

Organisationspsychologische Herausforderungen raum-zeitlich flexibler Wissensarbeit

Hartmut SCHULZE, Johann WEICHBRODT

*Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung, Hochschule für Angewandte
Psychologie FHNW
Riggenbachstrasse 16, CH-4600 Olten*

Kurzfassung: Die Verbreitung räumlich und zeitlich flexibler Arbeitsformen wie z.B. die einer anteiligen Arbeit von zu Hause aus (Home Office) bleibt offensichtlich hinter den Erwartungen zurück. Es stellt sich die Frage, worauf die zögerliche Einführung raum-zeitlich flexibler Arbeit zurückzuführen ist. Da Vor- und Nachteile von anteiligem Home Office gut untersucht und zugänglich sind, wird in dem Beitrag auf Basis repräsentativer Befragungen sowohl von Schweizer Erwerbstätigen (Weichbrodt, 2014) als auch von Schweizer Organisationen in den Bereichen der wissensintensiven Dienstleistungen und der Verwaltungen (Weichbrodt, et. al, 2014) die These vertreten, dass hierfür v.a. organisations-psychologische Herausforderungen verantwortlich zeichnen.

Schlüsselwörter: Mobil-flexible Arbeit, Home Office, Work Anywhere, Organisationspsychologie, Produktivität, Work-Life Balance.

1. Ausgangssituation: Gap zwischen Verbreitung und Wunsch nach mobil-flexibler Arbeit am Beispiel der anteiligen Arbeit von zu Hause aus

Unter „mobil-flexibler Arbeit“ wird nachfolgend eine Art des Arbeitens verstanden, die sich unabhängig von fixen Orten und Zeiten bei festem Anstellungsverhältnis und vorhandenem Arbeitsplatz im Stammhaus vollzieht. Das anteilige Arbeiten von zu Hause aus (häufig als „Home Office“ bezeichnet) ist hier explizit eingeschlossen. Brenke (2014) stellt fest, dass der Anteil derjenigen, die manchmal oder überwiegend von zu Hause aus arbeiten in der Europäischen Union leicht zunimmt (Abb. 1).

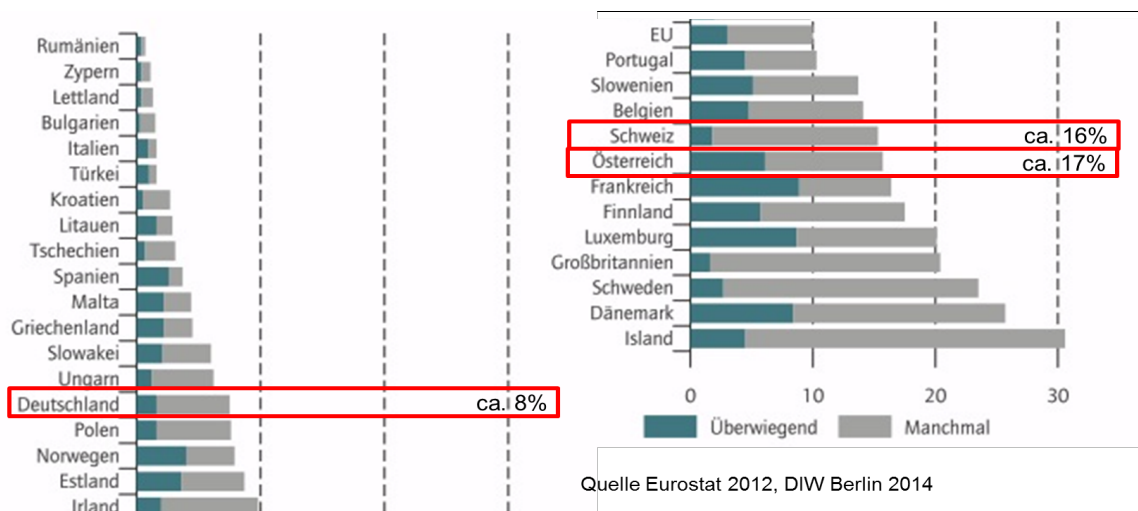


Abbildung 1: Anteile Home Office im europäischen Vergleich von 2012 (Behnke, 2014, S. 133)

Wie in Abb. 1 ersichtlich, wird für Deutschland ein Rückgang des Arbeitens von zu Hause aus auf 8% festgestellt, während für die Schweiz und Österreich mit durchschnittlich 16% bzw. 17% etwas höhere Anteile angegeben werden.

