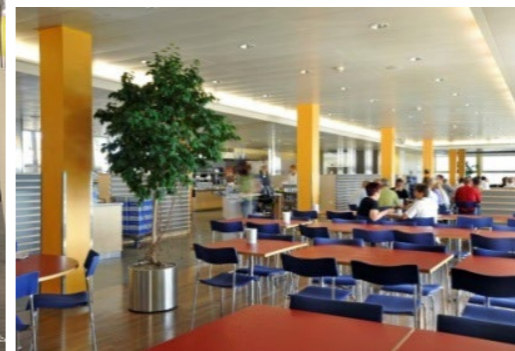
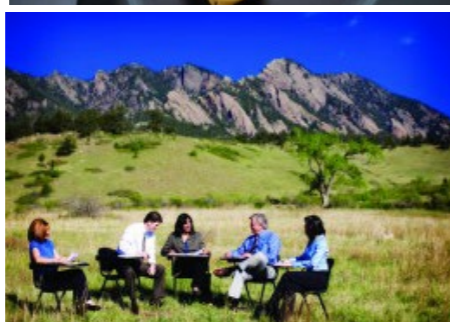


# Einflussfaktoren auf die Wahl des Arbeitsortes – der passende Mix zwischen Homeoffice und Büro

Prof. Dr. H. Schulze, 05.07.2022, 10:45 – 11:15, fon Live-Workshop, JED



## Inhalt

### 1. Mobil-flexible Arbeit – Versuch einer Bestandsaufnahme

2. Einflussfaktoren auf die Wahl von Arbeitsorten

3. Fazit: der «richtige» Mix von Arbeitsorten

## Trend: «Working anywhere and anytime»

**Kern der Veränderung:  
Flexibilisierung der räumlichen und zeitlichen Grenzen von Arbeit**



Home Office

Coworking Spaces

mobile work

### Flächenexperiment «Home Office»:

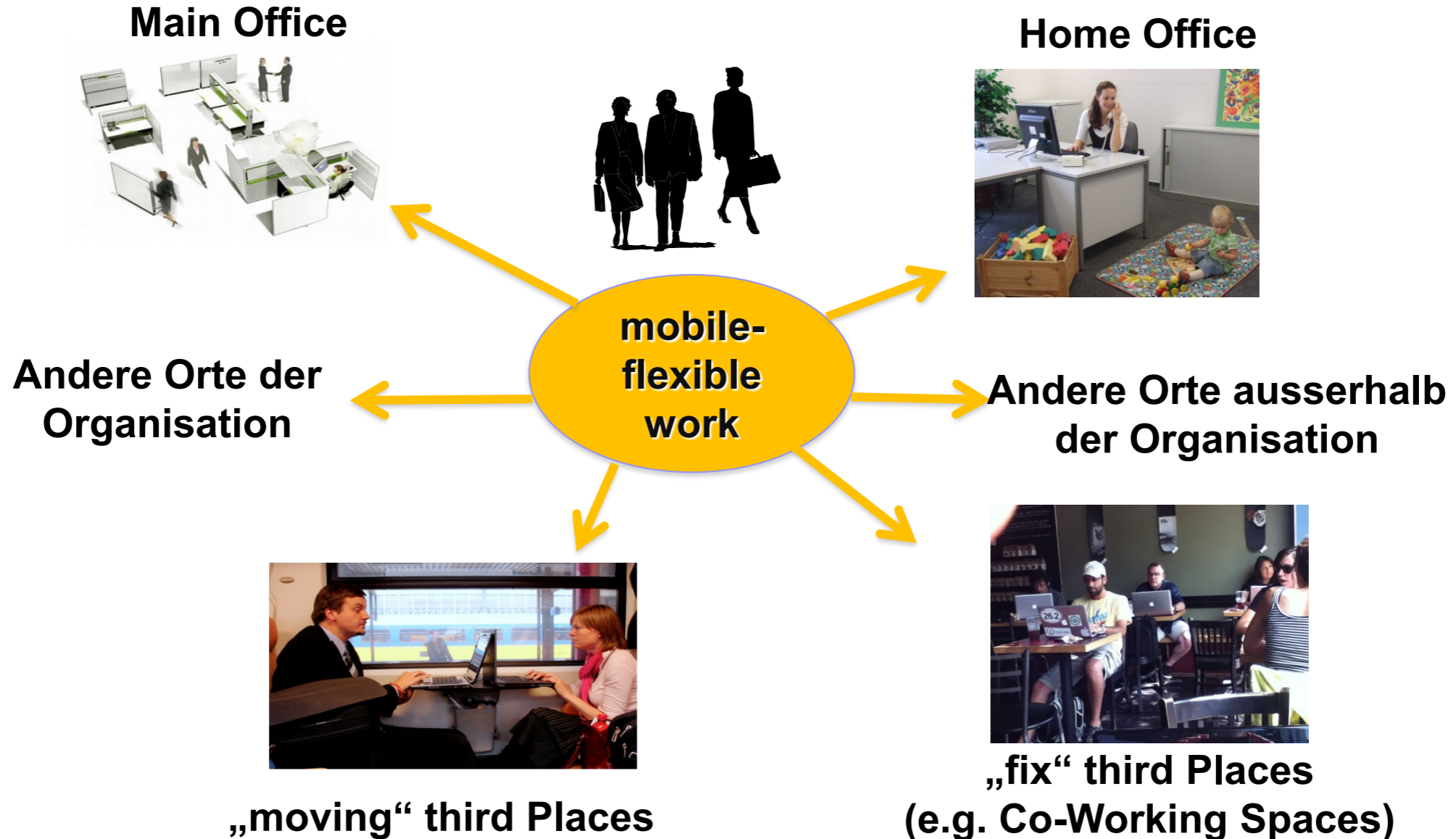
- Erfahrungen: Mitarbeitende und Firmen/Organisationen
- Auswirkungen: Arbeitsweisen und Gebäude / Büroraum

mobil-fle

eit

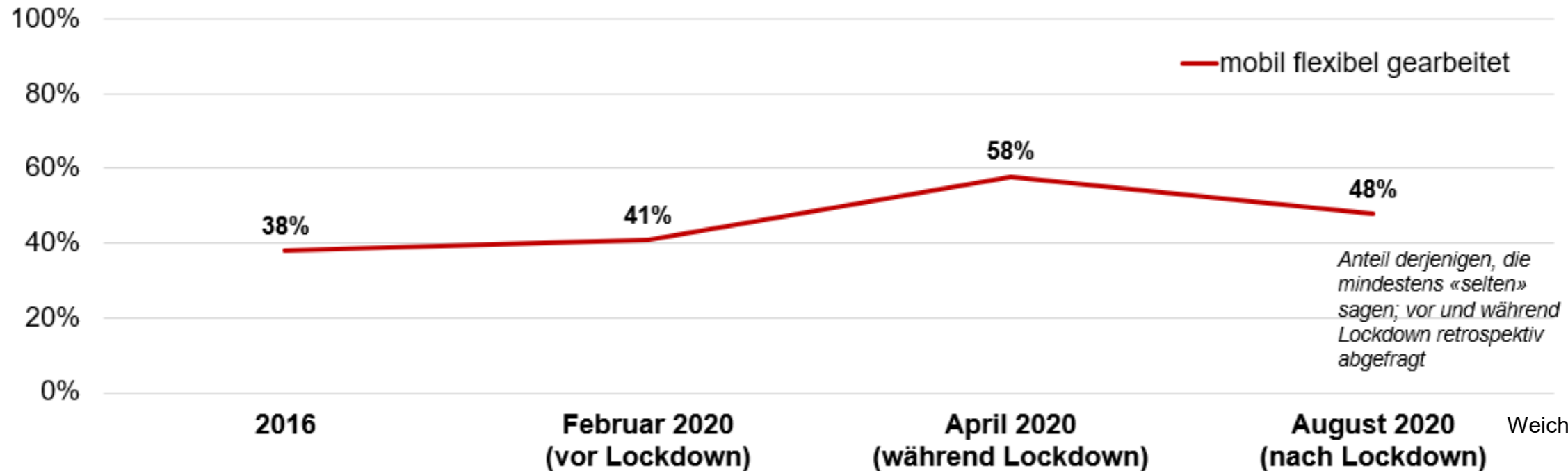
ork Smart»

# Mobil-flexible Arbeit: Arbeit an verschiedenen Orten



## Einfluss «Lockdown-Situation» auf die Häufigkeit von mobil-flexiblem Arbeiten

Wie häufig wurde 2016 mobil-flexibel gearbeitet im Vergleich zu heute und wie sah die Situation vor und während dem «Lockdown» aus? (n=2000)



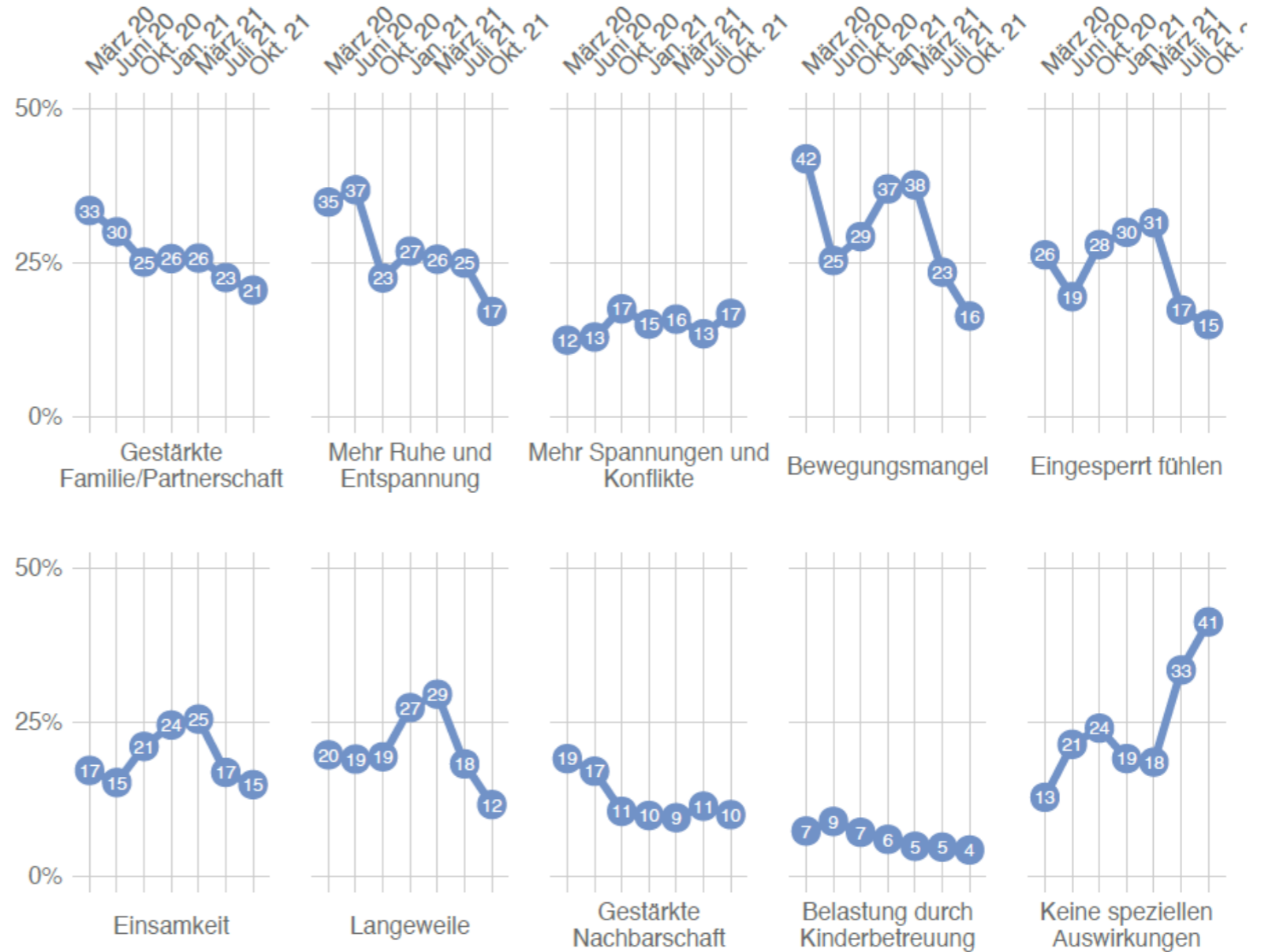
Weichbrodt et al., 2020

Starke Zunahme mobil-flexibler Arbeit während des Lockdowns  
mit aktuell abnehmender Tendenz (vor der Empfehlung Home Office in CH ab Sept.)

