Fragestellung: Wie kann die Massnahme „TravelSmart Coach“ zur Förderung von mobil-flexiblem Arbeitsverhalten bei Mitarbeitenden von einem institutionellen Partner der SBB konzipiert werden?
- Zeitrahmen: 30 Minuten
- Ziel des Experteninterviews sind Informationen über den Kontext TravelSmart, Wichtigste Verhinderer und Förderer zu erfassen und die weiteren Schritte festzulegen
- Vertraulichkeit: Das Interview wird aufgezeichnet, sofern dies für Sie ok ist, damit das Gespräch anschliessend verschriftlicht und ausgewertet werden kann. Vertrauliche Aspekte, werden nicht veröffentlicht. Das Tondokument wird im Anschluss vernichtet.
- Ergebnisse werden im Rahmen des Programm Auslastungssteuerung SBB und als Bachelor Thesis der FHNW verwendet (veröffentlicht, falls ok)
- Fragen?

Einstiegsfragen:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Was bedeuten mobil-flexible Arbeitsformen für die Concordia? 2. Was ist die Motivation für die Concordia den Mitarbeitenden mobil-flexible Arbeitsformen zur Verfügung zu stellen? 3. Welchen Mehrwert sehen Sie wenn die Mitarbeitenden auf die Hauptverkehrszeit verzichten? <ul style="list-style-type: none"> ○ vgl. Item 4a im FB: Antwortoptionen sind: <ul style="list-style-type: none"> • Zeit/Nutzen Überlegungen • Gesundheitsgedanke • Ökologische Überlegungen 	
Fragen zur Variable mobil-flexibles Arbeitsverhalten:	
Ist-Einschätzung FlexWork Phasenmodells (vgl. Seite 3) Dimensionen Infrastruktur, Technologie, Arbeitsmodell, Organisationsstruktur	
4. Welche Infrastruktur steht zur Verfügung?	Fixe Arbeitsplätze vs. Desksharing
5. Welche Technologien stehen zur Verfügung?	Laptop, Kollaborations Tools
6. Welche Arbeitsformen stehen den Mitarbeitenden der Concordia zur Verfügung?	Mobil-flexibles Arbeiten als Ausnah-

<p>7. Inwiefern wird arbeiten unterwegs bzw. zu Hause von den Mitarbeitenden im Team wahrgenommen? 8. Gibt es Regeln im Umgang mit mobil-flexiblen Arbeitsformen?</p>	me
<p>9. Wie wird im Team zusammengearbeitet? 10. Wie würden Sie den Handlungsspielraum der Mitarbeitenden in Bezug auf die mobil-flexibles Arbeitsverhalten beschreiben?</p>	Projektbasiert, Matrix
Organisations- und Kontextwissen	
<p>11. Wie ist die Einführung von mobil-flexiblen Arbeitsformen geplant?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ vgl. Item 3 im FB: Antwortoptionen sind – sind die ok? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Option 1: Hauptverkehrszeiten meiden ▪ Option 2: Morgens nahe gelegener Standort oder zu Hause ▪ Option 3: Nachmittags nahe gelegener Standort oder zu Hause ▪ Option 4: Ganzer Tag nahe gelegener Standort oder zu Hause ▪ Option 5: Frühmorgenarbeit ▪ Option 6: Abendarbeit <p>12. Wie verläuft typischerweise eine solche Initiative in der Concordia? 13. Welche Herausforderungen könnten auftreten? 14. Wie werden diese angegangen? 15. Gabe es in der Vergangenheit anfragen, dass jemand mobil-flexibel arbeiten möchte? 16. Wenn ja, wie häufig äussern Mitarbeitende das Bedürfnis? 17. An wen wendet er/sie sich zuerst?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ vgl. Item 7 im FB: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Die persönlichen Vor- und Nachteile vom gewählten mobil-flexiblen Arbeiten sind mir bekannt. <p>18. Auf welche Barrieren trifft er / sie?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ vgl. Item 1a im FB: Antwortoptionen sind: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Teamzusammenarbeit erfordert räumliche Nähe ▪ sensible Daten nicht ausserhalb Unternehme ▪ unterstützende Organisationskultur fehlt ▪ führt zu schlechterer Life-Balance ▪ Zuhause ist nicht dafür eingerichtet ▪ Regeln sind unklar <p>19. Welche Rolle spielt dabei:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ die Unternehmenskultur? ○ die Arbeitsaufgabe und das Aufgabenprofil? ○ die Eigenverantwortung? ○ das Team? ○ die vorgesetzte Person? 	
Abschlussfragen	
<p>20. Gibt es von Ihrer Seite noch etwas, was Sie gerne mitgeben möchten? Etwas, dass ich vergessen habe zu fragen?</p>	

Abschluss:

- Bedanken für das spannende und interessante Interview
- nächste Schritte aufzeigen
 - Stichprobe festlegen
 - Erhebung via Fragebogen als Vorbereitung zur Gruppendiskussion
 - Gruppendiskussion (KW 17 > allenfalls früher möglich?)