Eine eigene repräsentative Erhebung bei 1'819 erwerbstätige Personen (Angestellte, Lehrlinge, sowie Selbständige) im Alter von 15 bis 64 Jahren in der Deutsch- und Westschweiz (Erhebungszeitraum: April/Mai 2014) zeigt, wie viele Personen mobil arbeiten und wie viele Tage sie im Home Office verbringen (Weichbrodt, 2014). So arbeiten ca. 25% der Beschäftigten und damit etwas mehr als 1 Million Menschen mehrmals im Monat oder mehrmals in der Woche von zu Hause aus. 11% arbeiten eher selten mobil (also einmal im Monat oder weniger). Weitere 13% könnten mobil arbeiten, tun es aber nicht, weil es ihnen entweder nicht erlaubt ist (9%) oder weil ihnen die nötige Technologie fehlt (4%). Am meisten verbreitet ist diese Form des Arbeitens bei Erwerbstätigen zwischen 40 und 54 Jahren.

Gleichzeitig bleibt der Anteil derjenigen, die anteilig von zu Hause aus arbeiten, deutlich hinter den Erwartungen zurück. In einer ebenfalls repräsentativen Studie zur Arbeitsflexibilität in der Schweiz wünschten sich beispielsweise 66% der Arbeitnehmenden die Möglichkeit, teilweise von zu Hause aus arbeiten zu können (Grote & Staffelbach, 2010). Gemäss der eigenen Studie von Weichbrodt (2014) könnten mehr als die Hälfte (53%) der 4,5 Millionen Beschäftigten in der Schweiz nach ihrer eigenen Einschätzung grundsätzlich aufgrund ihrer Arbeitsaufgabe mobil arbeiten. Es stellt sich die Frage, worauf die hinter den Erwartungen und hinter ihrem Potenzial zurückbleibende Verbreitung raum-zeitlich flexibler Arbeitsformen – zu denen auch Home Office zu zählen ist - zurückgeführt werden kann.

2. Vor- und Nachteile mobil-flexibler Arbeit in der Form von anteiligem Home Office sind relativ gut bekannt

Vor- und Nachteile mobil-flexibler Arbeit in der Ausprägungsform des anteiligen Home Office sind mittlerweile aufgrund verschiedener Studien und praxisnaher Publikationsformate gut beschrieben und zugänglich. Relevant sind hier v.a. Untersuchungen, die die Situation von Home Office Nutzenden aus deren Perspektive beschreiben. Dies konnte im Rahmen von mehreren Online-Erhebungen durchgeführt am Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung (ifk) der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW in Zusammenarbeit mit dem Schweizerischen Home Office Day Konsortium umgesetzt werden.

In diesen Studien zeigt sich übereinstimmend, dass die Arbeit von zu Hause aus für die Home Office Nutzenden eine Art „Refugium für ungestörtes und selbstbestimmtes Arbeiten“ darstellt. Die Vorteile werden von Home Office Routiniers in einer durch das Arbeiten zu Hause erleichterten Organisation der Verbindung zwischen Familie/Privatleben und der Arbeit sowie in einem grösseren Entscheidungsspielraum bezüglich der Planung und der Bearbeitung der Arbeitsaufgaben gesehen. Die drei grössten Vorteile bestanden in der Online Befragung von 2013 (Degenhardt et al., 2014) in der Einsparung von Reisezeit (ca. 85% Zustimmung), in Möglichkeit entscheiden zu können, zu welcher Zeit man arbeitet (ca. 90% Zustimmung) und in der Möglichkeit, ungestört in Ruhe arbeiten zu können (ca. 93% Zustimmung). Zudem wird von einer gesteigerten Arbeitsleistung berichtet – und zwar deutlicher von den regelmässig im Home Office Arbeitenden als von den unregelmässigen Home Office Nutzern (siehe Abbildung 2).