# Auswirkungen

9. Corona Barometer, 10/2021)

- «Zu Beginn der zweiten Welle nahm die Zahl der Menschen, die über mangelnde Bewegung klagten oder angaben, sich eingesperrt zu fühlen, deutlich zu.
- Auch litten immer mehr Befragte unter Einsamkeit und Langeweile.
- In diesen vier Bereichen ist mit den erfolgten Lockerungen eine deutliche Verbesserung festzustellen
- In den Bereichen, die eher die Gefühlsebene und die sozialen Befindlichkeiten betreffen, zeigt sich keine derartige Entspannung»
- So gingen die Spannungen und Konflikte in den eigenen vier Wänden trotz Lockerungen nur wenig zurück»  
(Craviolini et al., 2021, S. 50)



«Wie wirkt sich die aktuelle Situation bei Ihnen zuhause aus?» (Mehrfachnennungen möglich)

<https://sotomo.ch/site/wp-content/uploads/2021/10/9.-SRG-SSR-Corona-Umfrage-Sotomo.pdf>

(Craviolini et al., 2021, S. 50)

# Anteil Homeoffice nach Branchen

(9. Corona SRG Monitor, Oktober 2021,  
N= 59'402 Personen)

- Ja, ich arbeite nur von zu Hause
- Ja, ich arbeite anteilig von zu Hause
- Nein, ich arbeite nicht von zu Hause

> 30 - 70% HO

< 30% HO

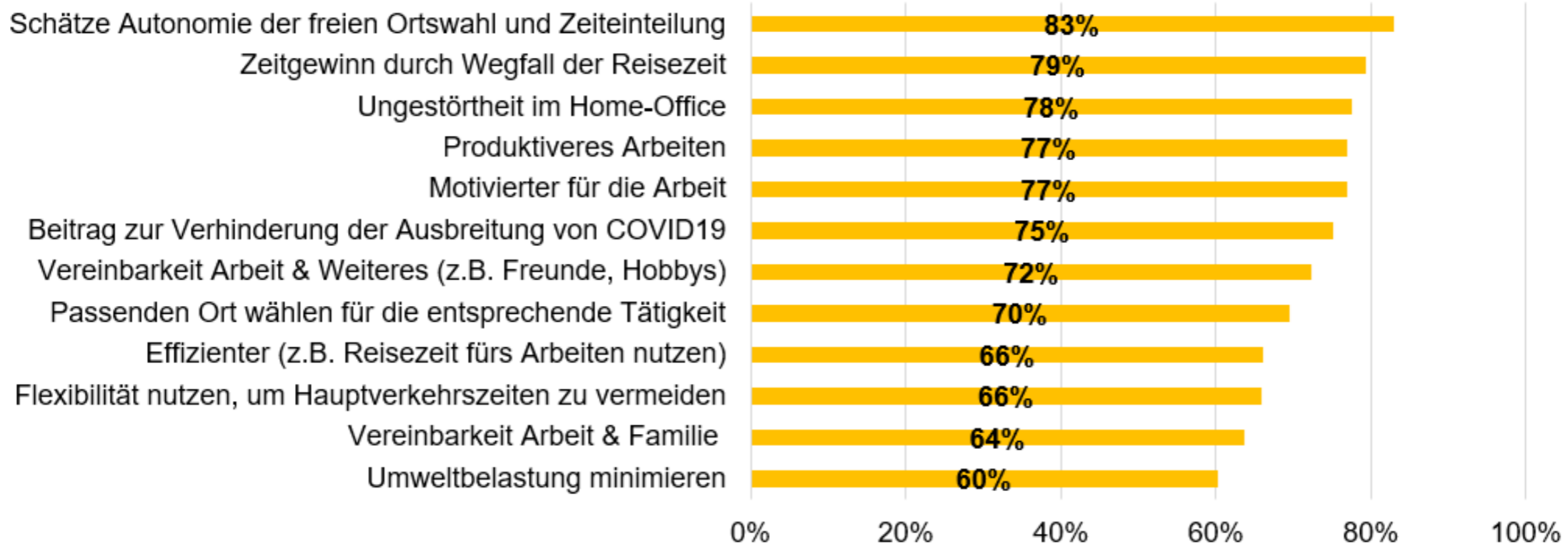
- Branche hat starken Einfluss auf die Nutzung von Homeoffice
- Wissensbasierte Berufsprofile: hoher Anteil an Homeoffice
- Produktions-orientierte Berufsbilder: geringer Anteil an Homeoffice
- Diejenigen, die viel von zu Hause aus arbeiten: wollen mindestens anteilig von zu Hause aus weiterarbeiten



<https://sotomo.ch/site/wp-content/uploads/2021/10/9.-SRG-SSR-Corona-Umfrage-Sotomo.pdf>; Craviolini et al., 2021, S. 71

## Aus welchen Gründen wird im Home Office gearbeitet?

Aus welchen Gründen arbeiten Sie mobil?  
(nur mobil arbeitende: n= 952)



■ Anteil derjenigen, die mindestens "trifft teilweise zu" sagen (mind. 4 auf 7er Skala)

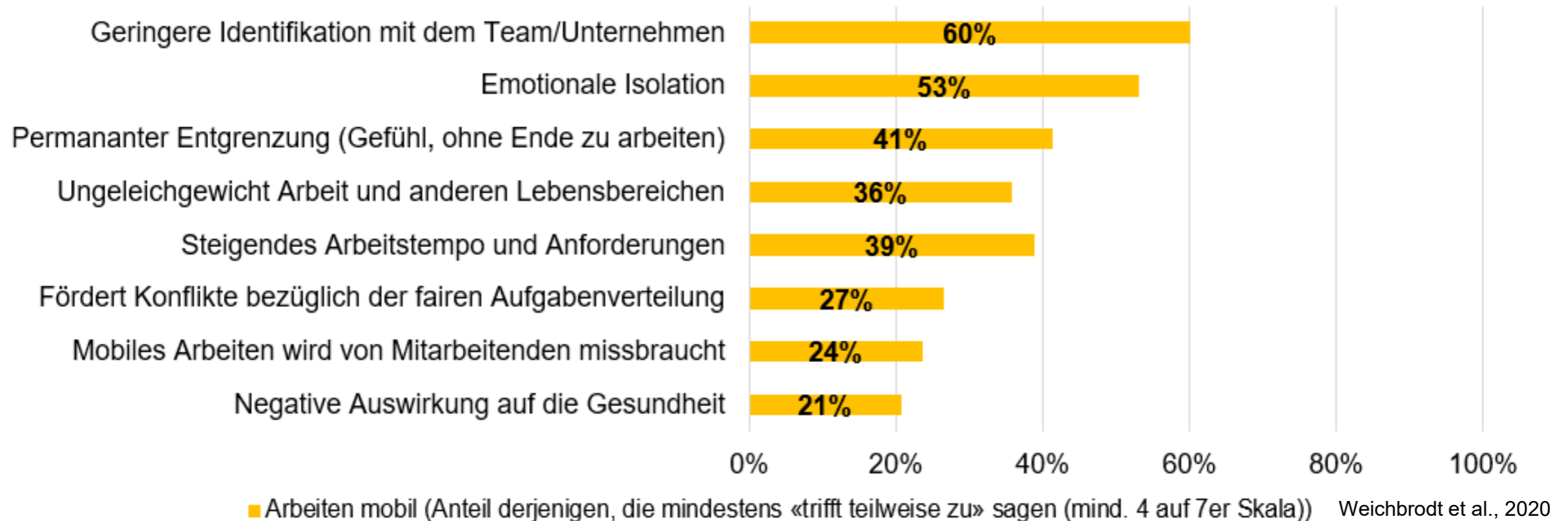
Weichbrodt et al., 2020

**Autonomie in der Ortswahl und Zeiteinteilung, Zeitgewinn, Ungestörtheit als zentrale Motive für Arbeit im Homeoffice → Homeoffice prinzipiell als «Refugium der Stillarbeit»**



## Probleme in Bezug auf mobil-flexibles Arbeiten

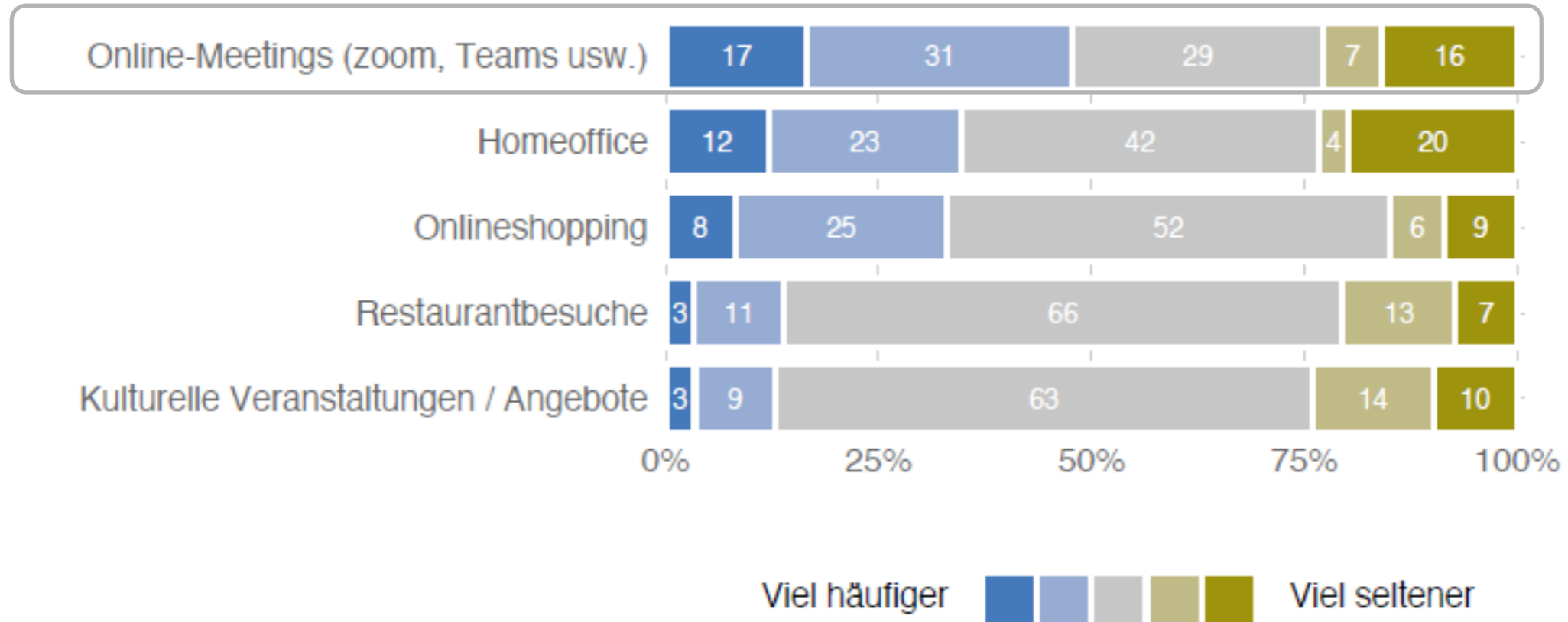
Welche Probleme erleben Sie aktuell persönlich bezogen auf das mobile Arbeiten?  
(nur mobil arbeitende: n= 952)



Jüngere geben etwas stärkere Probleme in Bezug auf mobil-flexibles Arbeiten an

# Langfristige Veränderungen bei Dienstleistungen und Aktivitäten

(8. Corona SRG Monitor, Juli 2021, N=23'337 Personen)



## (mangelnde) Privacy und Kognitive Irritation führen zu Schlafproblemen (Wütschert et al., 2021, S. 20)

Table 2

*Descriptive Statistics and Pearson Correlations of Variables*

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	
<b>1. Privacy</b>	3.927	1.032	1						akustisch und visuell
<b>2. Sleep problems</b>	1.95	0.980	-.214 **	1					
<b>3. COGIRR</b>	3.32	1.775	-.188 **	.350 **	1				«Es fällt mir schwer, nach der Arbeit abzuschalten»
<b>4. Part-time work</b>	8.49	1.857	.163 **	.103	.094	1			
<b>5. Age</b>	3.20	0.994	.246 **	-.070	-.064	-.025	1		
<b>6. Sex</b>	0.35	0.477	.142 *	-.107	-.112	.291 **	.168 **	1	

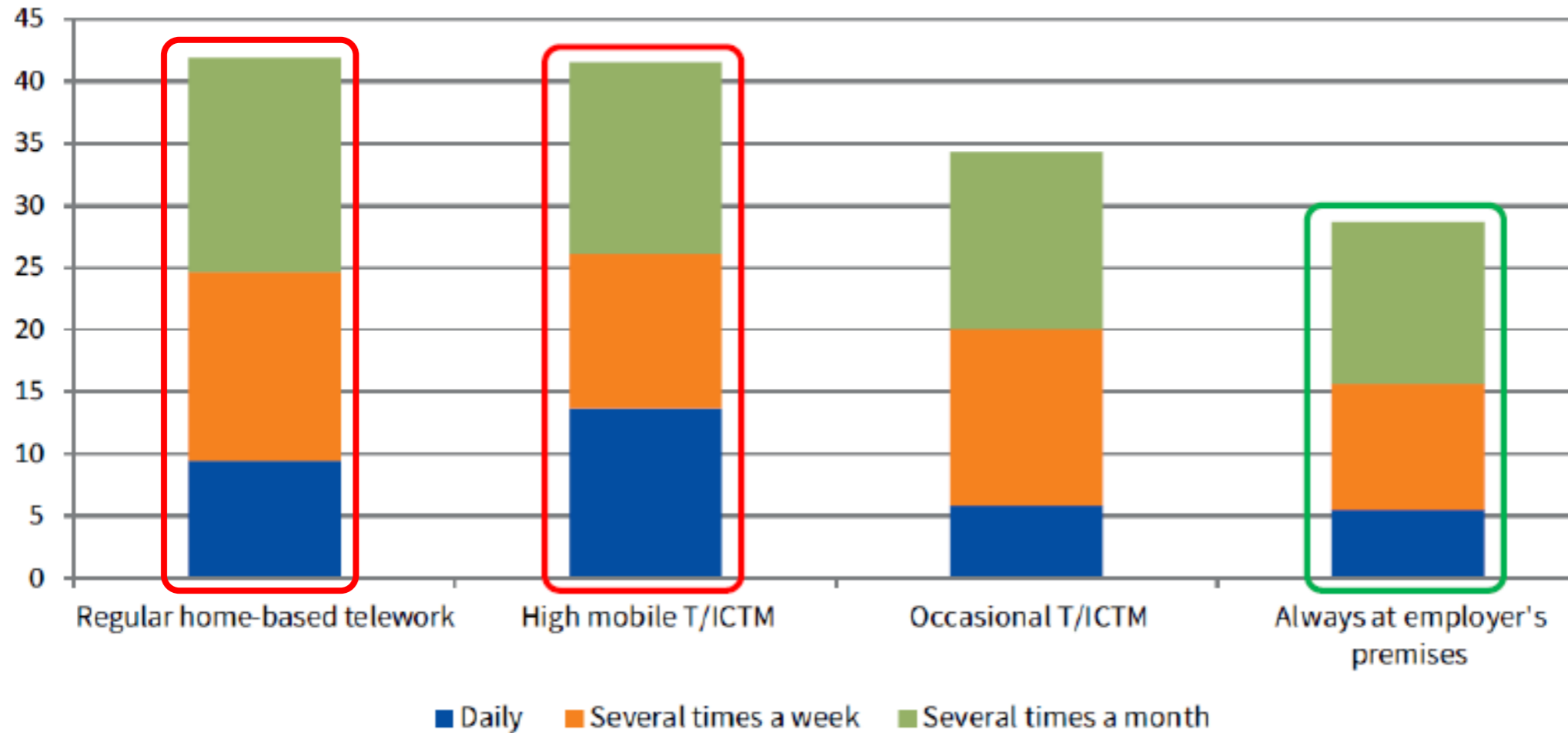
Notes: N = 293.

COGIRR = Cognitive Irritation

Included control variables: age, sex, and part-time work of 42 week-schedule.

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$ , two-tailed.