	PHASE 1: ortsgebunden & stark hierarchisch	PHASE 2: ausnahmsweise flexibel	PHASE 3: uneinheitlich & im Umbruch	PHASE 4: flexibel & projektbasiert	PHASE 5: ortsunabhängig & vernetzt
<p>Infrastruktur / Architektur</p> <p>Einschätzung: (Zutreffende Phase ankreuzen)</p> <p>1 2 3 4 5</p>	<ul style="list-style-type: none"> fixe Arbeitsplätze Ausstattung widerspiegelt den Status (z.B. Einzelbüros für hohe Führungskräfte) Besprechungsräume vor allem für formale Meetings genutzt viel Platz benötigt für Aktenaufbewahrung 	<ul style="list-style-type: none"> überwiegend fixe Arbeitsplätze Experimente mit Arbeit an anderen Orten (z.B. Meeting in der Kantine) viel Platz benötigt für Aktenaufbewahrung 	<ul style="list-style-type: none"> fixe oder flexible Arbeitsplätze Infrastrukturveränderungen werden aktiv als Chance für neue, flexible Strukturen genutzt vereinzelt Rückzugsmöglichkeiten für ungestörtes Arbeiten, Telefonate oder informelle Besprechungen weniger Trennung zwischen informellen und formellen Räumen 	<ul style="list-style-type: none"> fixe oder flexible Arbeitsplätze Flächenumverteilung von Einzelarbeitsplätzen hin zu Begegnungsräumen (für formelle wie informelle Besprechungen) unterschiedliche Zonen je Tätigkeit in einer offenen Bürolandschaft Rückzugsmöglichkeiten und Ruheräume vereinzelt existieren auch Projekt- oder Kreativräume 	<ul style="list-style-type: none"> vielfältige Zonen & Rückzugsräume vorhanden Projekt- und/oder Kreativräume vorhanden tatsächlicher Arbeitsort und zugeordneter Ort müssen nicht übereinstimmen Dezentralisierung der Unternehmensstandorte. Nutzung von Hubs und Co-Working Locations.
<p>Technologie</p> <p>Einschätzung: (Zutreffende Phase ankreuzen)</p> <p>1 2 3 4 5</p>	<ul style="list-style-type: none"> keine oder fast keine mobilen Geräte (Laptop/ Smartphone) Zugang von ausserhalb (Remote Access) auf Unternehmensserver nicht möglich abgesehen von Email und Kalender keine speziellen Kollaborations-Tools falls Intranet vorhanden wird es als Einweg-Kommunikation eingesetzt (Top-Down) viele papierbasierte Prozesse (die Anwesenheit vor Ort erfordern) 	<ul style="list-style-type: none"> mobile Arbeitsgeräte nicht standardmässig verfügbar Zugang von ausserhalb (Remote Access) nur begrenzt möglich kaum Kollaborations-Tools Intranet als Einweg-Kommunikation (Top-Down) private Geräte werden vereinzelt zum Experimentieren genutzt, obwohl es keine offizielle Firmenpolitik ist Pilotprojekte zur Einführung der nächsten Technologiegeneration (Hardware, Software, Kollaborations-Tools) 	<ul style="list-style-type: none"> mobile Arbeitsgeräte für viele Mitarbeitende verfügbar starke Vielfalt unter den Mitarbeitenden bei der Technologienutzung viel "IT-Anarchie" (rege Nutzung von privaten/externen Tools und Lösungen) vereinzelter, nicht zentral gesteuerter Einsatz von einfachen cloudbasierten Kollaborations-Tools (Insellösungen) bessere/neuere Ausstattung eher für hohe Führungskräfte oder für die, die es stark einfordern Intranet vereinzelt auch als Mehrweg-Kommunikation (z.B. Diskussionsforen oder interne Blogs auch für Mitarbeitende) 	<ul style="list-style-type: none"> Laptop, Smartphone & Remote Access Service als Standard für alle Unified Communication & Collaboration (UCC) Lösung ist eingeführt und wird mehrheitlich genutzt Einsatz von cloudbasierten Kollaborations-Tools, die z.B. das gleichzeitige Bearbeiten von Dokumenten erlauben Experimente mit firmeninternen sozialen Netzwerken oder Messaging, aber nicht flächendeckend Intranet als Mehrweg-Kommunikation: Möglichkeit für die Mitarbeitenden, selber Inhalte zu kommunizieren „Bring your Own Device“, d.h. explizite Möglichkeit, private Geräte einzubinden und zu nutzen; oder aber Mitarbeitende können aus einer Palette von Geräten wählen 	<ul style="list-style-type: none"> Laptop, Smartphone, Remote Access Service als Standard, ebenso UCC unkompliziertes Teilen von Medien aller Art (Dokumente, Fotos, Videos) umfangreicher Einsatz von firmeninternen sozialen Netzwerken („Enterprise Social“) od. Messaging-Anwendungen Kollaborations-Tools sind implementiert und erlauben die Zusammenarbeit an Dokumenten; neue Tools werden laufend ausprobiert und bei Bedarf eingesetzt. Hybride Modelle zur Nutzung von cloudbasierten Tools zur Kollaboration und zum Management Experimente mit kontextbasierter Unterstützung, Empfehlungssysteme oder Bots, um die interne Information und Kommunikation zu verbessern
<p>Arbeitsmodell</p> <p>Einschätzung: (Zutreffende Phase ankreuzen)</p> <p>1 2 3 4 5</p>	<ul style="list-style-type: none"> Arbeiten ausserhalb des Unternehmens ist nicht erlaubt absolute Trennung zwischen Arbeit und Privatem Befürchtungen: Kontrollverlust, Störung des Informationsflusses, Ineffizienz, Nichtstun 	<ul style="list-style-type: none"> mobil-flexibles Arbeiten nur als Ausnahme mit viel Kontrolle und Auflagen Home Office als Bevorzugung oder Anerkennung generell recht starke Trennung zwischen Arbeit und Privatem Mitarbeitende im Home Office werden als abwesend wahrgenommen, es herrscht auch Misstrauen 	<ul style="list-style-type: none"> mobil-flexibles Arbeiten wird praktiziert, aber nicht ausreichend geregelt Wunsch nach mobil-flexibler Arbeit wächst, Mitarbeitende probieren viel selbst aus Privates und Arbeit wird mehr vermischt; Experimente mit neuen Grenzziehungen Vor-/Nachteile werden intensiv diskutiert; viele Verhandlungen zum Thema Befürchtung: Verlust von informellem Austausch und „sozialer Umgebung“ 	<ul style="list-style-type: none"> Mobil-flexibles Arbeiten ist klar geregelt und wird vom Unternehmen unterstützt auf Teamebene sind Absprachen vorhanden & werden laufend angepasst Grenzen zwischen Arbeit und Privatem werden individuell neu gezogen breiter Konsens über Vorteile mobil-flexibler Arbeit (z.B. Stärkung der Arbeitgeberattraktivität) sozialer Austausch muss eigens organisiert werden Befürchtung: Überarbeitung 	<ul style="list-style-type: none"> Mobil-flexible Arbeit ist die Norm, daher muss die gemeinsame Präsenz vor Ort organisiert werden viel Erfahrungswissen und gemeinsames Verständnis über die Zusammenarbeit vorhanden, daher kaum noch formale Regelungen nötig hohe Kompetenz der Mitarbeitenden bez. Grenzen zwischen Arbeit und Privatem Risiken/Probleme (z.B. Erreichbarkeit, Überarbeitung) werden aktiv angegangen
<p>Organisationsstruktur</p> <p>Einschätzung: (Zutreffende Phase ankreuzen)</p> <p>1 2 3 4 5</p>	<ul style="list-style-type: none"> Organisation und Zusammenarbeit orientieren sich an einem Fließbandmodell steile Hierarchien, wenig Handlungsspielraum für Mitarbeitende das Organigramm bestimmt, wer mit wem zusammenarbeitet starkes „Silo-Denken“, also wenig Austausch zwischen Abteilungen und Teams 	<ul style="list-style-type: none"> neben der Zusammenarbeit in festen Teams und Abteilungen gibt es auch mehr und mehr übergreifende Projektteams etwas mehr Handlungsspielraum für Mitarbeitende 	<ul style="list-style-type: none"> Organisation und Zusammenarbeit orientieren sich an einem Matrixmodell etwas flachere Hierarchien Projekte bestimmen, wer mit wem zusammenarbeitet Experimente mit dem Einschluss von externen Mitarbeitenden (z.B. Freelancer) 	<ul style="list-style-type: none"> viel Zusammenarbeit in interdisziplinären und abteilungsübergreifenden Projektteams vermehrt Einbezug von Externen (z.B. Freelancer) in Projektteams Experimente mit agiler Teamzusammenarbeit (z.B. Scrum) oder anderen neuen Kooperationsformen Erfahrungen mit „collaboration overload“ (wg. Kommunikation/Meetings nicht genug Zeit für eigentliche Arbeit) 	<ul style="list-style-type: none"> Organisation und Zusammenarbeit orientieren sich an einem Netzwerkmodell flache Hierarchien interdisziplinäre, häufig wechselnde Projektteams sind die Norm regelmässig Einbezug von Externen (z.B. Freelancer) agile Arbeitsformen (z.B. Scrum) werden gezielt eingeführt und etablieren sich neben anderen best. Teamformen

Anhang C: Kategoriensystem Experteninterview

Tabelle C-14: Hauptkategorie *mobil-flexibles Arbeitsverhalten*

Hauptkategorie: <i>mobil-flexibles Arbeitsverhalten</i> Subkategorien: keine	
Entstehung Code:	Aus der Theorie (Meissner et al., 2016; Schüpbach, 2013; Grote & Staffebach, 2010; Hertel & Konrad, 2007; Kleiminger, 2001; Reilly, 1998; Heckhausen 1980)
Definition Code:	Paraphrasen, die Auskunft geben über von aussen beobachtbare örtlich und zeitlich flexibles Arbeiten bei fixem Anstellungsverhältnis und vorhandenem Arbeitsplatz in der Organisation, welches durch innerpsychische Bewertungsprozesse beeinflusst wird.
Bemerkung:	
Textstellenbeispiele:	Viele langjährige Mitarbeitende, welche gar nicht umstellen wollen. Viele lernende, welche die Werte nach Sicherheit und Nachhaltigkeit suchen (E1:49).