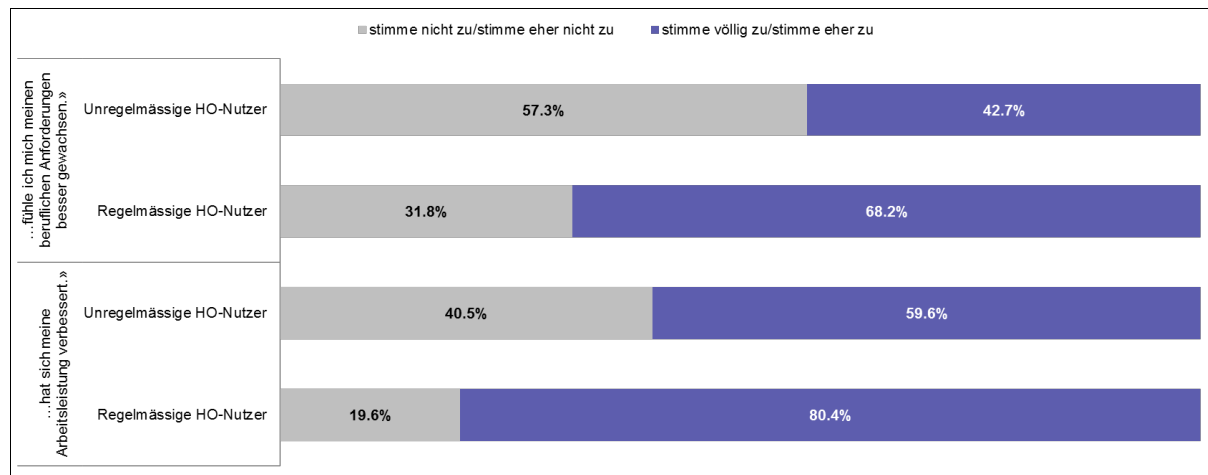


Abbildung 2: Antworten von HO-Nutzern nach ihrer Regelmässigkeit (Degenhardt et al., 2014)

Die auf Selbstauskünfte zurückgehenden positiven Ergebnisse konnten durch Beobachtungsdaten und Feldstudien bestätigt werden. Im Laufe eines Feldversuchs, (Weichbrodt et al., 2013) an dem insgesamt 264 Mitarbeitende der Schweizerischen Bundesbahn und der Swisscom teilnahmen, versuchten die teilnehmenden Mitarbeitenden möglichst wenig zu den Hauptverkehrszeiten zu pendeln. Sie dokumentierten dabei täglich ihr Arbeits- und Mobilitätsverhalten und machten vorher und nachher Angaben zu Produktivität, Life-Balance, Teamzusammenarbeit und weiteren Faktoren. Vollständige Angaben lagen bei Studienabschluss von 228 Personen vor (84 % Männer und 16 % Frauen; mittleres Alter 43 Jahre; 44 % ohne Kaderfunktion, 36 % Fachkader, 20 % Führungskader). In der Rückschau schätzten 41 Prozent der Teilnehmenden Menge und Qualität ihrer Arbeit während des Versuchs im Vergleich zu vorher als höher ein. 49% gaben eine Verbesserung der Zufriedenheit mit dem/der Arbeitgeber/in an. Auf individueller Ebene (Arbeitszufriedenheit, persönliches Wohlbefinden, Motivation, Familie/Sozialleben, Arbeitgeberzufriedenheit) sahen die Teilnehmenden ebenfalls leicht positive Effekte. Eine deutliche Steigerung gab es zudem bei der Zufriedenheit mit der Verteilung der Arbeit auf verschiedene Orte (Haupt-Arbeitsort, zuhause, unterwegs). Die Life-Balance blieb auf einem hohen Niveau, Unterschiede zwischen Geschlecht, Mitarbeitenden mit oder ohne Kinder im Haushalt, Unternehmen oder beruflicher Stellung gab es keine. Interessanterweise konnten auf Teamebene keine Veränderungen beobachtet werden, das Teamklima blieb während des Versuchszeitraums unverändert gut, ebenso die Einschätzung der Erreichbarkeit der Teammitglieder.

Als Nachteil stellte sich in unseren Fragebogenerhebungen zum Home Office ein erhöhtes Risiko zu einer Entgrenzung der Arbeit bzw. zu einem „Arbeiten ohne Ende“ heraus. So arbeiteten 13% der Home Office Nutzenden auch regelmässig nachts (22-6 Uhr) und 27% der routinierten Home Office Nutzenden arbeiteten auch an Wochenenden (Degenhardt et al., 2014). Die Mehrzahl der Befragten gab zudem an, dass die Nacht- bzw. Wochenarbeit in der Regel zusätzlich zur regulären Arbeitszeit (im Mittel 53% bzw. 65%) erfolgt (Degenhardt et al., 2014). Der Grund liegt in der Nutzung zusätzlicher Zeitpuffer, um nachzuarbeiten, was tagsüber oder unter der Woche liegen geblieben ist. Dies könnte ein Grund dafür sein, dass ca. 54% der Home Office Nutzenden über leichte bis mittelschwere Einschlafstörungen berichten (Gisin et al., 2013). Ebenfalls ca. die Hälfte der Befragten gibt an, gelegentlich (ca. ein Mal pro Tag), oft bzw. sehr oft (mehrmals pro Tag oder pro Stunde) nicht oder