## Anteile von Werktätigen, die wiederholt während des Schlafens aufwachen (EU 28, %)



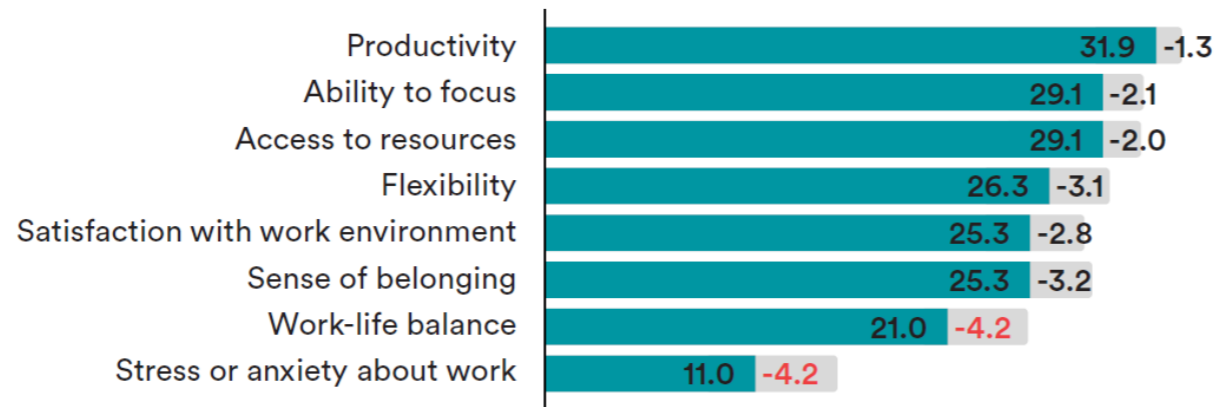
Note: Based on proxy of T/ICTM EWCS.  
Source: EWCS 2015

Messenger, 2017, S. 39

## Interessanter Effekt des «Returns in the office»...

### Employee experience scores have declined since last quarter as more people are pulled back into the office

Scores for work-life balance and work-related stress and anxiety showed the steepest drops



With

**34%**

of knowledge workers globally back in the office full-time, work-related stress and anxiety hits worst level since surveying began in summer 2020

Source: Future Forum Pulse, Wave 6, conducted Jan. 27-Feb. 21, 2022. Number of completed responses = 10,818.

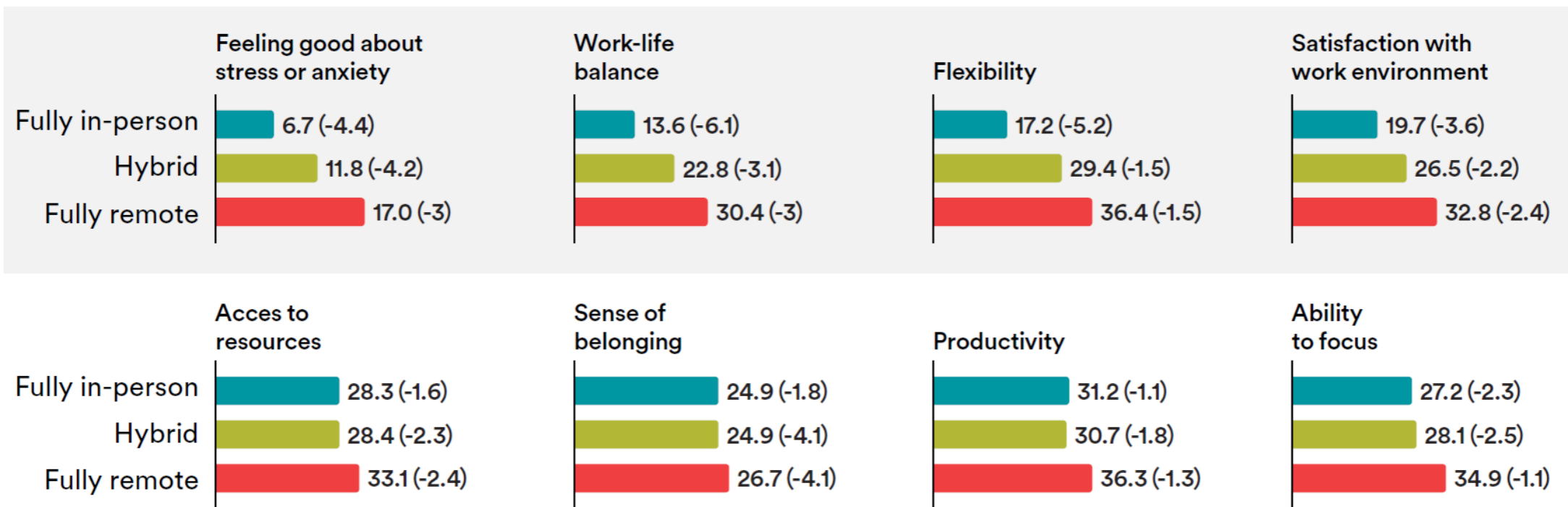
Future Forum Pulse (April 19, 2022), <https://futureforum.com/pulse-survey/>

The Future Forum Pulse measures how knowledge workers feel about their working lives across eight dimensions on an index from -60 (most negative) to +60 (most positive).

## Interessanter Effekt des «Returns in the office»...

### Fully in-person office workers are the least happy

Fully in-person office workers have the lowest employee experience scores—and showed the steepest declines on average over the previous quarter



Source: Future Forum Pulse, Wave 6, conducted Jan. 27-Feb. 21, 2022. Number of completed responses = 10,818.

Future Forum Pulse (April 19, 2022), <https://futureforum.com/pulse-survey/>

## Gewünschte Zeit im Home Office...

### In Zukunft: Mix zwischen Home Office - Arbeit vor Ort:

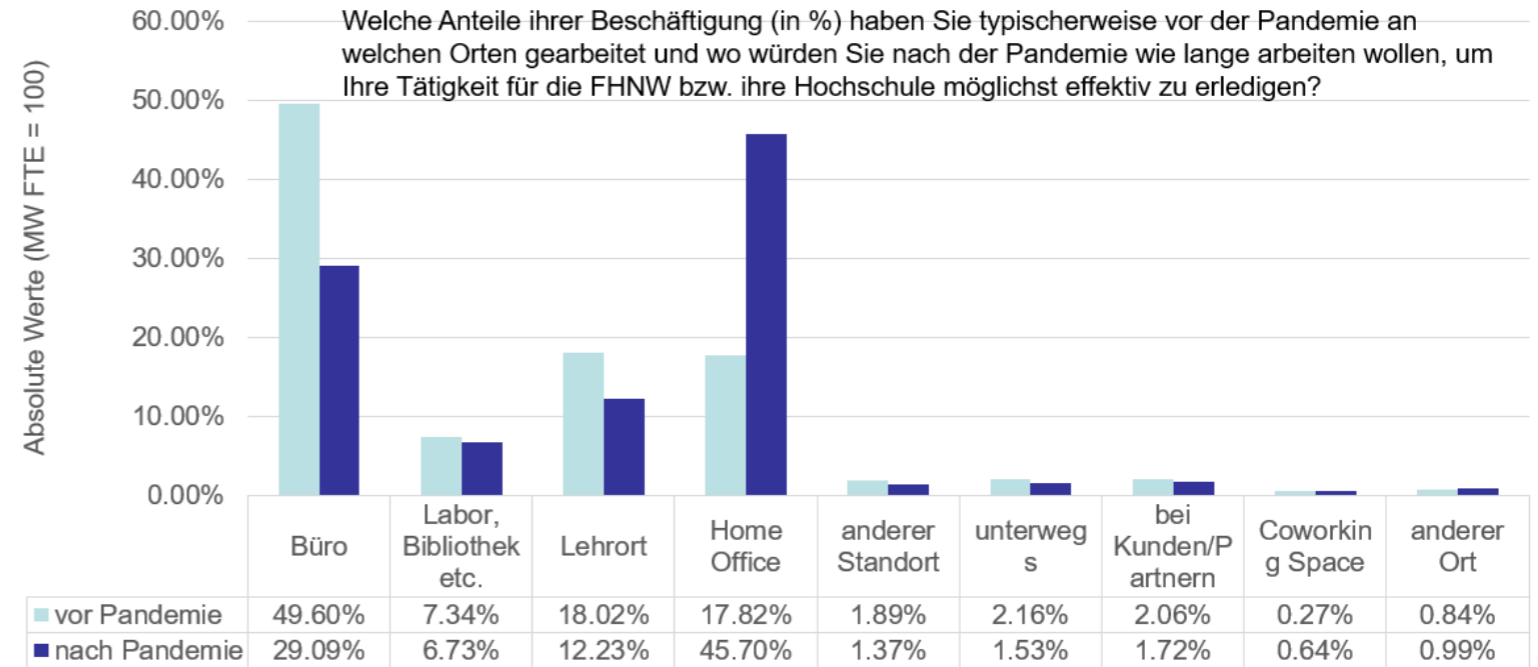
- Faustregel: ca. 50/50 (plus-minus)
- Extrempositionen ebenfalls vorhanden
- **Homeoffice wird zum regulären Arbeitsort**

### Ein adäquater Mix hängt offensichtlich von verschiedenen Faktoren ab:

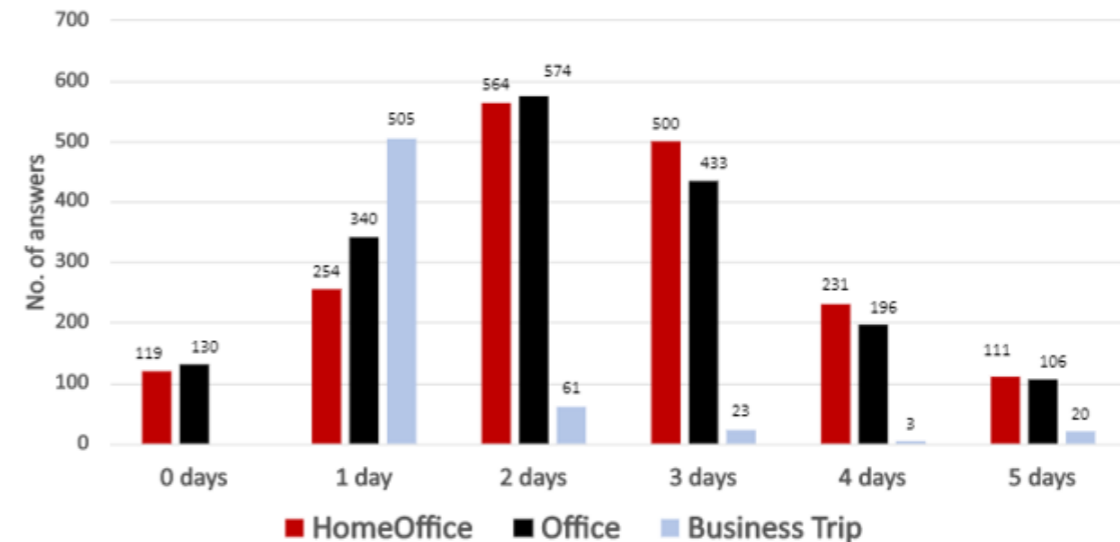
- Art der Tätigkeit / Aufgaben
- Teameinbindung
- Ausstattung zu Hause / Umfeld zu Hause
- Persönliche Bedürfnisse
- ....

### Mobilität berechnet auf 100%

N=1255, FHNW gesamt



N=1781  
ein  
Ingenieur-  
unternehmen  
in der CH



## Organisatorische Alternativen

### A) Definition von "Profilen» für mobil-flexible Arbeit

Formulierung von 3-4 Profilen in Abhängigkeit vom Umfang der Anwesenheit im Unternehmen

Mitarbeiter wählen ein passendes Profil für sich aus

Unternehmen definiert Leistungsangebote für die verschiedenen Profile

Vorteil: mehr Planungssicherheit z.B. für das Angebot von Immobilien und Büroräumen

Nachteil: geringere Flexibilität für Mitarbeiter (sie müssen sich für eine bestimmte Zeit auf ihr Profil festlegen)

### B) Mitarbeitende haben die freie Wahl

- Mitarbeitende entscheiden täglich, an welchem Ort sie arbeiten möchten

- Nachteil: weniger Planungssicherheit z.B. für das Angebot von Immobilien und Büroräumen

- Vorteil: Höhere Flexibilität für Arbeitnehmer (sie müssen ihr Profil für eine bestimmte Zeit festlegen)

Das Verhältnis der Arbeit an verschiedenen Arbeitsorten und v.a. auch im Büro vor Ort ist relevant: u.a. für Produktivität, Gesundheit/Wohlbefinden und Gestaltung bis hin zum Immobilienmanagement



# Flexibility and performance: Four different options

In collaboration with their line manager, eligible employees can choose from four different options:

01

## Traditional

Employee works in the office

02

## Traditional +1

**Mainly in the office**  
Up to 20% from home

03

## Flexible Office

**Mixed approach**  
More than 20%  
But less than 80% from home

04

## Home Office

**Rarely in the office**  
80 – 100% from home

No action required

Process to be initiated in order to receive the contract amendment

## Inhalt

1. Mobil-flexible Arbeit – Versuch einer Bestandsaufnahme
- 2. Einflussfaktoren auf die Wahl von Arbeitsorten**
3. Fazit: der «richtige» Mix von Arbeitsorten

## Fragebogen (eingesetzt u.a. in Verwaltungen, Forschungsinstitutionen, Ingenieurbetrieben in der Schweiz)

### – Person:

- Geschlecht,
- Segmentierung
- Extra-/Introversion (BFI)
- Dauer der Zugehörigkeit
- Führungsverantwortung (mit oder ohne)

### – Organisationale Bedingungen:

- Dauer der Anreise,
- LMX,
- Gestaltung der Arbeit (Unterbrechung, etc.)