Tabelle C-15: Hauptkategorie *Organisationale Beweggründe*

Hauptkategorie: <i>Organisationale Beweggründe</i> Subkategorien: keine	
Entstehung Code:	Am Material entwickelt
Definition Code:	Paraphrasen, die Auskunft geben über die organisationalen Beweggründe zu mobil-flexiblem Arbeiten (oder eben nicht).
Bemerkung:	
Textstellenbeispiele:	Grundrauschen der Branche und welche Mitarbeitenden wollen wir und mit welchen Werten arbeiten wir (E1:46).

Tabelle C-16: Hauptkategorie *mobil-flexibles Arbeiten*

Hauptkategorie: <i>Mobil-flexibles Arbeiten</i> Subkategorien: <i>Infrastruktur, Technologie, Arbeitsmodell, Organisationsstruktur, Herausforderungen</i>	
Entstehung Code:	Aus der Theorie; FlexWork Phasenmodell 2.0 (Weichbrodt et al., 2016; Weichbrodt et al., 2014)
Definition Code:	Paraphrasen, die Auskunft geben über den Kontext von mobil-flexiblem Arbeiten ohne dabei konkret zu werden bezüglich Infrastruktur, Technologie, Arbeitsmodell, Organisationsstruktur.

Bemerkung:	Ist- Zustand der Kontextfaktoren von mobil-flexibler Arbeit inklusive zentrale Spannungsfelder.
Textstellenbeispiele:	Mobil-flexibel heisst auf der einen Seite zeitlich flexibel auf der anderen Seite örtlich flexibel (E1:1).

Tabelle C-17: Subkategorie *Infrastruktur*

Subkategorie: Infrastruktur	
Entstehung Code:	Aus der Theorie; FlexWork Phasenmodell 2.0 (Weichbrodt et al., 2016; Weichbrodt et al., 2014)
Definition Code:	Paraphrasen, die Auskunft geben über die Gestaltung der Arbeitsräume, welche mobil-flexibles Arbeiten zulassen bzw. einfordern (oder eben nicht).
Bemerkung:	Ist- Zustand der Kontextfaktoren von mobil-flexibler Arbeit.
Textstellenbeispiele:	Wir haben mit wenig Ausnahmen fixe Arbeitsplätze, es wird ab und an, an anderen Orten gearbeitet (Kantine, Kafferaum), papierbasierte Arbeitsprozesse (E1:8).

Tabelle C-18: Subkategorie *Technologie*

Subkategorie: <i>Technologie</i>	
Entstehung Code:	Aus der Theorie; FlexWork Phasenmodell 2.0 (Weichbrodt et al., 2016; Weichbrodt et al., 2014)
Definition Code:	Paraphrasen, die Auskunft geben über die Hard- und Software, welche mobil-flexibles Arbeiten ermöglichen (oder eben nicht).
Bemerkung:	Ist- Zustand der Kontextfaktoren von mobil-flexibler Arbeit.
Textstellenbeispiele:	Die Standardisierung der IT ist hoch. Pilot zu mobilen Geräten zum Abruf der E-Mails. Telefonkonferenzen werden genutzt (E1:14).

Tabelle C-19: Subkategorie *Arbeitsmodell*

Subkategorie: <i>Arbeitsmodell</i>	
Entstehung Code:	Aus der Theorie; FlexWork Phasenmodell 2.0 (Weichbrodt et al., 2016)
Definition Code:	Paraphrasen, die Auskunft geben über Regeln, Normen und Werte, welche im Unternehmen bezüglich mobil-flexiblem Arbeiten bestehen (oder eben nicht).
Bemerkung:	Ist- Zustand der Kontextfaktoren von mobil-flexibler Arbeit.

Textstellenbeispiele:	Arbeitsformen sind stark abhängig von den Funktionen. Home Office ist nicht anerkannt. Gewisse Positionen erfassen als Standard Home Office. Eine Wahl dafür gibt es nicht (E1:15).
------------------------------	---

Tabelle C-20: Subkategorie *Organisationsstruktur*

Subkategorie: <i>Organisationsstruktur</i>	
Entstehung Code:	Aus der Theorie; FlexWork Phasenmodell 2.0 (Weichbrodt et al., 2016)
Definition Code:	Paraphrasen, die Auskunft geben über Organisationsstrukturen, welche mobil-flexibles Arbeiten durch gezielte Steigerung der Arbeitgeber Attraktivität geben (oder eben nicht).
Bemerkung:	Ist- Zustand der Kontextfaktoren von mobil-flexibler Arbeit.
Textstellenbeispiele:	Einzelne Projekte laufen abteilungsübergreifend. Die eigentliche Struktur der Concordia ist sehr hierarchisch und starr (E1:20).

Tabelle C-21: Hauptkategorie *Mobilitätsverhalten*

Hauptkategorie: <i>Mobilitätsverhalten</i> Subkategorien: keine	
Entstehung Code:	Aus der Theorie (Hunecke, 2015; Schüpbach, 2013; Kleiminger, 2001; Heckhausen 1980)
Definition Code:	Paraphrasen, die Auskunft geben über von aussen beobachtbaren Verhaltensweisen in Bezug auf die Vermeidung der Hauptverkehrszeiten beim Pendeln, welche durch innerpsychische Prozesse beeinflusst und bewertet werden.
Bemerkung:	
Textstellenbeispiele:	Der Mehrwert HVZ Verzicht ist tendenziös, das klingt gut, schlussendlich sollen die Mitarbeitenden jedoch für die Kunden da sein, dies muss zu den Bürozeiten funktionieren. Kundenorientierung würde jedoch auch heissen 7x24. Vielleicht gibt es das Bedürfnis Partnerschaft am Morgen pflegen und dann am Nachmittag und abends zu arbeiten. Der Kundenkontakt wäre dadurch abgedeckt. Das wäre natürlich lässig (E1:7).

Anhang D: Fragebogen

Fragebogen

1 Startseite

Liebe Mitarbeitende der Concordia

Die Welt in der wir leben verändert sich jeden Tag. Dies beeinflusst unsere Arbeitswelt und unsere Mobilität. Die Concordia engagiert sich zusammen mit der SBB für die Mobilität der Zukunft. Dies in einem Pilotprojekt, welches Mitarbeitende unterstützt die Möglichkeiten neuer Arbeitspraktiken mit zu entwickeln und so langfristig dazu beiträgt die Stosszeiten, auf der Strasse sowie der Schiene, zu entlasten.