nur verspätet eine Pause zu machen. Ihre Pausen verbringen die meisten mit „sich verpflegen“ (84%), „im Haushalt Arbeiten erledigen“ (55%), "sich zu Hause etwas bewegen" (29%) oder „Zeit mit privatem sozialem Umfeld verbringen“ (20%). Dabei hat sich gezeigt, dass „im Haushalt Arbeiten erledigen“ negativ mit dem erlebten psychischen Wohlbefinden zusammenhängt (Gisin et al., 2013) und von daher besser zu vermeiden ist. Weiterhin stellen die Home Office Nutzenden regelmässig die erschwerte informelle Kommunikation v.a. zu den Kolleginnen und Kollegen als zentralen Nachteil heraus. So vermissten 54% der Befragten in der Online Befragung von 2012 den spontanen informellen Austausch mit den Arbeitskollegen (Gisin et al., 2013). Diese negativen Effekte sind u.a. kompensierbar durch eine individuell und situativ einstellbare Balance zwischen den Anteilen, die im Home Office und im Büro im Stammhaus, in der Stammorganisation verbracht wird. Die Mehrheit (ca. 60%) der Home Office Nutzenden möchte nach 1-2 Tagen Home Office wieder ins Stammhaus gehen, in der Regel infolge der informellen Kontakte (Degenhardt et al., 2014).

Es kann festgehalten werden, dass aktuell knapp ein Viertel der Beschäftigten in der Schweiz anteilig mobil-flexibel bzw. anteilig im Home Office arbeitet. 66% der Beschäftigten würden jedoch gerne vermehrt im Home Office arbeiten und für gut die Hälfte der Beschäftigten wäre dies auch von den Aufgabenprofilen her grundsätzlich möglich. Weiterhin sind die Vorteile mobil-flexibler Arbeit für die Beschäftigten (u.a. Einsparung Reisezeit, bessere Verbindung von Privat- und Arbeitsleben, bessere Arbeitsleistung) aber auch für die Organisationen (u.a. höhere Arbeitgeberattraktivität) gut belegt. Ebenfalls gut belegt sind auch die Nachteile und Risiken von anteiligem Home Office (u.a. Entgrenzung der Arbeit, geringere informelle Kommunikation). Sie sind allerdings mit einer entsprechenden Vorbereitung und Planung von Home Office kompensierbar. Somit stellt sich die Frage, warum trotz dieser Befundlage Home Office und mobil-flexible Arbeit so zögerlich in der Schweiz und im deutschsprachigen Europa eingesetzt wird.

3. Organisationspsychologische Herausforderungen als Grund für die zögerliche Einführung mobil-flexiblen Arbeitens bzw. anteiligem Home Office

Anhand eines neu entwickelten Erhebungsinstruments wurde untersucht, wie viel Arbeitsflexibilität Schweizer Unternehmen zur Zeit ihren Mitarbeitenden anbieten (Weichbrodt et al., 2014). Das Modell unterscheidet 5 Phasen der Arbeitsflexibilisierung:

- Phase 1: ortsgebundene Arbeit
- Phase 2: flexible Arbeit als Ausnahme
- Phase 3: Umbruch und schleichende Ablösung
- Phase 4: Flexible Arbeit weitgehend etabliert
- Phase 5: Standortunabhängige Arbeit

Die örtliche und zeitliche Arbeitsflexibilität wird dabei auf fünf Dimensionen erfasst: (Innen-)Architektur und Infrastruktur; betriebliche Regelungen; technologische Unterstützung; Führungskultur; sowie Werte und Normen in Bezug auf flexible Arbeit. Die Einschätzung auf den fünf Dimensionen bezieht sich dabei nur auf den Anteil der Beschäftigten, die von der Arbeitsaufgabe her flexibel arbeiten können. Somit ist das Modell beispielsweise auch für Industrieunternehmen anwendbar (z.B. für die Beschäftigten in den Abteilungen Verwaltung, Personal oder Marketing). Für jede Dimension und jede Phase (also 25 Zellen im Modell) wurden detaillierte