### – Tätigkeit/Aufgabemerkmale:

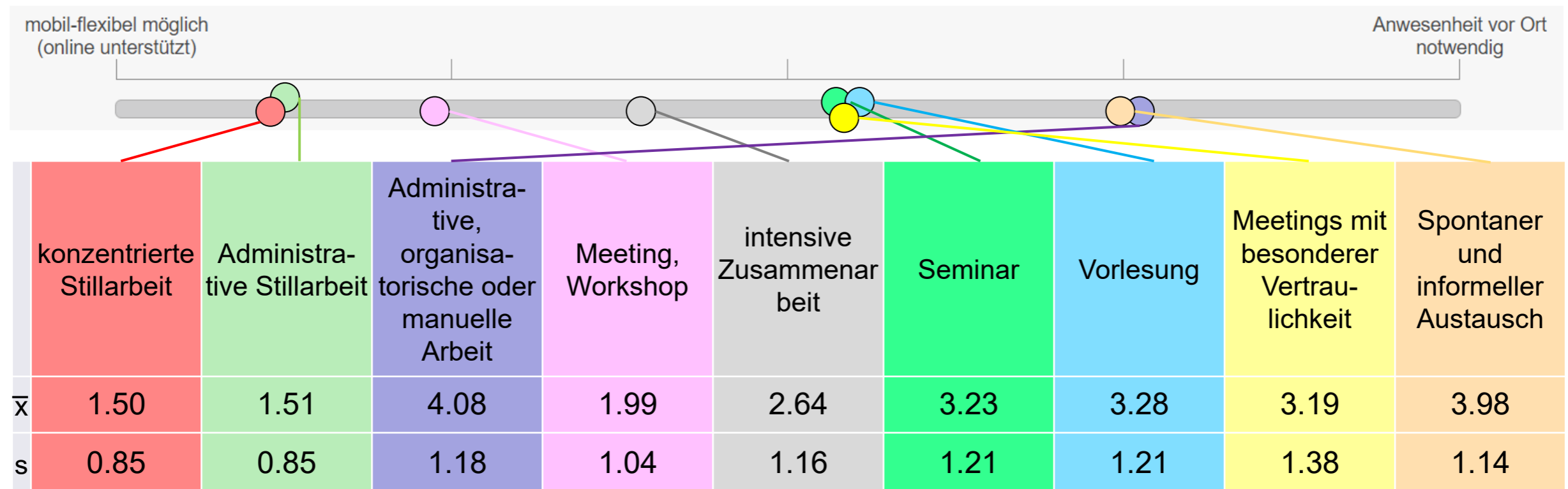
- Berufsgruppe (u.a. Wissenschaft, Administration, Informatik, Technik)
- Tätigkeitsmerkmale (Einzelarbeit, intensive Zusammenarbeit, Meetings, Erholung)

### – Ausstattung:

- Arbeitszimmer HomeOffice
- Arbeitsplatztyp im Büro

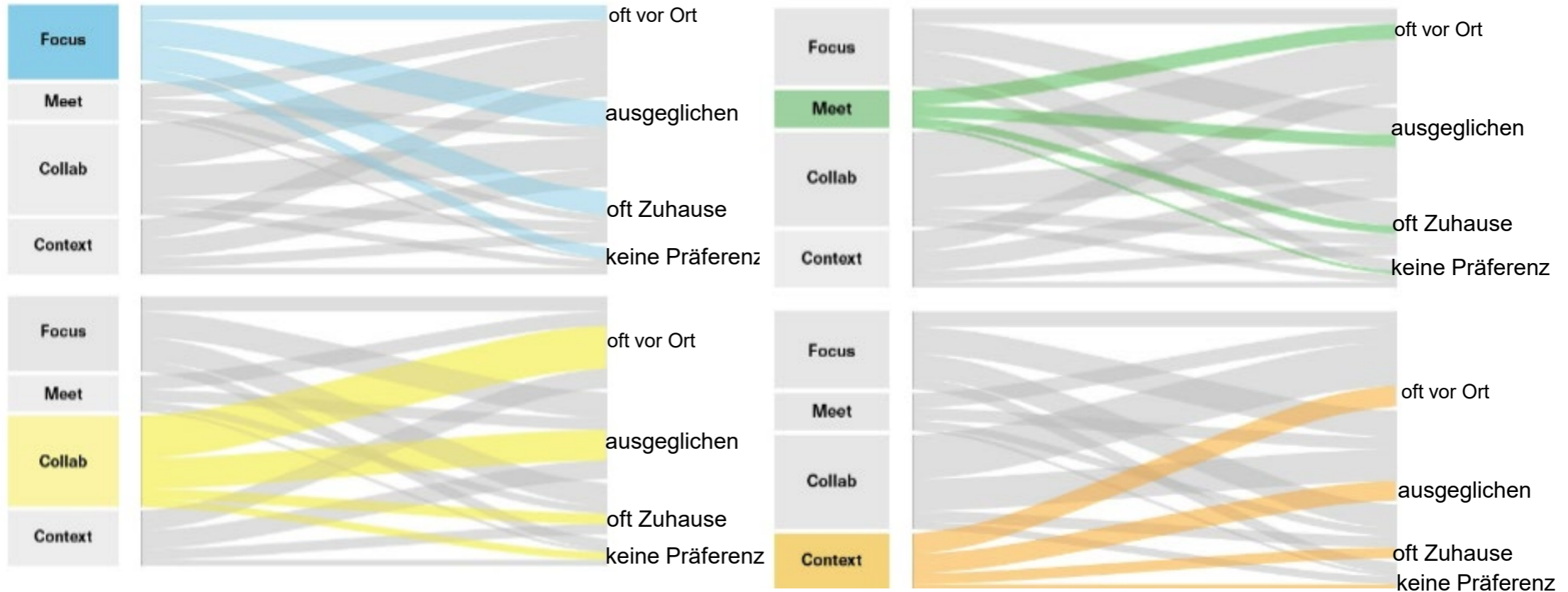
## Mobil-flexibles Arbeiten an einer Fachhochschule (Befragung FHNW, N=1255)

Wie geeignet ist aus Ihrer Sicht die Tätigkeit, um sie in mobiler Arbeit (ausserhalb der Räumlichkeiten FHNW, z. B. Homeoffice, ...) bzw. am Arbeitsort in Räumlichkeiten der FHNW zu erledigen?



# Der optimale Arbeitsort für eine Tätigkeitsgruppe - multilokal

(Fragebogendaten in einem Schweizer Forschungsinstitut, N=406)



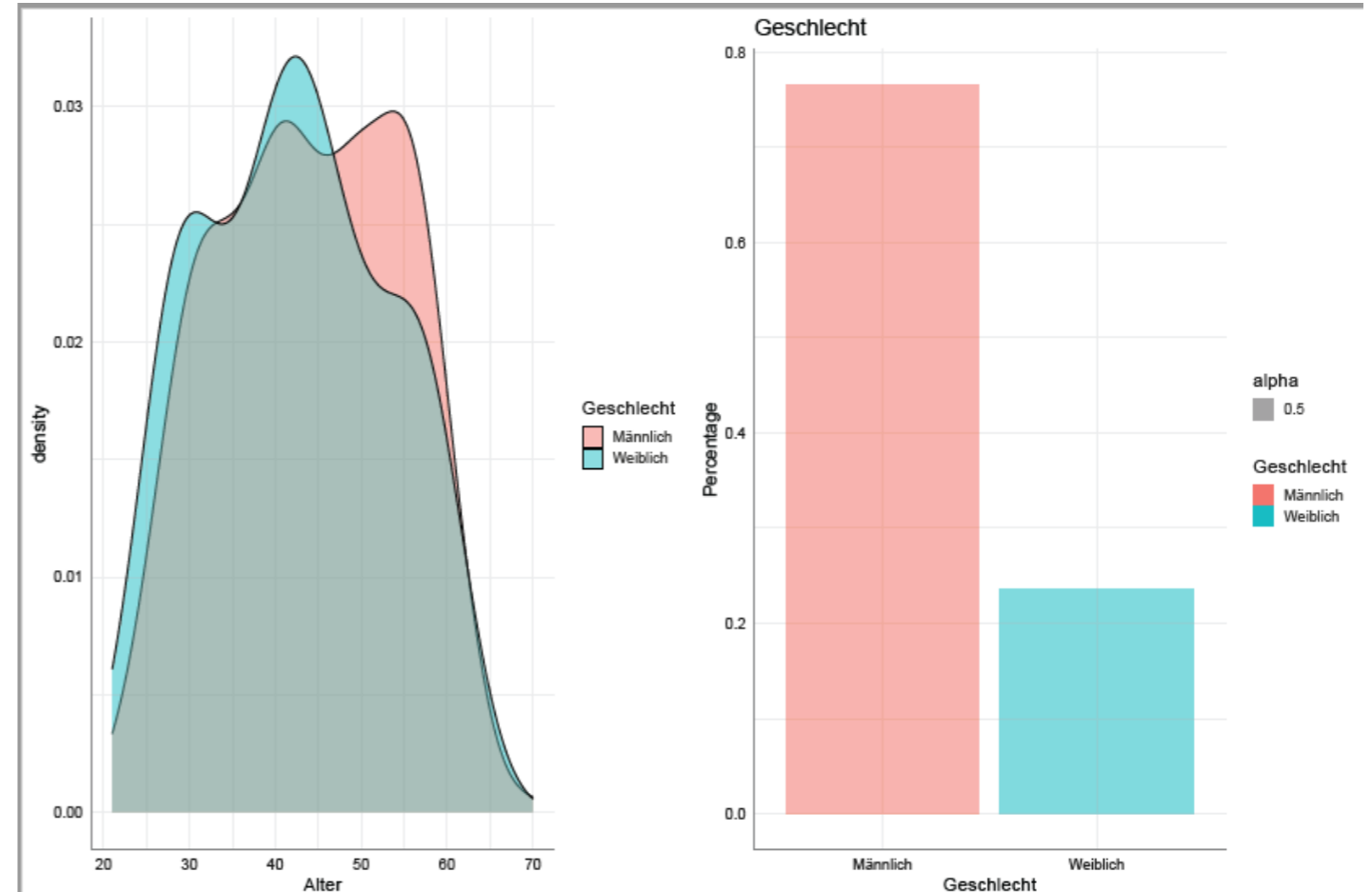
Begriffe: Nissen  
-Ventzlauff

- Focus:** Stillarbeit (konzentriert, administrativ)
- Meet:** eingeladene Meetings (mit definierter Agenda)
- Collab:** Zusammenarbeit (Co-Working, Workshops)
- Context:** Pausen, Verpflegung (relax, z.T. auch mit anderen)

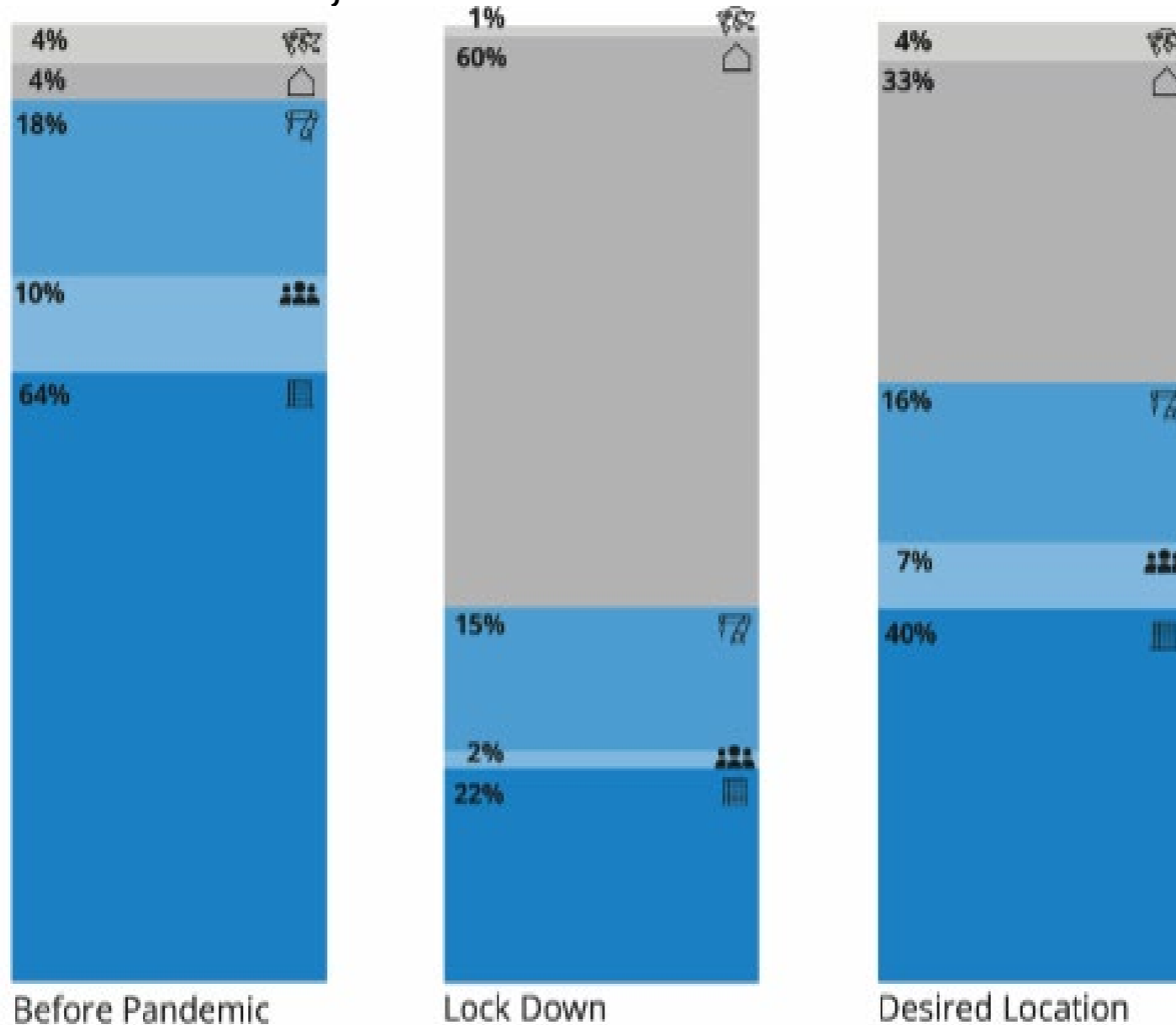
**Wie entwickeln sich  
Zusammenarbeit und  
Präsenz vs Remote?**

## Ausgewertete Stichprobe: Forschungsinstitution mit Laboren und Werkstätten

- Angeschrieben wurden alle Mitarbeitende, die von einem Umzug in ein neues Bürogebäude betroffen waren.
- Insgesamt konnten 406 ausgefüllte Fragebögen ausgewertet werden
- Die Rücklaufquoten variieren pro Abteilung zwischen 30% und 80%, insgesamt liegt ein guter Rücklauf von 50% vor.
- 306 wurden von Männern ausgefüllt, 94 von Frauen und 5 von Anderen.
- Das Durchschnittsalter liegt in der Stichprobe bei 44 Jahren.
- Nahezu ähnliche Altersverteilung zwischen Männern und Frauen



# Nutzung von Arbeitsorten vor, während und nach der Pandemie aus der Sicht der Mitarbeitenden (N=406, Schweizer Forschungs-institution)



Wie viele Stunden arbeiteten Sie normalerweise vor der Pandemie (vor März 2020) bzw. während des 2. Lockdowns (ca. November 2020 bis jetzt) in einer typischen Arbeitswoche an welchen Orten?