Im Rahmen meiner Bachelorarbeit an der Hochschule für Angewandte Psychologie der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) in Olten befasse ich mich mit neuen Arbeitspraktiken. Neben meinem Studium bin ich bei der SBB angestellt. Dabei erarbeite ich im Auftrag der SBB ein „TravelSmart Coach“, welcher interessierte Mitarbeitende unterstützt, vermehrt mobil-flexibel zu arbeiten, um dadurch langfristig die Stosszeiten zu entlasten. Es freut mich sehr, dass Sie sich die Zeit nehmen, um an diesem Pilotprojekt teilzunehmen. Ein erster Schritt ist die Beantwortung der Fragen aus diesem Fragebogen. Im Anschluss folgt eine Fokusgruppe Ende April mit einem kleineren Teilnehmerkreis von ca. 8-14 Personen. In dieser werden die Ergebnisse aus diesem Fragebogen gemeinsam diskutiert und in Hinblick auf den "TravelSmart Coach" weiterentwickelt. Ihre Antworten dienen dabei als Grundlage für die Fokusgruppe und sind ein wertvoller Beitrag zum Thema. Die abschliessenden Ergebnisse werden der SBB und der Concordia zur Verfügung gestellt (ohne Einsicht auf die einzelnen Antworten).

Die Bearbeitung des Fragebogens dauert **ca. 4 Minuten**. Ihre Meinung zum Thema ist mir sehr wichtig. Die Daten werden anonymisiert und vertraulich behandelt. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Wenn keine der Antwortmöglichkeit auf Sie zutrifft, kreuzen Sie jeweils das an, was Ihrer Meinung am ehesten entspricht. Ich freue mich über den ausgefüllten Fragebogen bis zum **10. April 2017**.

Bei Fragen können Sie sich sehr gerne an mich (debora.mueller2@sbb.ch) wenden. Um die kurze Umfrage zu starten, klicken Sie auf den unten stehenden Button „Weiter“. Sie können die Umfrage jederzeit unterbrechen und mit dem Link in der E-Mail zu einem späteren Zeitpunkt weiterführen.

2 Variable Mobilitätsverhalten

Möchten Sie gerne vermehrt ausserhalb der Stosszeiten zur Arbeit pendeln?

- Ja
 Nein

3.1 Filter_Mobilitätsverhalten_HVZ meiden_Nein

Was sind Ihre Beweggründe dafür? Weshalb möchten Sie während der Stosszeiten reisen?

(Mehrfachantworten möglich)

- Persönliche Vorlieben (bspw. Frühstücken mit meiner Familie / Freunden)
 Gewohnheit (bspw. Pendeln mit Freunden)

- Institutionelle Rahmenbedingungen (bspw. Öffnungszeiten von Kitas)
- Zeitersparnis (bspw. Zug fährt nicht regelmässig während Nebenverkehrszeit)
- Erwartungen (bspw. Anwesenheit im Büro wird erwartet)
- Andere:

4 Def. mobil-flexibles Arbeitsverhalten

Mobil-flexibles Arbeiten ist eine Möglichkeit die Stosszeiten zu umgehen. Die Concordia versteht unter mobil-flexiblem Arbeiten Folgendes:

"Auf der einen Seite zeitlich flexibel und auf der anderen Seite örtlich flexibel zu arbeiten, unter den gegebenen Rahmenbedingungen. Es bedeutet auch, dass die Mobilität frei wählbar ist: Das heisst Zug, Velo sowie Auto."

Ein Beispiel wie eine mobil-flexible Arbeitswoche aussehen kann:



5 Variable Mobil-flexibles Arbeitsverhalten

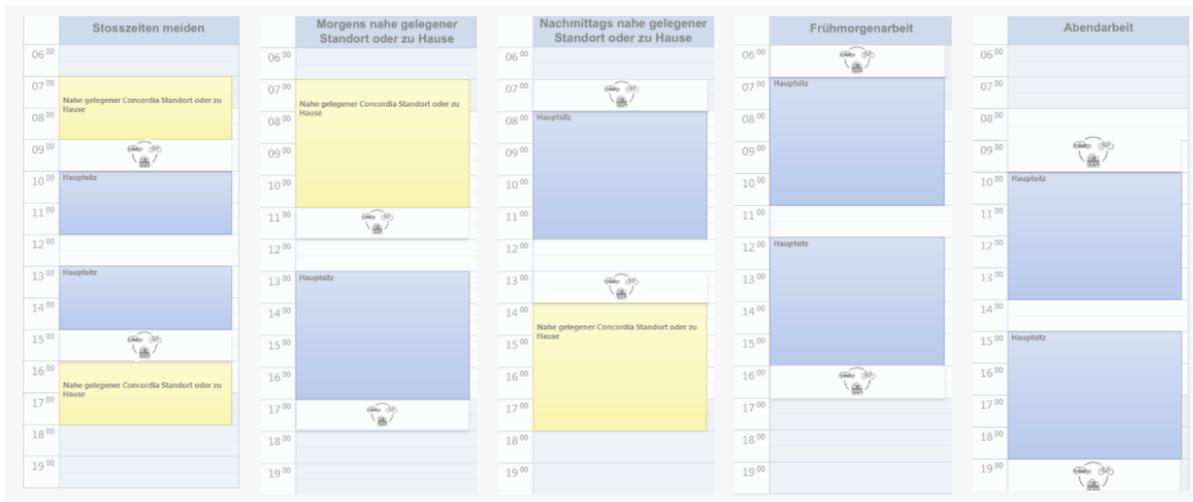
Möchten Sie gerne vermehrt mobil-flexibel Arbeiten?

- Ja
- Nein

6.1 Variable Mobil-flexibles Arbeitsverhalten: Modell

Welches mobil-flexible Arbeitsverhalten möchten Sie gerne lernen/ausüben/umsetzen?

(Mehrfachantworten möglich)



6.1.1 Phase I: Motivationale Phase

Was ist Ihre Motivation für das gewählte mobil-flexible Arbeitsverhalten?

(Mehrfachantworten möglich)

- Autonomie
- Ungestörtheit
- Produktivität
- Zeitgewinn
- Passung von Ort und Tätigkeit
- Vereinbarkeit von Arbeit und Familie
- Möglichkeit Stosszeiten zu umgehen
- Andere:

6.1.1.1.1 Filter_Motivation Meidung HVZ

Durch das gewählte mobil-flexible Arbeitsverhalten möchten Sie die Stosszeiten umgehen. Was ist Ihre Motivation die Stosszeiten zu umgehen?

(Mehrfachantworten möglich)

- Zeit / Nutzen Überlegungen (bspw. zeitliche Ressourcen besser einsetzen können)
- Gesundheitsgedanke (bspw. Biorhythmus respektieren)
- Ökologische Überlegungen (bspw. nachhaltige Entwicklung der Mobilität)
- Andere:

6.1.1.2 Festsetzung Phase

Haben Sie vor, das gewählte mobil-flexible Arbeitsverhalten ...

(Bitte wählen Sie einen für Sie persönlich möglichen Zeitpunkt)

- in den nächsten 3 Monaten zu testen?
- in den nächsten 30 Tagen zu testen?
- augenblicklich bereits umzusetzen?