Beschreibungen erstellt, welche die jeweilige Phase pro Dimension charakterisieren. Eine Organisation kann sich in den einzelnen Dimensionen durchaus in unterschiedlichen Phasen befinden (z.B. bei den Werten und Normen weiter sein als bei der Infrastruktur). Das Modell ergibt somit eine Einschätzung des Ist-Zustands inklusive zentraler Spannungs- und Handlungsfelder, was die Arbeitsflexibilität in einem Unternehmen angeht und zeigt gleichzeitig Entwicklungsmöglichkeiten auf den verschiedenen Dimensionen auf. Befragt wurden 423 Organisationen aus der Deutsch- und Westschweiz, je etwa zur Hälfte aus der Branchengruppe der wissensintensiven Dienstleistungen sowie aus der öffentlichen Verwaltung. Auskunftsfähige Personen (HR-Verantwortliche oder Geschäftsleitung) wurden gebeten, ihr Unternehmen bzw. ihre Verwaltung innerhalb des FlexWork-Phasenmodells einzuschätzen und zwar bezogen auf die heutige Situation sowie bezogen auf den gewünschten Zielzustand in den nächsten 1-3 Jahren. Die Aussagen sind annähernd repräsentativ für diese beiden Branchen (siehe Abb. 3).

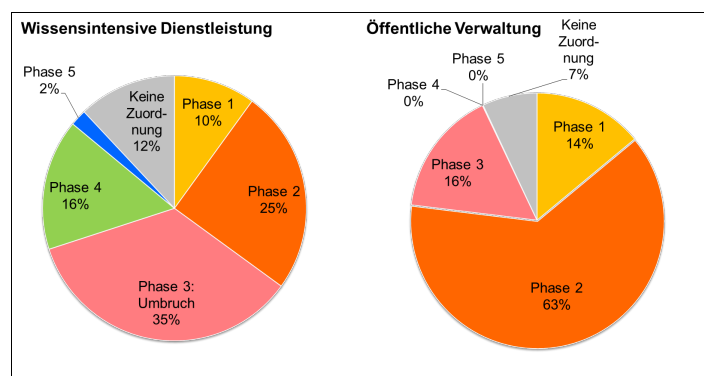


Abbildung 3: Positionierung von Organisationen zu den Phasen im Flexwork Modell (Weichbrodt et al., 2014)

Wie in Abbildung 3 ersichtlich, befinden sich 25% der Firmen in der Branche wissensintensive Dienstleistungen in der Phase 2 und 35% und damit die Mehrzahl in der Phase 3 (Umbruch). Lediglich 18% befinden sich in den Phasen 4 oder 5. Demgegenüber sind die Organisationen der Branche „öffentliche Verwaltung“ mit 65% mehrheitlich in der Phase 2 (Flexibilität als Ausnahme), nur 16% befinden sich in der Phase 3 des Umbruchs.

Ein Drittel der Unternehmen und die Hälfte der Verwaltungen möchten sich in den nächsten 1-3 Jahren im Schnitt eine oder zwei Phasen weiterentwickeln und damit ihre Voraussetzungen für mobil-flexibles Arbeiten verbessern. Ein grösserer Wunsch nach Weiterentwicklung besteht dabei

- bei grossen Unternehmen (mehr als 60 Prozent der Grossunternehmen wollen mindestens eine Phase weiter sein, gegenüber nur einem Drittel der KMUs),
- bei Unternehmen und Verwaltungen, die momentan in Phase 1 oder 2 sind.