Wenn Sie frei wählen könnten: Wo würden Sie (nach der Pandemie) gerne wie lange arbeiten wollen, um möglichst produktiv zu sein?

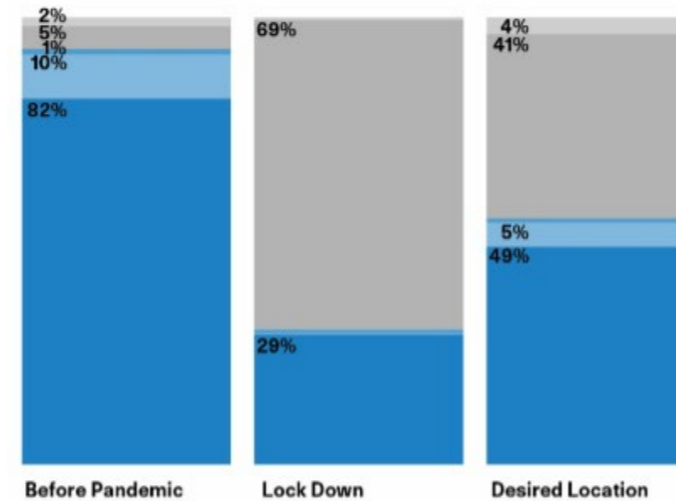
- Anderswo / CoworkingSpace
- Homeoffice
- anderer Ort
- Besprechungsraum
- Büroarbeitsplatz

# Nutzung von Arbeitsorten vor, während und nach Pandemie (Berufsgruppen)

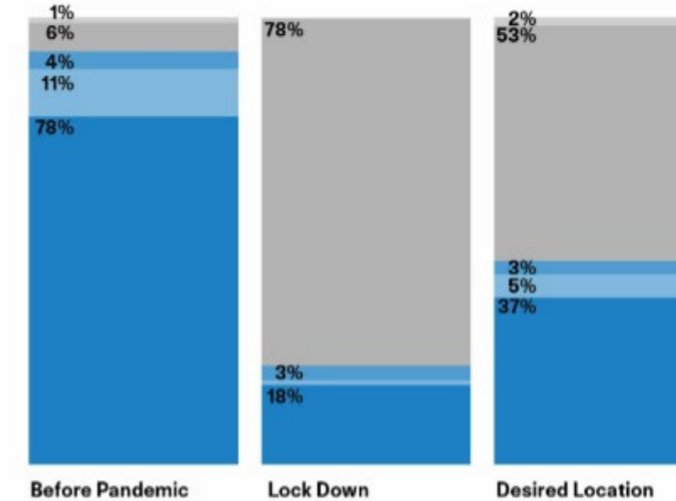
- Der Wunsch-Präsenzanteil in der Büroumgebung vor Ort liegt durchschnittlich zwischen 39 und 46%
- Bei dem Mix genutzter Arbeitsorte finden sich zwei Profile:
  - Berufsgruppen mit einem hohen Anteil Homeoffice (bis zu 52%: Informatik, Administration)
  - Berufsgruppen mit einem deutlichen Präsenzanteil im Labor und weniger HO (Wissenschaft, Technik)
- Bei beiden Profilen wird die Nutzung der Büroumgebung mit durchschnittlich 39-46% angegeben

→ Notwendigkeit von Präsenz am Arbeitsplatz als Motivator für Ortswahl

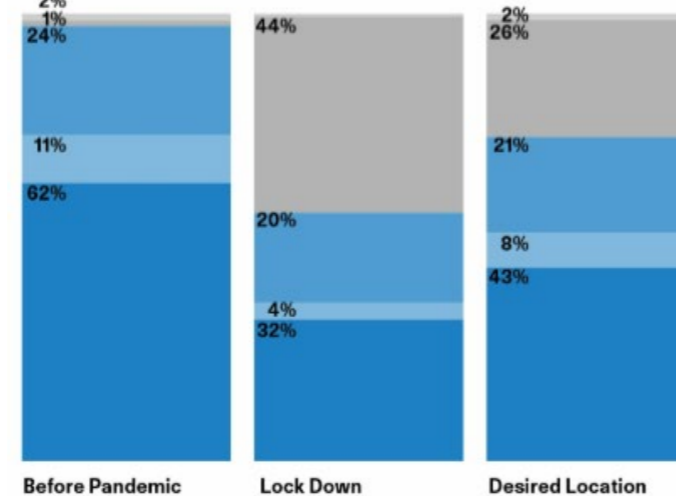
Administration



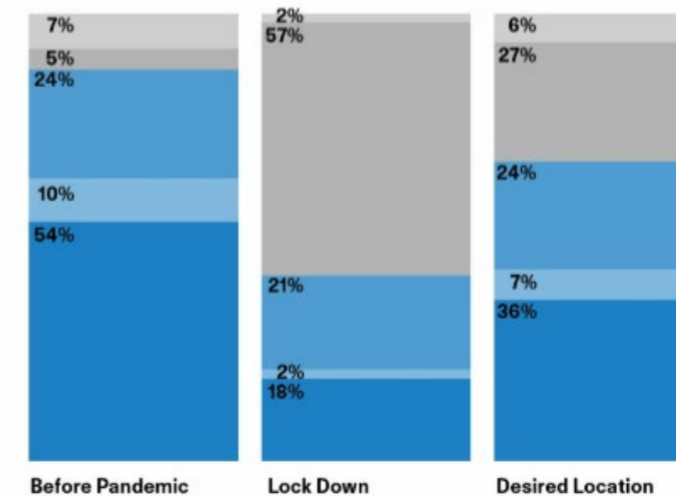
Informatiker



Techniker

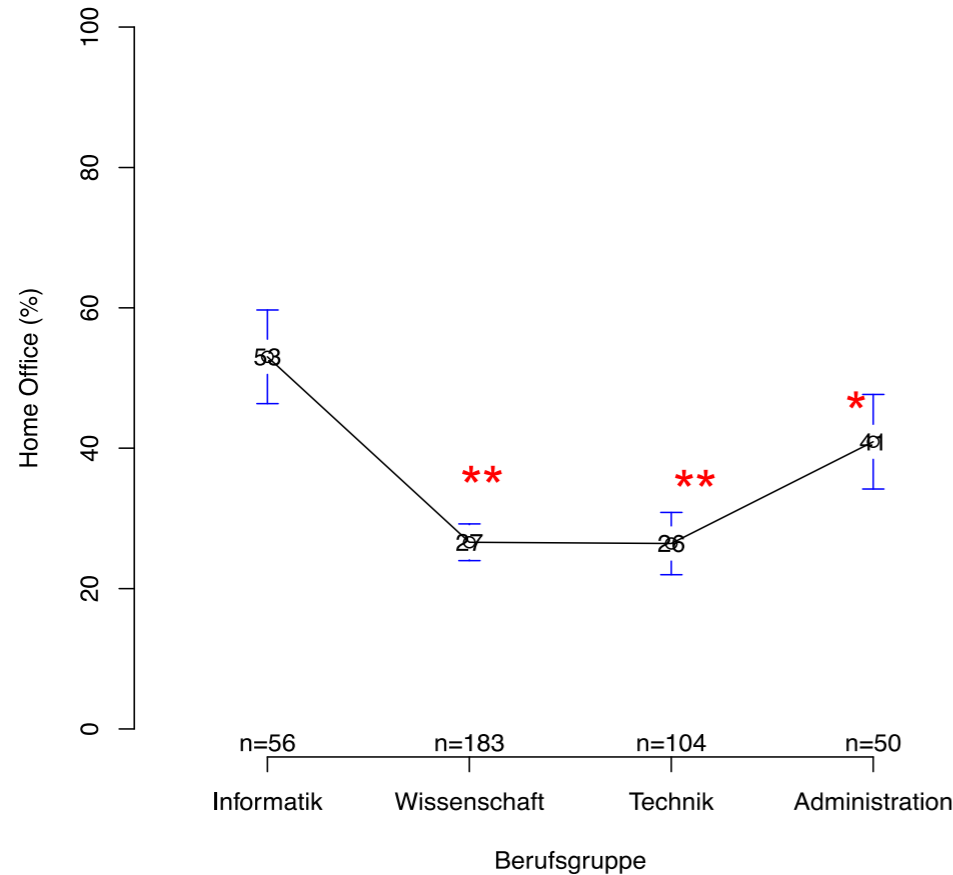


Wissenschaftler

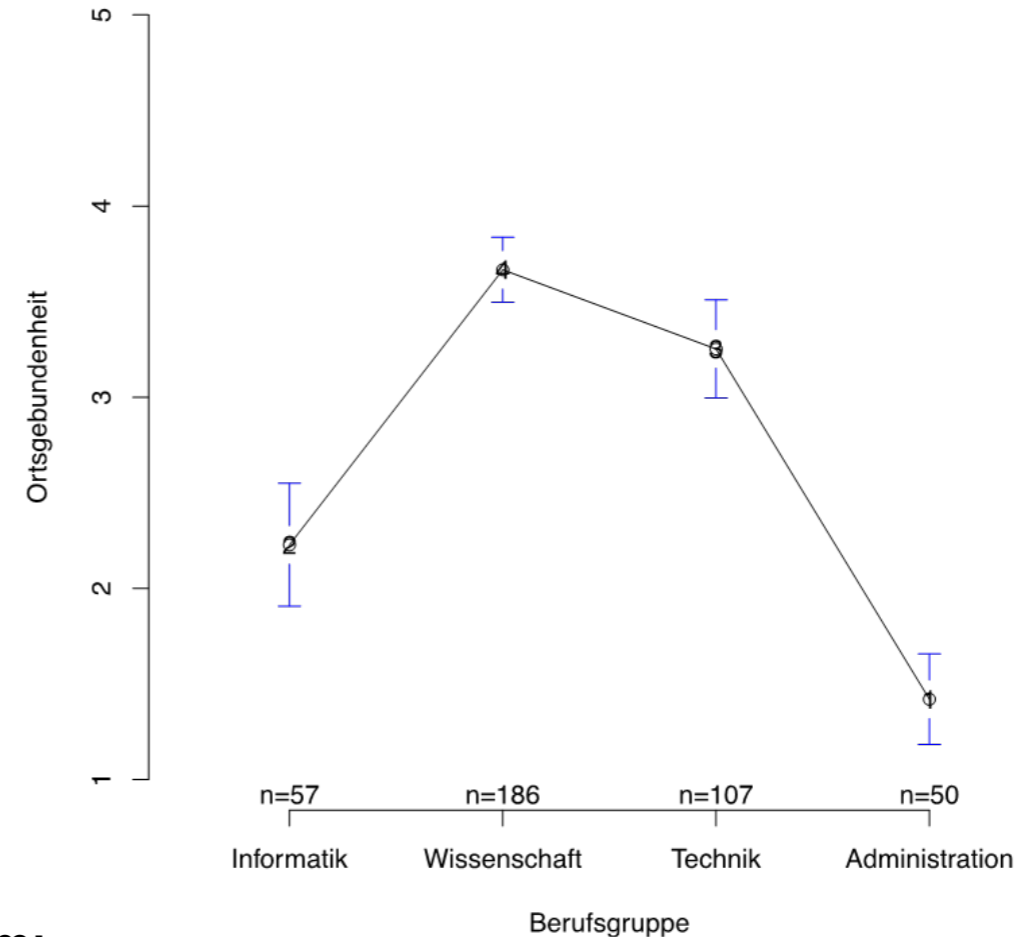




# Signifikante Einflussfaktoren für die Arbeit im Homeoffice (Regressionsanalyse)



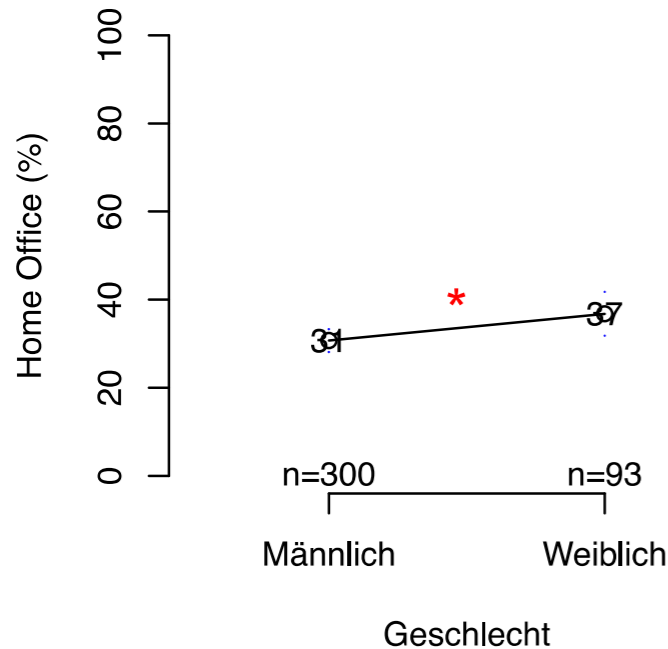
Mittelstarker Einfluss der Berufsgruppe auf die Wahl von Homeoffice als Arbeitsort



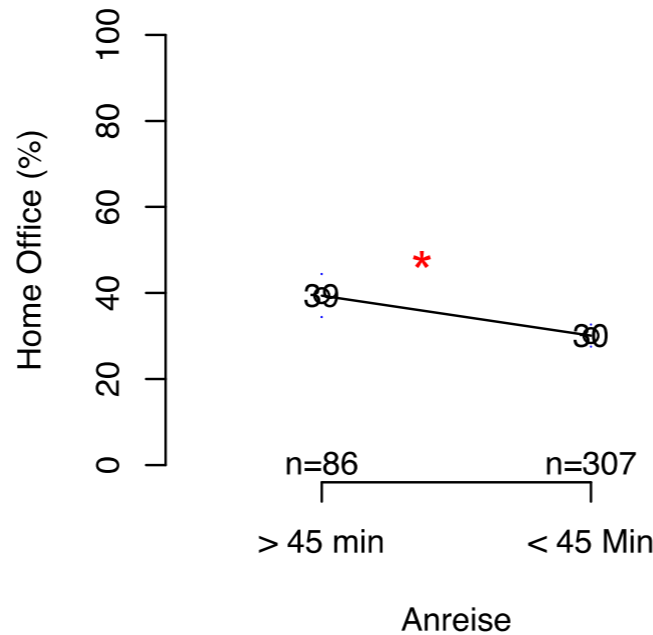
**Item:**

Einzelarbeiten, die an Facility vor Ort gebunden sind (z.B. an Anlagen arbeiten, Laborarbeit, Werkstattarbeit, Experiment)  
Skala: 1= nie bis 5 =sehr oft