6.1.2.1 Filter_Phase 2_Handlungsphase

Sie möchten in den nächsten 30 Tagen das gewählte mobil-flexible Arbeitsverhalten testen. Welche der nachfolgenden Aussagen trifft auf Sie zu?

(Mehrfachantworten möglich)

- Ich bin motiviert mobil-flexibel zu arbeiten, weiss jedoch noch nicht genau, wie ich es umsetzen kann.
- Die persönlichen Vor- und Nachteile vom gewählten mobil-flexiblen Arbeiten sind mir bekannt.
- Die Vor- und Nachteile von möglichen Alternativen vom gewählten mobil-flexiblem Arbeiten sind mir bekannt.

6.1.3.1 Filter_Phase 3_Handlungsphase_Realisierung

Das gewählte mobil-flexible Arbeitsverhalten bereits augenblicklich umzusetzen, betrachten Sie als ...

(Bitte beschreiben Sie anhand der folgenden Gegensatzpaare, wie Sie die Umsetzbarkeit einstufen)

herausfordernd anspruchslos

nahe entfernt

positiv negativ

Lernziel Leistungsziel

intrinsisches Ziel extrinsisches Ziel

6.1.3.2 Filter_Phase 3_Handlungsphase_Realisierung_Hürden

Welche Hürden nehmen Sie wahr, um das gewählte mobil-flexible Arbeitsverhalten bereits augenblicklich umzusetzen?

(Mehrfachantworten möglich)

- Ich arbeite mit sensiblen Daten, welche nicht ausserhalb des Büros gelangen dürfen.
- Die Teamzusammenarbeit erfordert räumliche Nähe.
- Eine unterstützende Organisationskultur fehlt.

- Es führt zu einer schlechteren Life-Balance.
 - Mein Zuhause ist nicht dafür eingerichtet.
 - Die Regeln von der Organisation sind unklar.
 - Andere:
-

7.1 Filter_Mobil-flexibel Arbeiten_Nein_Beweggründe

Was sind Ihre Beweggründe dafür? Weshalb möchten Sie nicht vermehrt mobil-flexibel Arbeiten?
(Mehrfachantworten möglich)

- Ich arbeite mit sensiblen Daten, welche nicht ausserhalb des Büros gelangen dürfen.
 - Die Teamzusammenarbeit erfordert räumliche Nähe.
 - Eine unterstützende Organisationskultur fehlt.
 - Es führt zu einer schlechteren Life-Balance.
 - Mein Zuhause ist nicht dafür eingerichtet.
 - Die Regeln von der Organisation sind unklar.
 - Andere:
-

8 Endseite

Herzlichen Dank für Ihren wertvollen Beitrag!

Sie sind nun am Ende der Befragung angelangt. Ihre Ergebnisse werden ausgewertet und an der Fokusgruppe vertieft.

Bei Fragen und oder Anmerkungen in der Zwischenzeit können Sie sich sehr gerne jederzeit an mich wenden:

Debora Müller
debora.mueller2@sbb.ch
+ 41 79 172 34 61

Anhang E: Auswertungsplan

Deskriptive Statistik: Häufigkeiten

A) Einzelne Variablen

- v_MV_15
- v_mfAV_1
- v_SBC_Phase_38

→ Syntax:

FREQUENCIES Variables = v_MV_15 v_mfAV_1 v_SBC_Phase_38.

B) Mehrfachantwort-Sets

```
$v_MV_nein
$v_mfAV Optionen
$v_mfAV_ja
$v_MV_ja
$v_SBC_PhaseII
$v_SBC_PhaseIII_H
$v_mfAV_nein
```

→ Syntax:

```
MULT RESPONSE GROUPS=$v_MV_nein 'v_MV_nein' (v_mv_nein_39 v_mv_nein_40
v_mv_nein_41 v_mv_nein_42 v_mv_nein_43 v_mv_nein_44 (1)) $v_mfAV Optionen
'v_mfAV Optionen' (v_mfav_optioni_17 v_mfav_optionii_18 v_mfav_optioniii_19
v_mfav_optioniv_20 v_mfav_optionv_21 (1)) $v_mfAV_ja 'v_mfAV_ja' (v_mfav_ja_22
v_mfav_ja_23 v_mfav_ja_24 v_mfav_ja_25 v_mfav_ja_26 v_mfav_ja_27 v_mfav_ja_28
v_mfav_ja_29 (1)) $v_MV_ja 'v_MV_ja' (v_mv_ja_31 v_mv_ja_32 v_mv_ja_33 v_mv_ja_36
(1)) $v_SBC_PhaseII 'v_SBC_PhaseII' (v_sbc_phaseii_46 v_sbc_phaseii_47
v_sbc_phaseii_89 (1)) $v_SBC_PhaseIII_H 'v_SBC_PhaseIII_H' (v_sbc_phaseiii_h_81
v_sbc_phaseiii_h_82 v_sbc_phaseiii_h_83 v_sbc_phaseiii_h_84 v_sbc_phaseiii_h_85
v_sbc_phaseiii_h_86 v_sbc_phaseiii_h_87 (1)) $v_mfAV_nein 'v_mfAV_nein'
(v_mfav_nein_6 v_mfav_nein_7 v_mfav_nein_8 v_mfav_nein_9 v_mfav_nein_10
v_mfav_nein_11 v_mfav_nein_12 (1)) /FREQUENCIES=$v_MV_nein $v_mfAV Optionen
$v_mfAV_ja $v_MV_ja $v_SBC_PhaseII $v_SBC_PhaseIII_H $v_mfAV_nein.
```

C) Semantisches Differential

- v_SBC_PhaseIII_56,58,59,60,61

→ Syntax:

```
FREQUENCIES VARIABLES=v_SBC_PhaseIII_56 v_SBC_PhaseIII_58
v_SBC_PhaseIII_59 v_SBC_PhaseIII_60 v_SBC_PhaseIII_61
```

```
/STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN
```

```
/HISTOGRAM NORMAL
```

```
/ORDER=ANALYSIS.
```

Analyse

A) Zusammenhang (Korrelation)

Vierfelderkorrelation (beide Variablen dichotom) >Rangkorrelation nach Spearman

- v_MV_15 - v_mfAV_ja_28 (umcodieren! ,NEW_v_mfAV_ja_28')
- v_MV_15 - v_mfAV_1

→ Syntax:

```
NONPAR CORR
```

```
/VARIABLES=v_MV_15 v_mfAV_1 v_mfAV_ja_28 vNEU_mfAV_ja_28
```

```
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
```

```
/MISSING=PAIRWISE.
```

Offene Antworten

- v_MV_nein_45
- v_MV_ja_37
- v_mfAV_ja_30
- v_mfAV_nein_13
- v_SBC_PhaseIII_H_88

→ excel export

Anhang F: Leitfaden Gruppendiskussion

Leitfaden Gruppendiskussion

Ort: Bundesplatz 15, Luzern

Datum: 25.04.2017

Dauer: 09:00-12:00 (3 Std)

Teilnehmende:

Motivationale Phase
<i>Keine Intention:</i> <ul style="list-style-type: none">• Fall 1• Fall 2• Fall 3• Fall 4
<i>Zielintention</i> <ul style="list-style-type: none">• Fall 5• Fall 6• Fall 7• Fall 8• Fall 9• Fall 10• Fall 11• Fall 12• Fall 13• Fall 14• Fall 15• Fall 16
Handlungsphase
<i>Verhaltensintention</i>
<i>Implementationsintention</i> <ul style="list-style-type: none">• Fall 17

Ablauf (nach Flick, 2016):

	Inhalt	Material	Wer	Zeit
1	Vorstellung und Kennenlernen			
	<ul style="list-style-type: none"> – Moderatorin stellt sich vor: <ul style="list-style-type: none"> - Begrüßen, vorstellen und für die Teilnahme bedanken - Fragestellung: Wie kann die ein „TravelSmart Coach“ zur Förderung von neuen Arbeitspraktiken bei Mitarbeitenden von einem institutionellen Partner der SBB konzipiert werden? - im Rahmen der Bachelor Thesis werden Gestaltungshinweise für TravelSmart Coach erarbeitet durch Experteninterview, Fragebogen sowie Gruppendiskussion - „Ich möchte gerne, dass Sie Vor- und Nachteile von mobil-flexiblem Arbeitsverhalten offen miteinander erfassen und diskutieren sowie im Anschluss mit den Hürden weiterarbeiten“ - Damit helfen Sie mir den TravelSmart Coach mit Inhalten zu füllen, Sie erhalten im Gegenzug von mir Tips aus dem aktuellen Stand der Forschung - Per Du oder per Sie? – TN stellen sich kurz vor: (30 Sekunden pro TN) <ul style="list-style-type: none"> - Name, Abteilung - Erfahrung mobil-flexibles Arbeiten 		M	09:00-09:15 5 min
			TN	5-10 min
2	Instruktion: Explikation des formalen Vorgehens			
	<p><i>gemeinsame Aufgabe bewältigen; Erwartungen an TN, sich in die Diskussion einzubringen; sich über Themen zu streiten</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Agenda & Zeitrahmen vorstellen: <ul style="list-style-type: none"> - Teil I: Gruppendiskussion 1 Stunde - Teil II: Ausarbeiten von Hürden 1 Stunde – Ziel: Diskussion Zielintentionen, Verhaltensintentionen und Implementationsintentionen in Bezug auf mobil-flexibles Arbeitsverhalten <ul style="list-style-type: none"> - „Ich möchte gerne, dass Sie Vor- und Nachteile von mobil-flexiblem Arbeiten offen miteinander sammeln und diskutieren. Im Anschluss werden wir in Kleingruppen mit den Hürden weiterarbeiten“. - „Der zweite Teil fokussiert auf die Hürden, weil es wichtig ist diese zu kennen um rea- 	<i>Flipchart Agenda</i> <i>Flipchart Ziel</i>	M	09:15-09:30

	<p>listische Erwartungen zu haben.</p> <ul style="list-style-type: none"> - „Wir haben bereits zu Beginn mit der Übung „Erfahrung mobil-flexibles Arbeiten“ gesehen, dass wir eine bunte Gruppe sind mit unterschiedlichen Sichtweisen und Erfahrungen sind. Mir ist es dabei wichtig, dass sämtliche Aussagen Platz haben dürfen. Auch ist die Gruppe wild durcheinandergemischt nach dem Bedürfnis flexibel zu Arbeiten oder aber das Bedürfnis nicht flexibel zu arbeiten. Diejenigen, die flexibler arbeiten möchten haben unterschiedliche Präferenzen bezüglich ausgewählten Optionen. Auch haben wir Unterschiede in Bezug auf den Zeitraum zur Umsetzung, einige möchten bereits sofort damit starten andere möchten sich mal im Verhalten testen. Ihr seht, dieser Mix ist für mich extrem spannend und auch euch hilft der Workshop von heute neue Sichtweisen zu erkennen. - Vertraulichkeit: <ul style="list-style-type: none"> - „Die Gruppendiskussion wird aufgezeichnet, sofern dies für alle ok ist, damit das Gespräch anschliessend verschriftlicht und ausgewertet werden kann. Sprechen Sie bitte laut und deutlich. Lassen Sie uns auch versuchen, dass nur eine Person auf einmal spricht. Das Tondokument wird im Anschluss vernichtet.“ - Ihre Antworten werden vertraulich behandelt und die Ergebnisse werden anonymisiert. Das heisst, anhand der Ergebnisse können in keiner Weise Rückschlüsse auf Ihre Person gezogen werden. - Ergebnisverwendung: <ul style="list-style-type: none"> - „Ergebnisse werden im Rahmen der Bachelor Thesis der FHNW verwendet sowie der SBB und der Concordia zur Verfügung gestellt.“ - „Für die Zwischenergebnisse gibt es eine Liste, wer interessiert ist daran, darf sich gerne in die Liste eintragen. - Für die Pilotbetreuung stehen Ihnen die Pilotverantwortlichen der Concordia zur Verfügung: Guido Leu und Joëlle Ziegler“ - Fragen? 			
3	Diskussionsanreiz			09:30-11:45
	<p><i>Entfaltung des konkreten „Problems“ / Aufgabe</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Immer im Kontext flexibles Arbeiten auf Ebene Mitarbeitende 		M	

3a	<p>Diskussionsanreiz I: Vor- und Nachteile kennen (Phase 2)</p> <ul style="list-style-type: none"> - „Die Welt in der wir leben verändert sich jeden Tag. Dies beeinflusst unsere Arbeitswelt und unsere Mobilität. Die Concordia engagiert sich zusammen mit der SBB für die Mobilität der Zukunft. Dies in einem Pilotprojekt, welches Sie als Mitarbeitende unterstützt die Möglichkeiten neuer Arbeitspraktiken mit zu entwickeln und so langfristig dazu beiträgt die Stosszeiten, auf der Strasse sowie der Schiene, zu entlasten. Hieraus erben sich für Sie eine Reihe von Vor- und Nachteilen. Es ist wichtig, diese gut zu kennen, damit keine unrealistischen Ziele und Erwartungen aufkommen. Ich möchte in Hinblick auf die neuen Arbeitspraktiken Ihre Meinung zu den Vor- und Nachteilen der einzelnen Optionen hören.“ - Option I: <ul style="list-style-type: none"> o 10' Flipchart aufhängen und individuell Postlts sammeln o Diskussionsanreiz o 10' pro Option diskutieren - Option II: <ul style="list-style-type: none"> o Diskussionsrunde (Setting alle Sitzen am Tisch) <p>– Backup: Die Motivation und die Hürden beim mobil-flexiblen Arbeiten gemäss der Kurzumfrage:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Motivation: Häufigkeitsverteilung Item (q_3914377: Variablen V22-V30) - Hürden: Häufigkeitsverteilung Item (q_3914688: Variablen V81-V88) > ! Item nur bei Phase 3 bekannt 	<p>Material Diskussionsanreiz I</p> <ul style="list-style-type: none"> - HVZ meiden - AM nahe - PM nahe - Frühmorgen - Abendarbeit 	<p>M mit TN</p>	<p>09:30-10:30</p> <p>5 x 10 min</p> <p>10 min (res)</p>
	<p>Pause</p> <p>– Diskussionsanreiz II vorbereiten und Raum umstellen mit 3 Tischen</p>	<p>M</p>		<p>10:30-10:45</p> <p>15 min</p>
3b	<p>Diskussionsanreiz II: Abbau von Hürden (Phase 3)</p> <ul style="list-style-type: none"> - „Sie haben die Möglichkeit in den nächsten drei Monaten mobil-flexibles Arbeiten zu testen. Sie haben vorhin die jeweiligen Vor- und Nachteile diskutiert. Wir wählen jetzt Hürden aus und überlegen uns wie wir diese überwinden können. Dazu möchte ich die Gruppe in 3 Kleingruppen aufteilen. Um diese Hürden überwinden zu können, setzen wir uns bereits jetzt damit auseinander. Präzisieren Sie dabei gemeinsam die Hürden. Hürden, die im Gedächtnis als Wenn-Dann-Regeln repräsentiert sind, können in der Situation direkt abgerufen werden. Diese Wenn-Dann-Regeln helfen uns mobil-flexibles Arbeiten zu testen und die Hürden zu umgehen. Ein Beispiel dazu aus der Gesundheitsförderung: Wenn es regnet, dann gehe ich ins Schwimmbad anstelle 	<p>Material Diskussionsanreiz II</p> <p>! komplex; langsam erklären</p>	<p>M</p>	<p>10:45-11:45</p> <p>15min</p>