Aus den gemittelten Einschätzungen der Firmen und Organisationen bezüglich Ist- und Sollsituation auf den einzelnen Dimensionen kann auf zugrundeliegende Herausforderungen rückgeschlossen werden. Wie in der Studie ersichtlich wurde, existieren auch in den technischen Teildimensionen „Infrastruktur“ und „Technologie“ noch z.T. Hindernisse. Diese sind jedoch einfacher zu entwickeln und umzusetzen als die organisationalen Hindernisse und Spannungsfelder auf den Dimensionen der „Regelungen/Policy“, der „Führung“ und der „Werte & Normen“. Dies u.a. deshalb, da hier die Unternehmenskultur der Organisationen direkt betroffen ist und diese nur

gemeinsam mit allen Mitarbeitenden und den Führungskräften weiterentwickelt werden kann. In einer vertiefenden Befragung (Tanner et al., 2014) mit Führungskräften und Mitarbeitenden konnten die organisationspsychologischen Herausforderungen weiter detailliert werden. Die Firmen und Organisationen, für die mobil-flexible Arbeit ein Thema ist befinden sich offensichtlich in einem Dilemma bestehend aus „Vereinheitlichung“ und „Handlungsspielraum“. Dabei wünschen sich v.a. die Mitarbeitenden, die mobil-flexibel arbeiten möchten, und Organisationen mit weniger Erfahrung mit dieser Form des Arbeitens verbindliche und einheitliche Regelungen. Während höhere Führungskräfte und Organisationen mit grösserer Erfahrung gleichzeitig ihre Handlungsspielräume erhalten wollen. Daraus resultiert in vielen Fällen ein Verharren im Ist-Stand und in der Umbruchphase, was dann dazu führen kann, dass in einigen Bereichen desselben Unternehmens mobil-flexible Arbeitsweisen möglich sind und in anderen eben nicht.

4. Diskussion

Die überwiegende Mehrheit der untersuchten Firmen und Organisationen befindet sich aktuell entweder in einer Phase, in der mobil-flexible Arbeit und Home Office eine Ausnahme darstellen oder sie befinden sich in einer Umbruchphase. Es zeigt sich, dass noch wenig Vorstellungen vorliegen oder zumindest noch nicht umgesetzt sind, welche Regelungen, welche Führungskonzepte und welche Werte mit einer etablierten Form der mobil-flexiblen Arbeit einhergehen. Die Verbreitung eines den Erwartungen und den Potenzialen für Produktivität und für Life-Balance entsprechenden Anteils mobil-flexibler Arbeit hängt damit entscheidend und vor allem von der Lösung der genannten organisationspsychologischen Herausforderungen ab.

5. Literatur

- Brenke, K. (2014). Heimarbeit: Immer weniger Menschen in Deutschland gehen ihrem Beruf von zu Hause aus nach. DIW-Wochenbericht, 81(8), 131-140.
- Degenhardt, B., Gisin, L. & Schulze, H. (2014). Schweizerische Umfrage «Home Office 2013» - Teil 1. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. Verfügbar: http://www.fhnw.ch/aps/ifk/projekte/aktuelle-projekte/copy_of_home-office-2013/home-office-2013
- Gisin, L., Schulze, H., Knöpfli, D. & Degenhardt, B. (2013). Schweizerische Umfrage "Home Office 2012". Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. Verfügbar: <http://www.fhnw.ch/aps/ifk/projekte/abgeschlossene-projekte/home-office-2012/>
- Grote, G., & Staffelbach, B. (2010). Schweizer HR-Barometer 2010: Arbeitsflexibilität und Familie. Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.
- Tanner, A., Bratolijc, C., Baumgartner, B., Steffen, M. & Schulze, H. (2014, im Druck). Regelungen für mobil-flexible Arbeit – obsolet oder notwendig? *Wirtschaftspsychologie*, 2014-4.
- Weichbrodt, J. (2014). SwissFlexWork 2014: Repräsentative Befragung der Schweizer Erwerbstätigen zur Verbreitung von mobiler Arbeit und Home Office. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. Verfügbar: http://www.fhnw.ch/aps/ifk/projekte/aktuelle-projekte/swiss_flex_work/
- Weichbrodt, J., Sprenger, M., Steffen, M., Tanner, A., Meissner, J. O., & Schulze, H. (2013). WorkAnywhere: Mehr Produktivität und Zufriedenheit der Mitarbeitenden sowie Entlastung der Verkehrsinfrastruktur dank mobil-flexibler Arbeitsformen. Bern: SBB AG, Swisscom AG. Verfügbar: <http://www.fhnw.ch/aps/ifk/projekte/abgeschlossene-projekte/work-anywhere/work-anywhere>
- Weichbrodt, J., Tanner, A., Josef, B., & Schulze, H. (2014, im Druck). Die Entwicklung von Arbeitsflexibilität in Organisationen anhand des FlexWork Phasenmodells. *Wirtschaftspsychologie*, 2014-4.