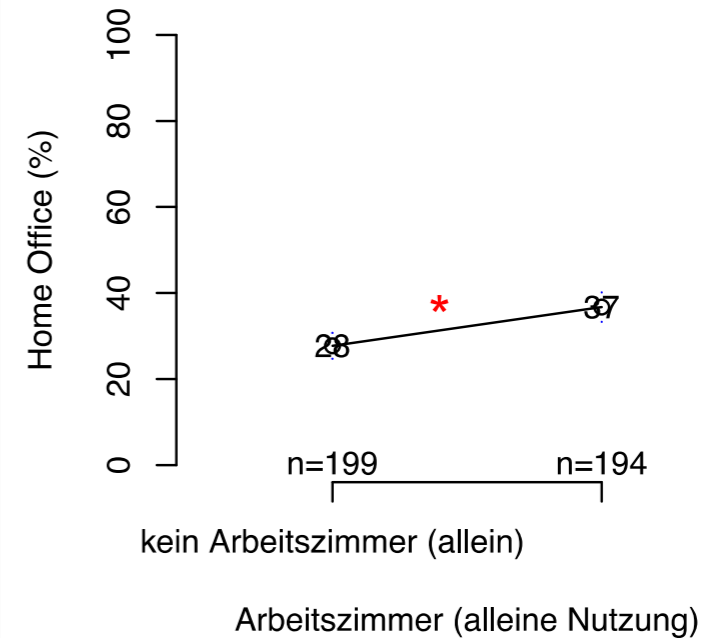
## Signifikante Einflussfaktoren für die Arbeit im Homeoffice (Regressionsanalyse)



Geringer Einfluss: Geschlecht  
Frauen geben an, zukünftig ca. 5% (ca. 2-3 Std.) mehr im Homeoffice als vor Ort arbeiten zu wollen



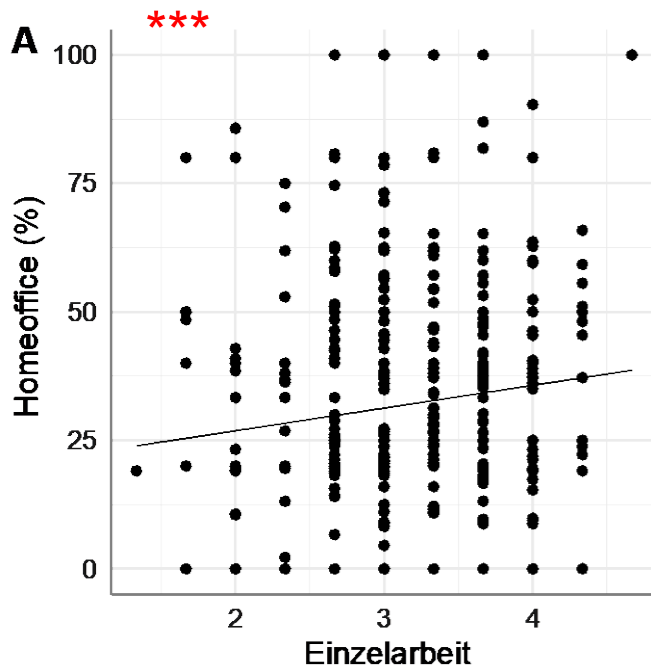
Geringer Einfluss: Anreisezeit  
diejenigen mit mehr als 45 Min. Anreisezeit möchten 9% (ca. 0.5 Arbeitstag) mehr im Homeoffice als vor Ort arbeiten



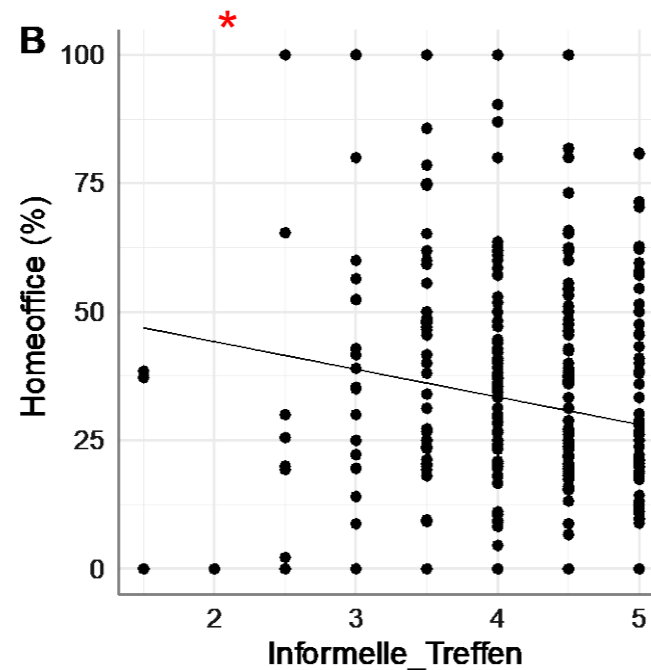
Geringer Einfluss: Arbeitszimmer  
diejenigen mit einem Arbeitszimmer möchten 9% (ca. 0.5 Arbeitstag) mehr im Homeoffice als vor Ort arbeiten

## Signifikante Einflussfaktoren für die Arbeit im Homeoffice (Regressionsanalyse)

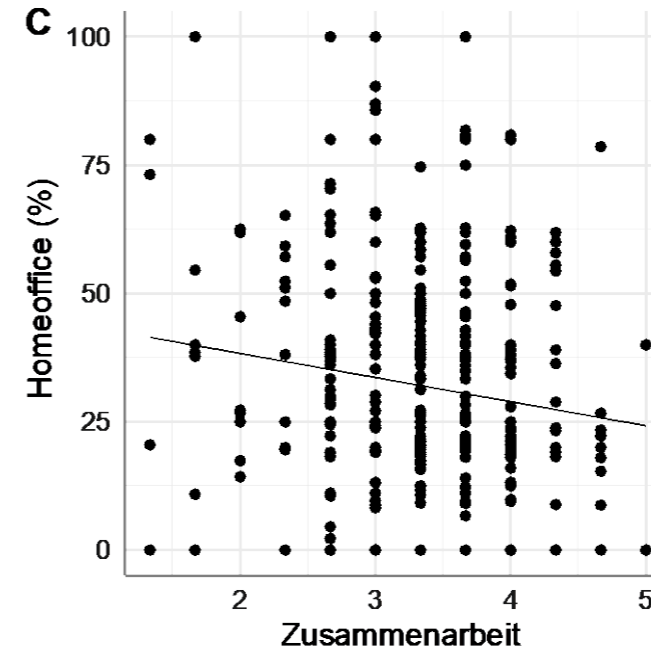
Skala: 1= nie bis 5 =sehr oft



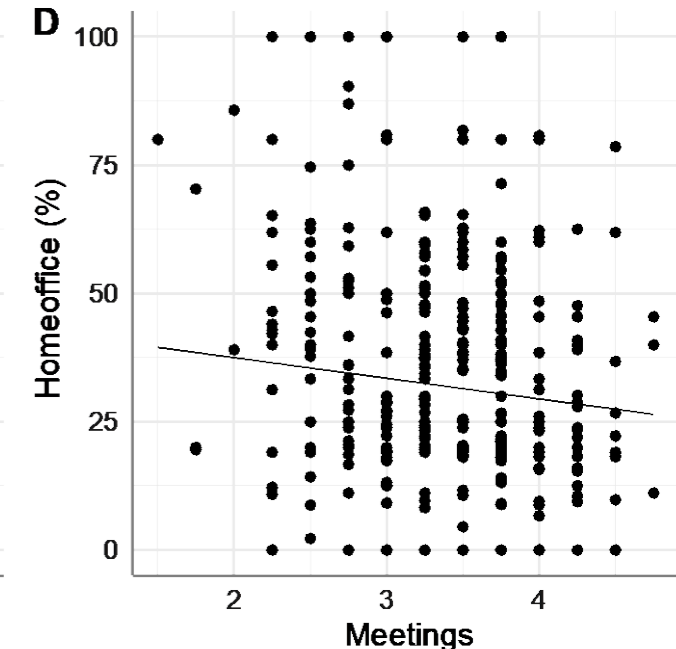
Geringer Einfluss: Einzelarbeit: diejenigen mit **häufiger Einzelarbeit** geben an, ca. 10% (ca. halber Arbeitstag) **mehr im Homeoffice** als vor Ort arbeiten zu wollen



Geringer Einfluss: Informelle Treffen: diejenigen mit **geringerem Ausmass** an informellen Treffen geben an, ca. 20% (ca. ein Arbeitstag) **mehr im Homeoffice** als vor Ort arbeiten zu wollen



Nicht signifikant: Zusammenarbeit in der Tendenz: weniger Zusammenarbeit wird mit mehr Homeoffice verbunden



Nicht signifikant: Meetings in der Tendenz: weniger Meetings wird mit mehr Homeoffice verbunden

## Motivatoren für Präsenz im Homeoffice oder im Büro vor Ort

- Die Einflussfaktoren auf der Ebene Tätigkeiten (insbesondere die Berufsgruppe) klären 25% der Varianz bei den Arbeitsorten auf.
- Einflussfaktoren auf der Person, Organisation und Ausstattung erklären nur einen geringen Anteil der Varianz in den Daten.
- Das integrierte Modell klärt 29% der Varianz bezogen auf die Arbeitsorte auf, dies kann als mittelstarker Effekt gewertet werden.

	Person	Organisation	Tätigkeit	Ausstattung	Integriert
(Intercept)	31.48 *** (1.71)	39.45 *** (2.53)	52.94 *** (2.93)	27.04 *** (4.65)	54.76 *** (3.61)
<b>Geschlecht [weiblich]</b>	6.02 * (2.91)				<b>7.13 ** (2.69)</b>
BFI	-0.42 (1.24)				
Segmentierung	0.10 (1.26)				
Position	-2.21 (2.34)				
Dauer der Anstellung	-0.25 (1.28)				
<b>Anreise [&lt;45]</b>		-9.36 ** (2.86)			<b>-7.63 ** (2.41)</b>
LMX		0.28 (1.35)			
Arbeitsgestaltung		-0.02 (1.29)			
<b>Wissenschaft vs. Informatik</b>			-27.58 *** (3.22)		<b>-26.81 *** (3.35)</b>
<b>Technik vs. Informatik</b>			-26.87 *** (3.60)		<b>-26.78 *** (3.60)</b>
<b>Administration vs. Informatik</b>			-7.11 (4.57)		<b>-10.46 * (4.80)</b>
<b>Einzelarbeit</b>			5.62 *** (1.05)		<b>5.19 *** (1.03)</b>
<b>Informelle Treffens</b>			-2.47 (1.27)		<b>-2.90 * (1.25)</b>
Zusammenarbeit Meetings			-0.61 (1.25)		
Zwei-Personenbüro				-0.89 (3.87)	
Mehrpersonenbüro				3.22 (4.36)	
Kombibüro				-23.62 (18.67)	
Gruppenbüro				3.70 (4.93)	
Andere:				-11.31 * (5.01)	
<b>Arbeitszimmer alleine</b>				9.39 ** (3.29)	<b>5.17 * (2.15)</b>
Arbeitszimmer (gem.)				3.60 (3.95)	
Feste Arbeitsecke				-1.15 (3.41)	
Wohnbereichs					
Feste Arbeitsecke				0.56 (3.86)	
Schlafzimmer					
Flexibler Arbeitsplatz				-1.95 (2.79)	
N	393	393	392	393	393
<b>R2</b>	0.02	0.03	<b>0.25</b>	0.06	<b>0.29</b>

All continuous predictors are mean-centered and scaled by 1 standard deviation. Standard errors are heteroskedasticity robust. \*\*\* p < 0.001; \*\* p < 0.01; \* p < 0.05.