	<p>von Joggen“. Ist die Wenn-Dann Regeln für alle verständlich, darf ich ein Beispiel hören?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Leitfragen sind dabei: <ul style="list-style-type: none"> o Ist das DANN realistisch und umsetzbar? o Was brauche ich für das DANN? o Wer kann mich beim DANN unterstützen? - Gruppe aufteilen in motivationale Phase und Handlungsphase <ul style="list-style-type: none"> - Gruppe I: keine Bereitschaft: sollen sich allenfalls über Vorteile unterhalten bzw. sich in eine Person hineinversetzen aus dem Team, was sie von ihr erwarten würde - Gruppe II: motivationale Phase - Gruppe III: Handlungsphase - Bestimmt dazu in der Gruppe jeweils eine Person, welche das ganze schriftlich festhält auf dem Flipchart, eine Person, welche die Zeit im Auge behält sowie eine Person, welche die Ergebnisse im Anschluss präsentiert. - Präsentation 	PostIt, Wenn-Dann FlipChart pro Gruppe	TN	25 min Je 7 min
4	Abschluss			11:45-12:00
	<ul style="list-style-type: none"> - vielen herzlichen Dank für die interessierte Teilnahme! - Die Ergebnisse: Gestaltungshinweise werden der SBB und der Concordia zur Verfügung gestellt. - Fragen? - Viel Spass beim flexiblen Arbeiten! - Abschlussworte Concordia 		M	11:45-12:00

Anhang G: Kategoriensystem Gruppendiskussion

Tabelle G-22: Hauptkategorie *Leistungserbringung arbeitsspezifisch*

Hauptkategorie: <i>Leistungserbringung arbeitsspezifisch</i> Subkategorien: <i>Autonomie, Ungestörtheit, Produktivität</i>	
Entstehung Code:	Aus der Theorie (Meissner et al., 2016)
Definition Code:	Paraphrasen, die Auskunft geben über Bewertungsprozesse von mobil-flexiblem Arbeitsverhalten als positive Aspekte in Bezug auf die mit der Arbeit zusammenhängende Performanz.
Bemerkung:	
Textstellenbeispiele:	„Flexibler Ist Zustand“ (DI:94)

Tabelle G-23: Subkategorie *Autonomie*

Subkategorie: <i>Autonomie</i>	
Entstehung Code:	Aus der Theorie (Weichbrodt et al., 2016; Gajendran & Harrison, 2007)
Definition Code:	Paraphrasen, die Auskunft geben über wahrgenommene Verantwortung und Kontrolle wie und wann die Arbeitsinhalte erledigt werden können. In Bezug auf mobil-flexibles Arbeiten die wahrgenommene Autonomie über die Bestimmung des Arbeitsortes.
Bemerkung:	
Textstellenbeispiele:	„Persönliche Leistungsfähigkeit nutzen (Abendmensch)“ (DI:115)

Tabelle G-24: Subkategorie *Ungestörtheit*

Subkategorie: <i>Ungestörtheit</i>	
Entstehung Code:	Aus der Theorie (Weichbrodt et al., 2016; Gajendran & Harrison, 2007)
Definition Code:	Paraphrasen, die Auskunft geben über weniger Unterbrechungen bei der Arbeit.
Bemerkung:	Eine Folge davon ist die Produktivität
Textstellenbeispiele:	„Man könnte sich herausnehmen und ungestört Sachen abarbeiten“ (DI:26)

Tabelle G-25: Subkategorie *Produktivität*

Subkategorie: <i>Produktivität</i>	
Entstehung Code:	Aus der Theorie (Weichbrodt et al., 2016; Gajendran & Harrison, 2007)
Definition Code:	Paraphrasen, die Auskunft geben über einen verbesserten Ergebnisoutput.
Bemerkung:	
Textstellenbeispiele:	„Telefonische Erreichbarkeit für Kunden bereits ab 07:00 Uhr möglich“ (DI:95)

Tabelle G-26: Hauptkategorie *Leistungserbringung arbeitsspezifisch*

Hauptkategorie: <i>Leistungserbringung arbeitsspezifisch</i> Subkategorien: <i>Teamzusammenarbeit erfordert räumliche Nähe, sensible Daten nicht ausserhalb Unternehmen, unterstützende Kultur fehlt, Zuhause ist nicht dafür eingerichtet, Regeln sind unklar</i>	
Entstehung Code:	Aus der Theorie (Meissner et al., 2016)
Definition Code:	Paraphrasen, die Auskunft geben über Bewertungsprozesse von mobilflexiblem Arbeitsverhalten als negative Aspekte in Bezug auf die mit der Arbeit zusammenhängende Performanz.
Bemerkung:	
Textstellenbeispiele:	„Physische Aufgaben lassen es nicht zu, manchmal kommen Personen zu mir und sagen ich muss es jetzt gleich haben“ (DI:22)

Tabelle G-27: Subkategorie *Teamzusammenarbeit erfordert räumliche Nähe*

Subkategorie: <i>Teamzusammenarbeit erfordert räumliche Nähe</i>	
Entstehung Code:	Aus der Theorie (Weichbrodt et al., 2016; Meissner et al., 2016; Gajendran & Harrison, 2007)
Definition Code:	Paraphrasen, die Auskunft geben über eine reduzierte Face-to-Face Interaktion mit den Organisationsmitgliedern, sowie eine abnehmende Häufigkeit der Kommunikation und dadurch eine wahrgenommene soziale Abwesenheit. Auch das Unwissen der Organisationsmitglieder, wo gerade gearbeitet wird.
Bemerkung:	
Textstellenbeispiele:	„Man geht aktuell ins Büro und fragt die Person, was der Hintergrund ist und da müsste man dann telefonieren.“ (DI:20)