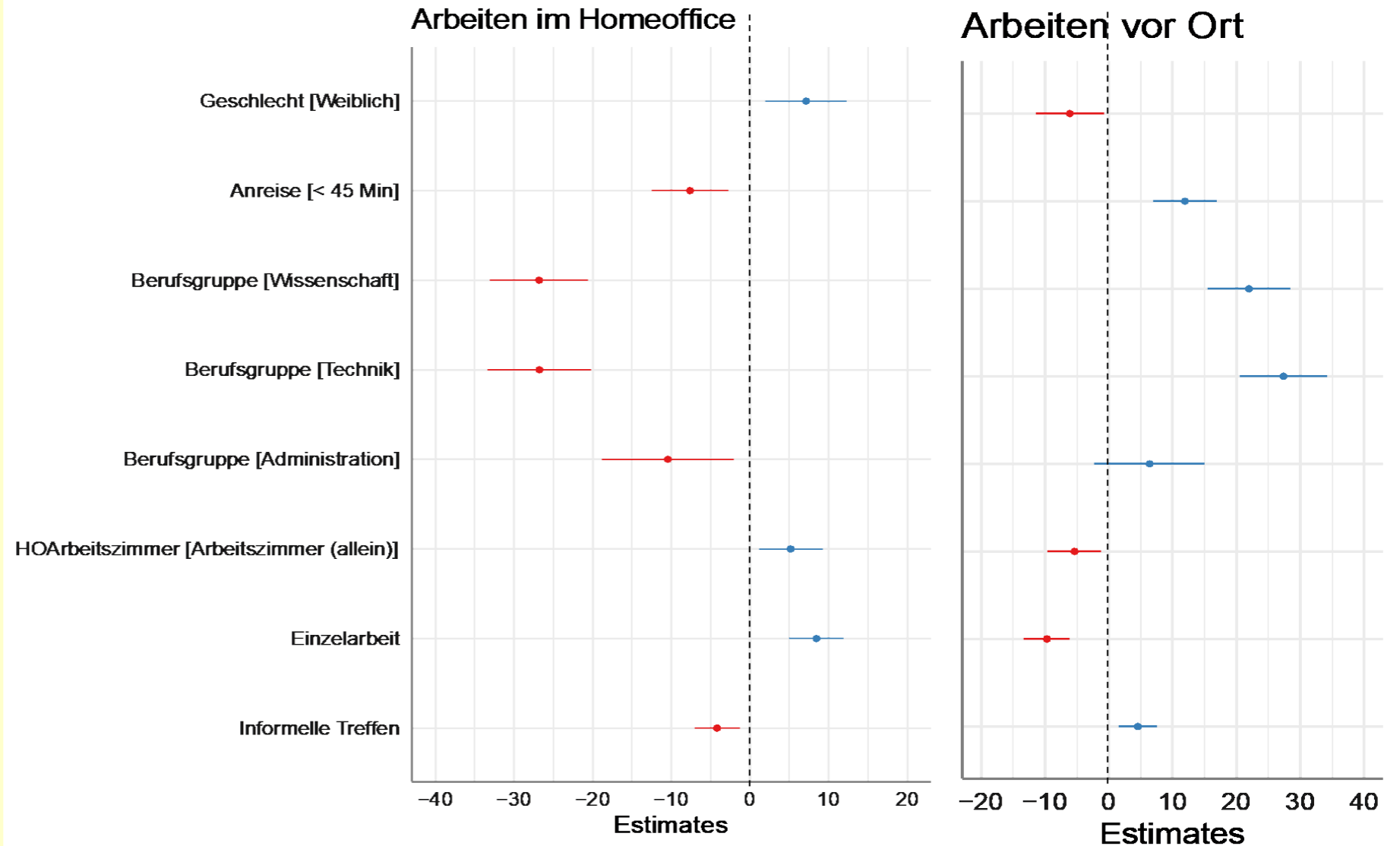
## Inhalt

1. Mobil-flexible Arbeit – Versuch einer Bestandsaufnahme
2. Einflussfaktoren auf die Wahl von Arbeitsorten
- 3. Fazit: der «richtige» Mix von Arbeitsorten**

## Fazit: Motivatoren für Wahl des Arbeitsortes

- Tätigkeitsaspekte scheinen zentral zu sein für die Wahl des Arbeitsortes:
  - Wahrgenommene Notwendigkeit für Anwesenheit vor Ort
  - hat zu tun mit Facilities/Werkzeugen, die nur vor Ort möglich sind
  - ... und mit «Beziehungsqualität»
  - Ausmass an Einzelarbeit
  - Ausmass an informellem Austausch
  - Geschlecht: Frauen etwas mehr Homeoffice
  - Eigenes Arbeitszimmer im HO
  - Anreisezeit mehr als 45 Minuten
- Limitation:
  - Stichprobeneffekte sind möglich: Effekte Berufsgruppen
  - In Vorbereitung: Mehrebenenanalyse mit Stichprobe aus reiner Verwaltung
- Handlungsempfehlungen:
  - «hybrides Mindset» stärken: Awareness für Vor- und Nachteile von Homeoffice und Vor-Ort Arbeit
  - «Produktive Dichte» vor Ort fördern – damit informeller Austausch auch funktioniert...

Motivatoren für Arbeiten im HomeOffice oder vor Ort sind gespiegelt



## Einfluss «Modalität» auf die Ideengeneration (alternative Verwendungen eines Frisbees)

Modalität 1: in einem Raum



Modalität 2: in einer Videokonferenz



Laborexperiment: 602 Personen, aufgeteilt in 301 Paare  
Feldexperiment: 1490 Ingenieure, aufgeteilt in 745 Paare

## Warum produzieren 2-er Teams «In-Person» mehr kreative Ideen als in Web-Conferencing?

	Total number of ideas		Number of creative ideas		Decision error score	
	Virtual	In-person	Virtual	In-person	Virtual	In-person
Laboratory experiment: stimulus 1	13.89 (5.65)	16.15 (5.51)	6.17 (3.21)	7.36 (2.89)	0.68 (0.65)	0.92 (0.69)
Laboratory experiment: stimulus 2	15.57 (6.67)	17.41 (8.70)	7.27 (3.26)	8.49 (3.79)	0.88 (0.67)	1.09 (.82)
Field: Portugal	7.47 (5.11)	8.12 (5.65)				
Field: Israel	7.17 (5.27)	8.42 (4.94)				
Field: Finland	8.56 (4.59)	10.19 (5.91)	4.11 (2.49)	5.00 (3.17)	0.91 (0.79)	1.44 (.88)
Field: Hungary	6.83 (4.95)	8.15 (5.82)	3.26 (2.58)	3.86 (2.85)	0.72 (0.76)	0.95 (0.85)
Field: India	7.65 (5.42)	8.75 (6.37)	4.18 (2.99)	4.51 (3.37)	0.85 (0.76)	0.93 (0.84)

Descriptive statistics for the number of ideas generated, number of creative ideas generated, and decision error score by modality. We calculated the decision error score by taking the difference in creativity score between the top scoring idea and the selected idea—smaller values reflect a better decision. Data are mean (s.d). The laboratory study collected data from 301 pairs, 150 pairs in the first batch of data collection and 151 pairs in the second batch of data collection. The field study was conducted with a total 1,490 engineers, which amounted to 745 pairs (Portugal, 105 pairs; Israel, 18 pairs; Finland, 54 pairs; Hungary, 230 pairs; India, 338 pairs).  
Brucks & Levav, 2022, S. 111

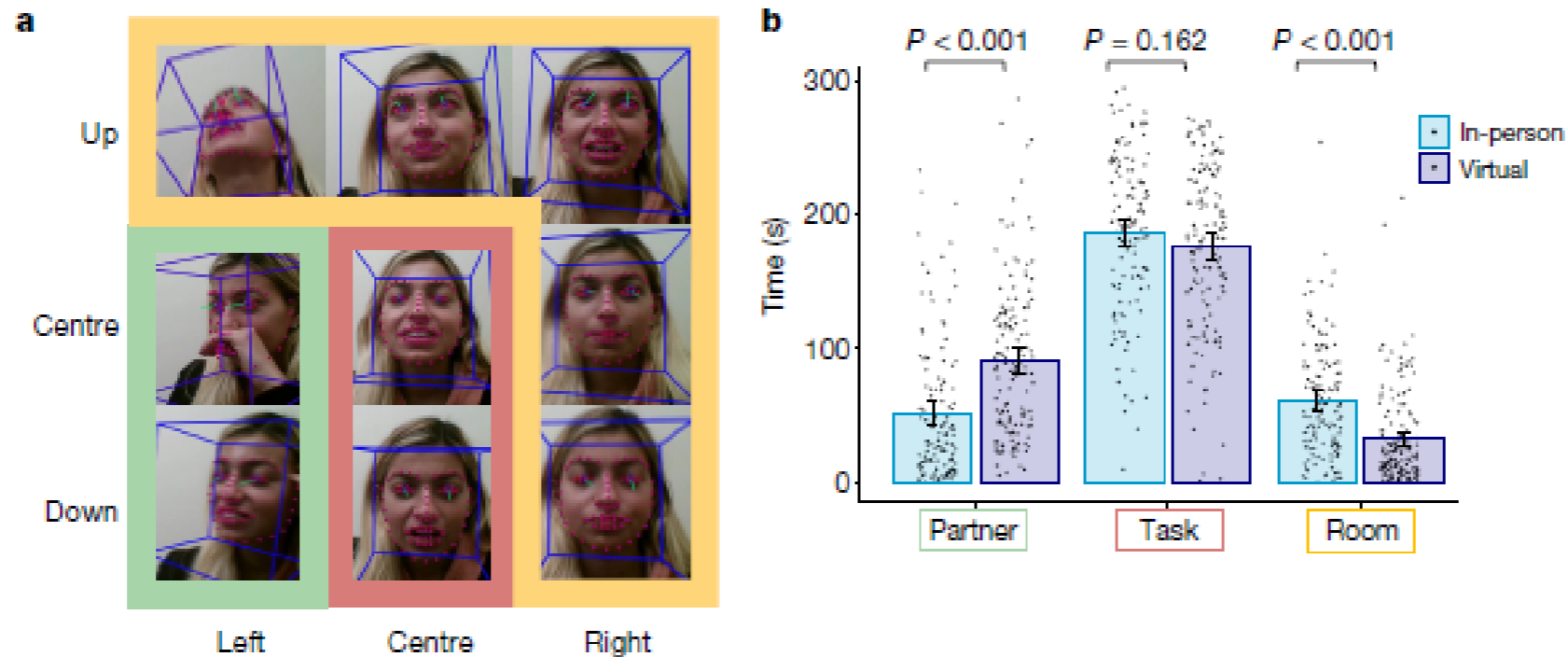
### Ergebnisse sowohl der Labor- wie auch der Feldstudie:

- Personen in der Face-to-Face Bedingung produzieren mehr und kreativere Ideen
- Keine Unterschiede zwischen den Bedingungen bei der Entscheidung über die kreativsten Ideen



# Blickbewegungsauswertungen

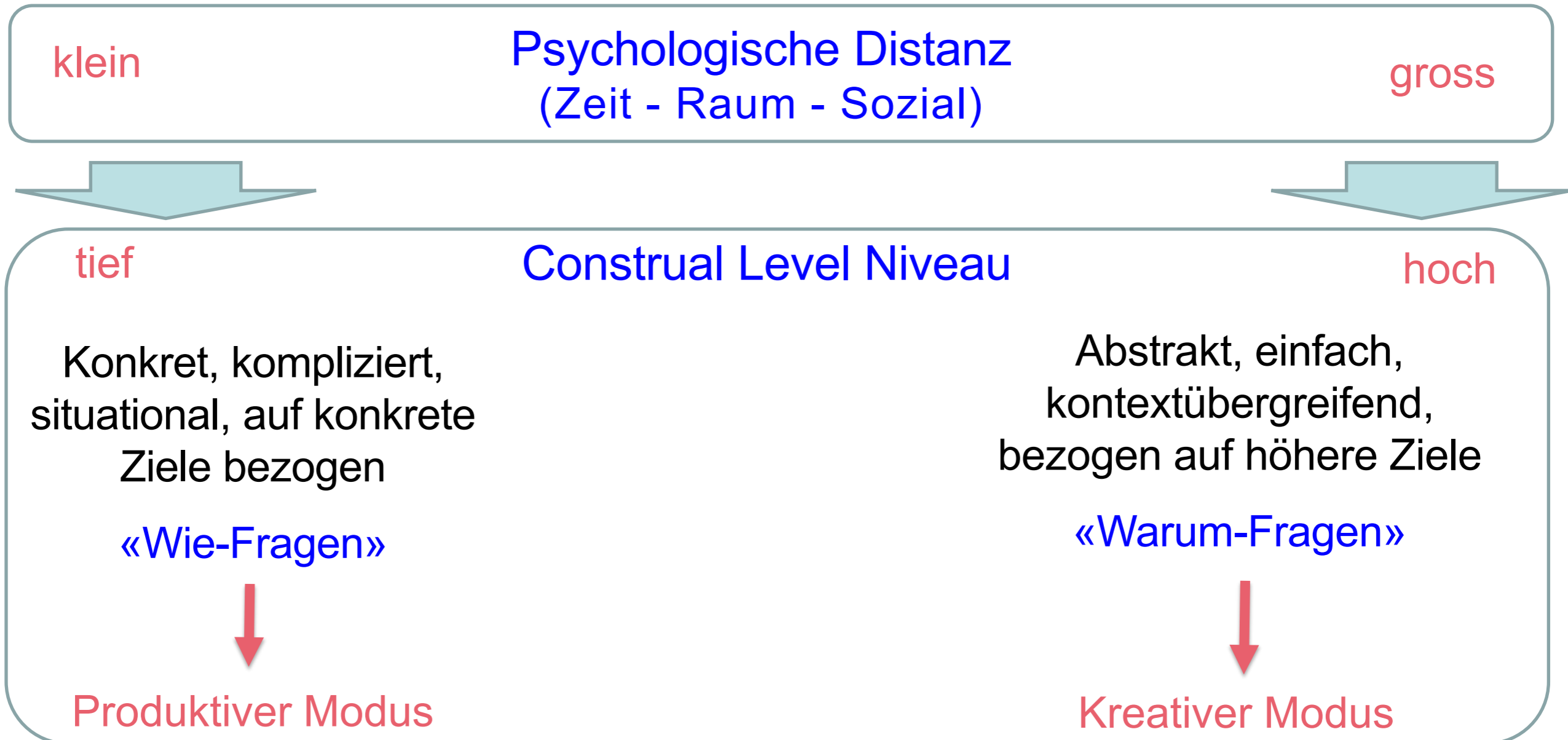
Personen in der virtuellen Videokonferenz: → schauen signifikant mehr die andere Person an  
→ und schauen sich weniger im Raum um...



## Gründe für die grössere Kreativität im Face-to-Face Kontext:

- Es liegt nicht am Ausmass des Vertrauens (dieses wurde kontrolliert und war in beiden Bedingungen vergleichbar)
- Es liegt am **ungeplanten Schweifen des Blicks auf verschiedene Gegenstände in der FtF-Bedingung**, dieses ist bei Online-Sitzungen mit 2D-Bildschirm deutlich eingeschränkter möglich...

# Construal Level Theory (Wiesenfeld et al., 2017)



## Eine unerwartete Beobachtung...



## Team Charta in Kürze: Zweck, Prozess, Inhalte (1/3)

### Strukturelle Führung

- unternehmensweite Regelungen
- technologische Ausstattung
- digitalisierte Prozesse
- physische Umwelt
- ...

### Personale bzw. Linienführung

- persönliche Führungskommunikation
- Vormachen, vorgeben
- «fördern und fordern»
- ...

### Teambasierte Führung

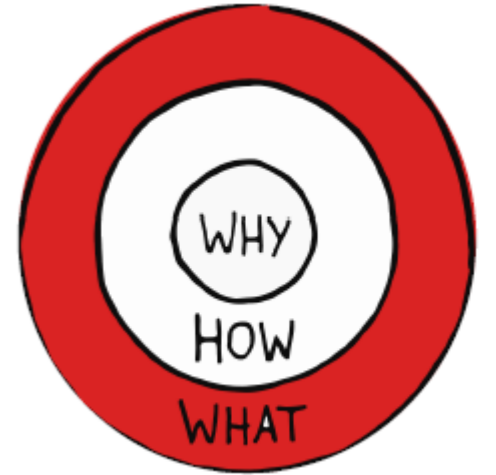
- = geteilte / kollektive / laterale Führung
- Selbstorganisation im Team

### Selbstführung

- Selbstmanagement
- Eigenverantwortung

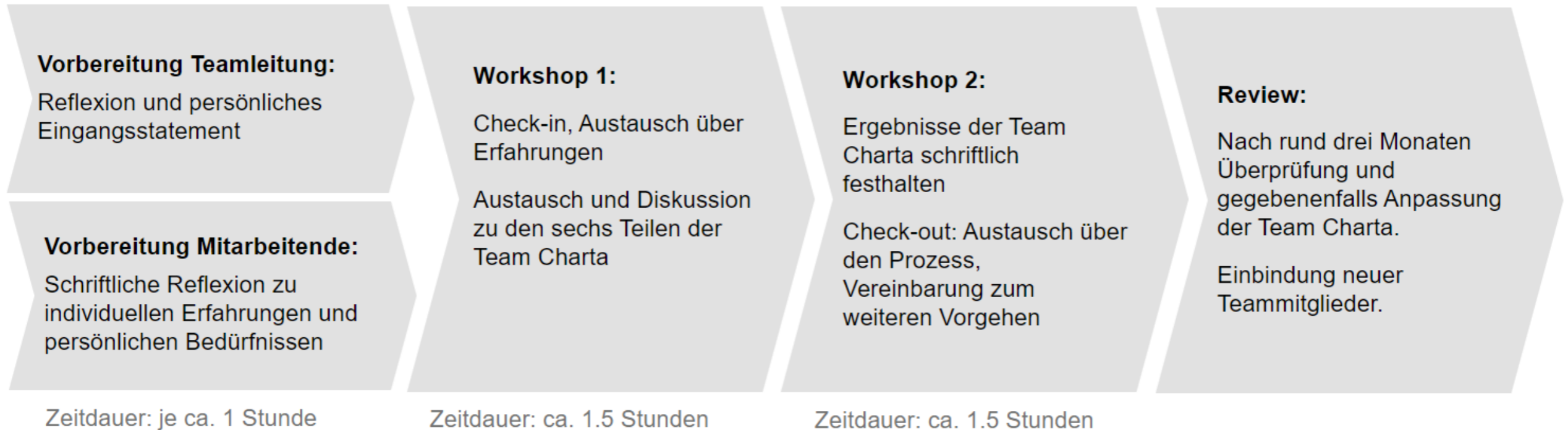
## Team Charta in Kürze: Zweck, Prozess, Inhalte (2/3)

1. **Eingangs-Statement der Teamleitung zur flexiblen Arbeit**
2. **Chancen und Risiken der flexiblen Arbeit reflektieren und festhalten**
3. **Arbeitsauslastung thematisieren und ggfs. Frühwarnsystem etablieren**
4. **Anwesenheitszeiten bzw. Kernzeiten klären**
5. **Klären, welche Kommunikationskanäle wie genutzt werden**
6. **Diversität ermöglichen durch weitere Regelungen**



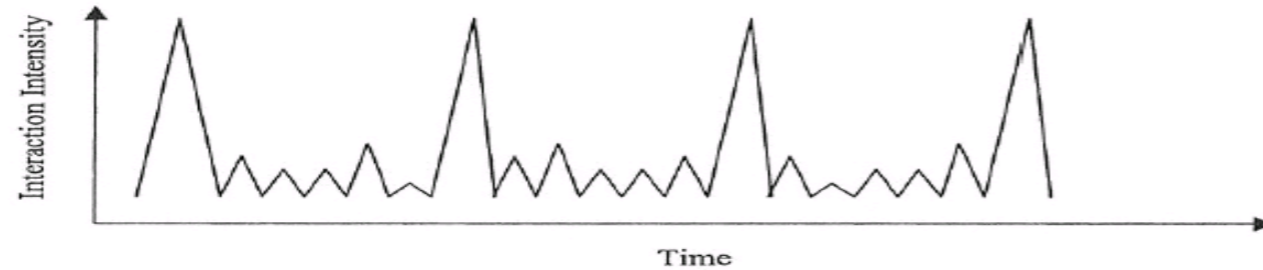
Zur TeamCharte siehe auch: Weichbrodt, J., Schulze, H., & Krause, A. (2015).

## Team Charta: «Kit» für Zusammenarbeit in verteilten Teams (3/3)

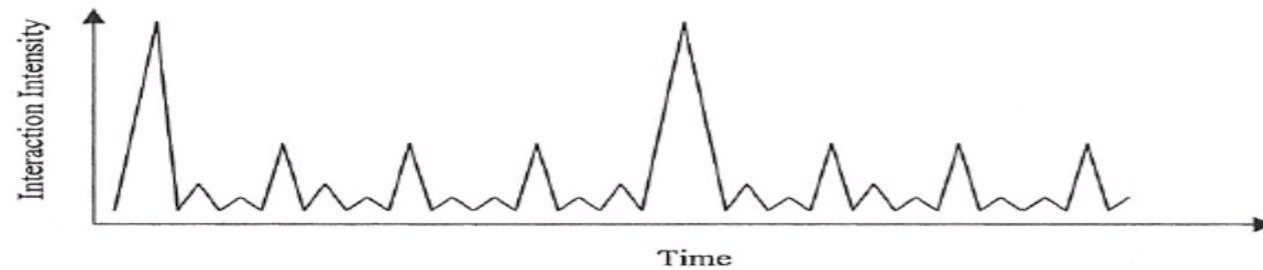


# The Rhythm of Effective Global Virtual Teams: Patterns of Interaction Incidents

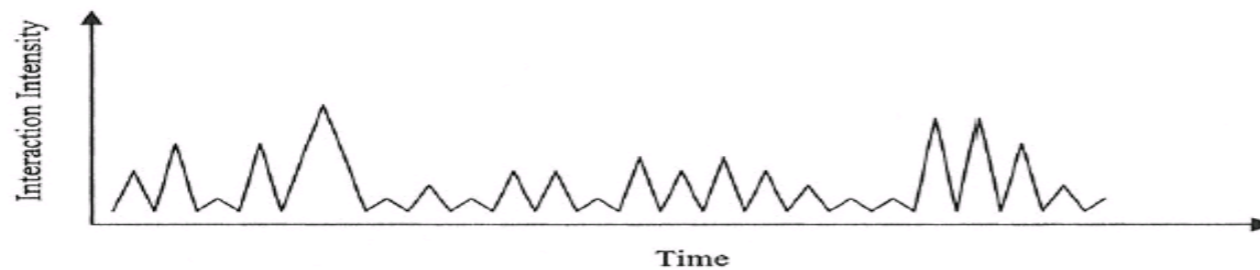
a) Simple Rhythm (MakeTech): Effective



b) Dual Rhythm (SellTech): Effective



c) No Rhythm (NewTech): Ineffective



„The Rhythm  
drives  
the Action“

Maznevski & Chudoba, 2000

## Fazit

- Pandemie ist ein «Booster» für Home Office und mobil-flexible Arbeiten – viele Firmen entwickeln aktuell «Mobilitätsprofile»
- Home Office wird zu einem «regulären Arbeitsort»
- Der «psychologische Vertrag» verändert sich – das Geben und Nehmen zwischen Organisation und Mitarbeitenden muss neu ausgehandelt werden
- Angemessener «Mix» aus Home Office und Arbeit vor Ort hängt ab von u.a. Art der Aufgabe, Ausstattung Home Office, Bedürfnissen der Mitarbeitenden
- Für die Optimierung des «richtigen Mix» zwischen Homeoffice und Büro benötigt es Experimentieren, Reflexion, Schulung – und good will des Arbeitgebers
- Es stellen sich «neue» Anforderungen an den Büroraum, v.a. für Teamarbeit, «hybride» Zusammenarbeit und sozialen Austausch (Präsenz vor Ort als «quality time»)



## Unser Inhouse-Schulungsangebot

<https://www.fhnw.ch/de/forschung-und-dienstleistungen/psychologie/gestaltung-flexibler-arbeit/gestaltung-flexibler-arbeit>



🏠 ▶ + ▶ Angewandte Psychologie ▶ Gestaltung flexibler Arbeit ▶ Gestaltung flexibler Arbeit: Arbeitsorte, Führung...

## Gestaltung flexibler Arbeit: Arbeitsorte, Führung, Selbstmanagement

Neue Arbeitsformen psychologisch fundiert und erfahrungsbasiert

Sie möchten in Ihrem Team oder Ihrer Organisation eine neue, flexible Art der Zusammenarbeit etablieren und suchen hierfür spezifische Impulse, (Gruppen-)Coaching oder Inhouse-Schulung? Kontaktieren Sie unsere Expertin der Forschungsgruppe Gestaltung flexibler Arbeit Katrina Welge via Kontaktformular.

- Ahlers, E., Mierich, S., & Zucco, A. (2021). *Was wir aus der Zeit der Pandemie für die zukünftige Gestaltung von Homeoffice lernen können* (Report Nr. 65; Report, S. 34). Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung. [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_wsi\\_report\\_65\\_2021.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_report_65_2021.pdf)
- Allen, T. D., Merlo, K., Lawrence, R. C., Slutsky, J., & Gray, C. E. (2021). Boundary Management and Work-Nonwork Balance While Working from Home. *Applied Psychology*, 70(1), 60–84. <https://doi.org/10.1111/apps.12300>
- Brucks, M. S., & Levav, J. (2022). Virtual communication curbs creative idea generation. *Nature*, 605 (7908), 108–112. <https://doi.org/10.1038/s41586-022-04643-y>
- Bütikofer, S., Craviolini, J., Hermann, M., & Krähenbühl, D. (2020). *Schweizer Familien in der Covid-19-Pandemie. Spezialauswertung des SRG-Corona-Monitors zu Familien- und Betreuungsstrukturen im Kontext der Krise* (S. 20) [Studienbericht]. Forschungsstelle sotomo im Auftrag von SRG SSR. [https://sotomo.ch/site/wp-content/uploads/2020/06/Covid19-Monitor\\_Familien.pdf](https://sotomo.ch/site/wp-content/uploads/2020/06/Covid19-Monitor_Familien.pdf)
- Craviolini, J., Hermann, M., Krähenbühl, D., & Wenger, V. (2021). 9.-SRG-SSR-Corona-Umfrage-Sotomo.pdf (S. 74) [Studienbericht]. Sotomo im Auftrag von SRG SSR. <https://sotomo.ch/site/wp-content/uploads/2021/10/9.-SRG-SSR-Corona-Umfrage-Sotomo.pdf>
- Coradi, A., & Boutellier, R. (2013). Treffpunkt Kaffeemaschine. Begegnungsräume fördern kreative Interaktionen. *ZfO*, 82. Jg.(05), 322–328.
- Future Forum Pulse (April 19, 2022), <https://futureforum.com/pulse-survey/>
- Jahncke, H., & Hallman, D. M. (2020). Objective measures of cognitive performance in activity based workplaces and traditional office types. *Journal of Environmental Psychology*, 72, 101503. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2020.101503>
- Konkol, J., Schanné, F., Lange, S., Windlinger, L., Neck, R., Weichbrodt, J., Degenhardt, B., Schulze, H., Gisin, L., Coradi, A., Schweingruber, D., Kleibrink, M., Metzger-Pegau, L., & Wieser, A. (2017). *Gesundheitsförderliche Büroräume und Workplace Change Management – ein Leitfaden* (S. 225). Gesundheitsförderung Schweiz. [www.gesundheitsfoerderung.ch/offices-change-health](http://www.gesundheitsfoerderung.ch/offices-change-health)
- Maigatter, A., Weichbrodt, J., & Welge, K. (2020). Gut zu wissen: Führungsherausforderungen mobil-flexibler Zusammenarbeit. In S. Wörwag & A. Cloots (Hrsg.), *Zukunft der Arbeit – Perspektive Mensch: Aktuelle Forschungserkenntnisse und Good Practices* (S. 289–298). Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-26796-4\\_20](https://doi.org/10.1007/978-3-658-26796-4_20)
- Marzban, S., Candido, C., Mackey, M., Engelen, L., Zhang, F., & Tjondronegoro, D. (2022). A review of research in activity-based working over the last ten years: Lessons for the post-COVID workplace. *Journal of Facilities Management*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JFM-08-2021-0081>
- Maznevski, M. L., & Chudoba, K. M. (2000). Bridging Space Over Time: Global Virtual Team Dynamics and Effectiveness. *Organization Science*, 11(5), 473–492. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.5.473.15200>
- Weichbrodt, J., Bruggmann, A., & Folie, A. (2020). *FlexWork Survey 2020*. Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. <https://doi.org/10.26041/fhnw-3454>
- Weichbrodt, J., Schulze, H., & Krause, A. (2015). Der steinige Weg zur Flexibilität. *HR Today*, 3. <https://irf.fhnw.ch/bitstream/handle/11654/12165/Weichbrodt,%20Schulze,%20Krause%20-%202015%20-%20Der%20steinige%20Weg%20zur%20Flexibilit%C3%A4t.pdf?sequence=1>
- [https://irf.fhnw.ch/bitstream/handle/11654/4994/WorkAnywhere\\_Ergebnisbroschuere\\_de.pdf?sequence=1](https://irf.fhnw.ch/bitstream/handle/11654/4994/WorkAnywhere_Ergebnisbroschuere_de.pdf?sequence=1)
- Wiesenfeld, B. M., Reyt, J.-N., Brockner, J., & Trope, Y. (2017). Construal Level Theory in Organizational Research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 367–400. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113115>
- Wütschert, M. S., Pereira, D., Schulze, H., & Elfering, A. (2021). Working from Home: Cognitive Irritation as Mediator of the Link between Perceived Privacy and Sleep Problems. *Industrial Health*, 23.

## Danke für die Aufmerksamkeit!

*Bei Rückfragen können Sie gerne auf mich zukommen:  
[hartmut.schulze@fhnw.ch](mailto:hartmut.schulze@fhnw.ch)*

### Mitarbeitende

---



Prof. Dr. Hartmut Schulze



Dr. Johann Weichbrodt



Katrina Welge



Dr. Theresia Leuenberger



Andreas Urech



Kristina Simic



Livia Suter



Magdalena Mateescu



Sara Berli