Tabelle G-28: Subkategorie *sensible Daten nicht ausserhalb Unternehmen*

Subkategorie: <i>sensible Daten nicht ausserhalb Unternehmen</i>	
Entstehung Code:	Aus der Theorie (Weichbrodt et al., 2016)
Definition Code:	Paraphrasen, die Auskunft geben über die wahrgenommene Verantwortung, dass sensible Daten nicht ausserhalb des Unternehmens gelangen dürfen.
Bemerkung:	
Textstellenbeispiele:	"Datenschutz" (DI:14)

Tabelle G-29: Subkategorie *unterstützende Kultur fehlt*

Subkategorie: <i>unterstützende Kultur fehlt</i>	
Entstehung Code:	Aus der Theorie (Weichbrodt et al., 2016; Gajendran & Harrison, 2007)
Definition Code:	Paraphrasen, die Auskunft geben über die Führungsperson-Mitarbeitenden Beziehung (Führungspersonen befürchten eine reduzierte Kontrolle).
Bemerkung:	
Textstellenbeispiele:	„Es gibt Bereiche, die das schon praktizieren. Aktuell ist es begrenzt, weil wir Blockzeiten haben. Es kommt ein bisschen darauf an, wie der Chef ist. Ob er das gut findet.“ (DI:102)

Tabelle G-30: Subkategorie *Zuhause ist nicht dafür eingerichtet*

Subkategorie: <i>Zuhause ist nicht dafür eingerichtet</i>	
Entstehung Code:	Aus der Theorie (Weichbrodt et al., 2016; Meissner et al. 2016)
Definition Code:	Paraphrasen, die Auskunft geben über mangelhafte Infrastruktur als auch über berichtete monetäre Kosten, welche selber getragen werden müssen.
Bemerkung:	
Textstellenbeispiele:	„Wer würde die Infrastruktur zur Verfügung stellen, bezahlt dies die Firma, ist dies Bestandteil vom Lohn“ (DI:56)

Tabelle G-31: Subkategorie *Regeln sind unklar*

Subkategorie: <i>Regeln sind unklar</i>	
Entstehung Code:	Aus der Theorie (Weichbrodt et al., 2016; Meissner et al., 2016)
Definition Code:	Paraphrasen, die Auskunft geben über Unsicherheit, was mobil-flexibles Arbeiten bedeutet im Sinne von Beweispflichten, dass auch ausserhalb des Hauptsitzes gearbeitet werden darf.
Bemerkung:	
Textstellenbeispiele:	„Hier müssten wir uns völlig anders organisieren. Kann ich dann einfach sagen, ja morgen bin ich auf diesem Büro. Die Frage stellt sich auch, kann ich einfach auf eine Aussenstelle, haben die einen Arbeitsplatz, vielleicht ist es dann voll. Da müsste man vielmehr das Outlook füllen und verwalten und hinschreiben, wo man erreichbar ist.“ (DI:23)

Tabelle G-32: Hauptkategorie *Individuelle Lebensgestaltung*

Hauptkategorie: <i>Individuelle Lebensgestaltung</i> Subkategorien: <i>Zeitgewinne, Passung von Ort und Tätigkeit, Vereinbarkeit von Arbeit und Familie, Möglichkeit Hauptverkehrszeiten zu meiden</i>	
Entstehung Code:	Aus der Theorie (Meissner et al., 2016)
Definition Code:	Paraphrasen, die Auskunft geben über Bewertungsprozessen zu gesundheits- und erholungsförderlichen Aspekten von mobil-flexiblem Arbeitsverhalten.
Bemerkung:	
Textstellenbeispiele:	„Einteilung der Arbeitszeit nach Biorythmus“ (DI:106)

Tabelle G-33: Subkategorie *Zeitgewinne*

Subkategorie: <i>Zeitgewinne</i>	
Entstehung Code:	Aus der Theorie (Weichbrodt et al., 2016; Gajendran & Harrison, 2007)
Definition Code:	Paraphrasen, die Auskunft geben über wahrgenommene zeitliche Ressourcen, welche für die individuelle Lebensgestaltung zur Verfügung stehen.
Bemerkung:	
Textstellenbeispiele:	„Es kann ja sein, dass jemand sehr gerne zwischendurch Sport macht und dann ist es ja egal ob der Tag länger ist.“ (DI:78)

Tabelle G-34: Subkategorie *Passung von Ort und Tätigkeit*

Subkategorie: <i>Passung von Ort und Tätigkeit</i>	
Entstehung Code:	Aus der Theorie (Weichbrodt et al., 2016)
Definition Code:	Paraphrasen, die Auskunft geben über Arbeitsaufgaben, welche passend dem Aufenthaltsort gewählt werden.
Bemerkung:	
Textstellenbeispiele:	„So hätte man die Chance die Meetings immer am Nachmittag zu machen“ (DI:51)

Tabelle G-35: Subkategorie *Vereinbarkeit von Arbeit und Familie*

Subkategorie: <i>Vereinbarkeit von Arbeit und Familie</i>	
Entstehung Code:	Aus der Theorie (Weichbrodt et al., 2016; Gajendran & Harrison, 2007)
Definition Code:	Paraphrasen, die Auskunft geben über eine bessere Integration zwischen Arbeit und Familie. Das mobil-flexible Arbeiten unterstützt dabei, die Arbeit entsprechend den Bedürfnissen der Familie zu planen.
Bemerkung:	
Textstellenbeispiele:	„KITA bringen und Abholen möglich“ (DI:72)

Tabelle G-36: Subkategorie *Möglichkeit Hauptverkehrszeiten zu meiden*

Subkategorie: <i>Möglichkeit Hauptverkehrszeiten zu meiden</i>	
Entstehung Code:	Aus der Theorie (Weichbrodt et al., 2016; Gajendran & Harrison, 2007)
Definition Code:	Paraphrasen, die Auskunft geben über die wahrgenommene individuelle Gestaltung des Mobilitätsverhalten.
Bemerkung:	
Textstellenbeispiele:	„So würde man die Stosszeiten umgehen können“ (DI:85)

Tabelle G-37: Hauptkategorie *Individuelle Lebensgestaltung*

Hauptkategorie: <i>Individuelle Lebensgestaltung</i> Subkategorie: <i>führt zu schlechterer Life-Balance</i>	
Entstehung Code:	Aus der Theorie (Meissner et al., 2016)
Definition Code:	Paraphrasen, die Auskunft geben über Bewertungsprozesse zu gesundheits- und erholungshinderlichen Aspekten von mobil-flexiblem Arbeits-

	verhalten.
Bemerkung:	
Textstellenbeispiele:	Keine Textstellenbeispiele

Tabelle G-38: Subkategorie *führt zu schlechterer Life-Balance*

Subkategorie: <i>führt zu schlechterer Life-Balance</i>	
Entstehung Code:	Aus der Theorie (Weichbrodt et al., 2016; Gajendran & Harrison, 2007)
Definition Code:	Paraphrasen, die Auskunft geben über mögliche Konflikte in den Domänen Familie und Arbeit aufgrund verschwimmenden Grenzen sowie das Ausmass, dass die Arbeit dieselbe Zeit als auch den selben Ort einnimmt, wie die Familie.
Bemerkung:	
Textstellenbeispiele:	„Per se ist es ein längerer Tag. Es ist fast stressiger überall ein bisschen sein.“ (DI: 77)