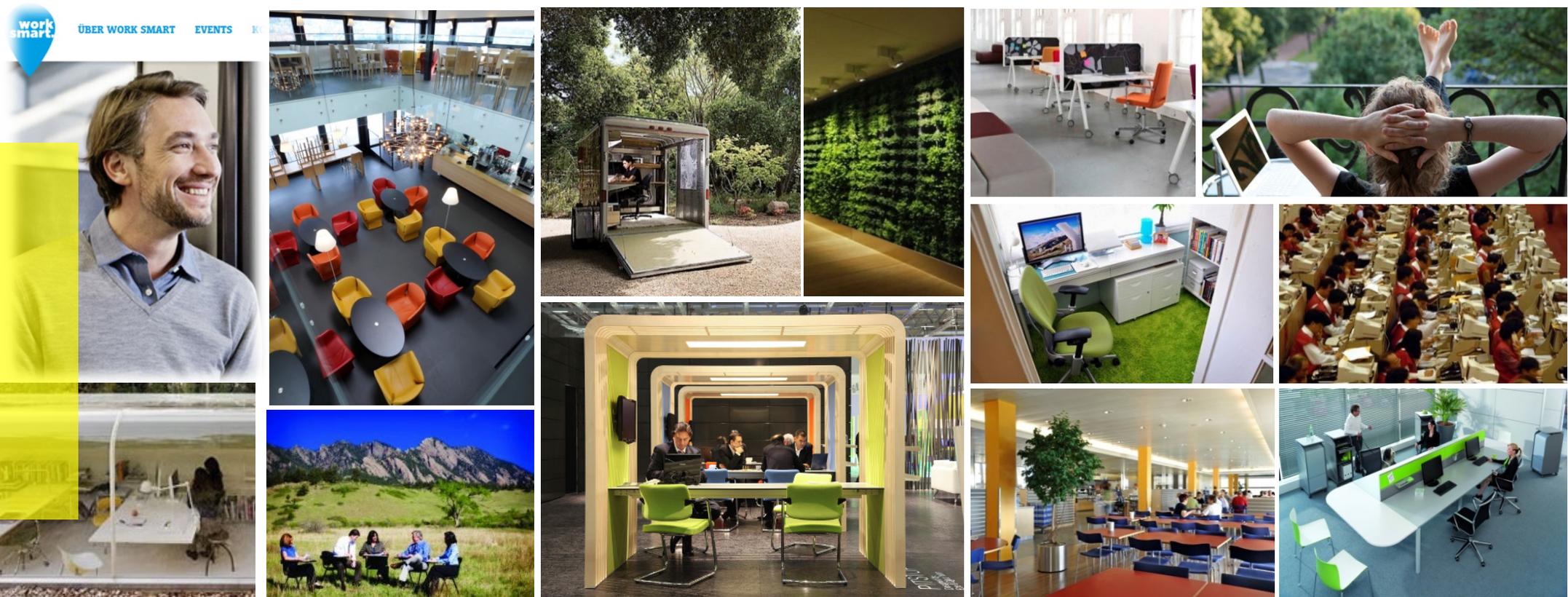


# Einflussfaktoren auf die Wahl des Arbeitsorts – Der passende Mix zwischen Homeoffice und Büro

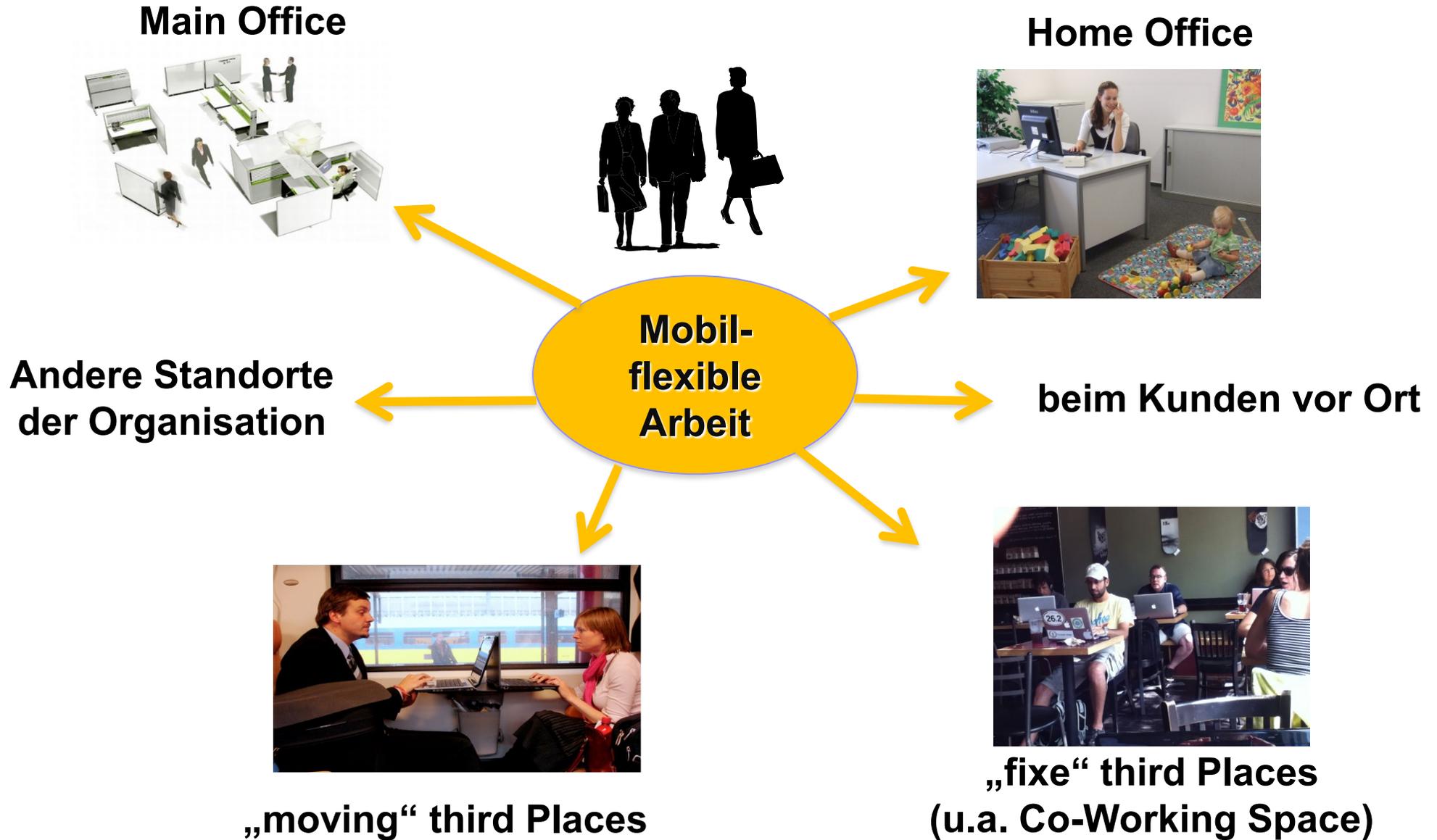
26.11.2020, 10:05 – 11:00, fon Jahrestagung, Online  
Prof. Dr. Hartmut Schulze



## Agenda

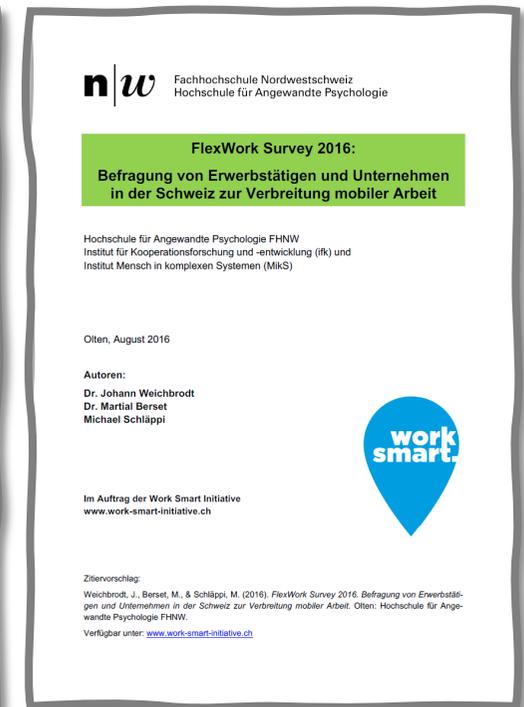
- **Mobil-flexible Arbeit 2014 – 2016 – 2020 in der Schweiz**
- Vor- und Nachteile Home Office
- Gestaltungsansätze für mobil-flexible Arbeitsformen
- Fazit

# Mobil-flexible Arbeit: Wechsel zwischen verschiedenen Arbeitsorten



## Hintergrund zur Studie Projektleitung: Dr. J. Weichbrodt

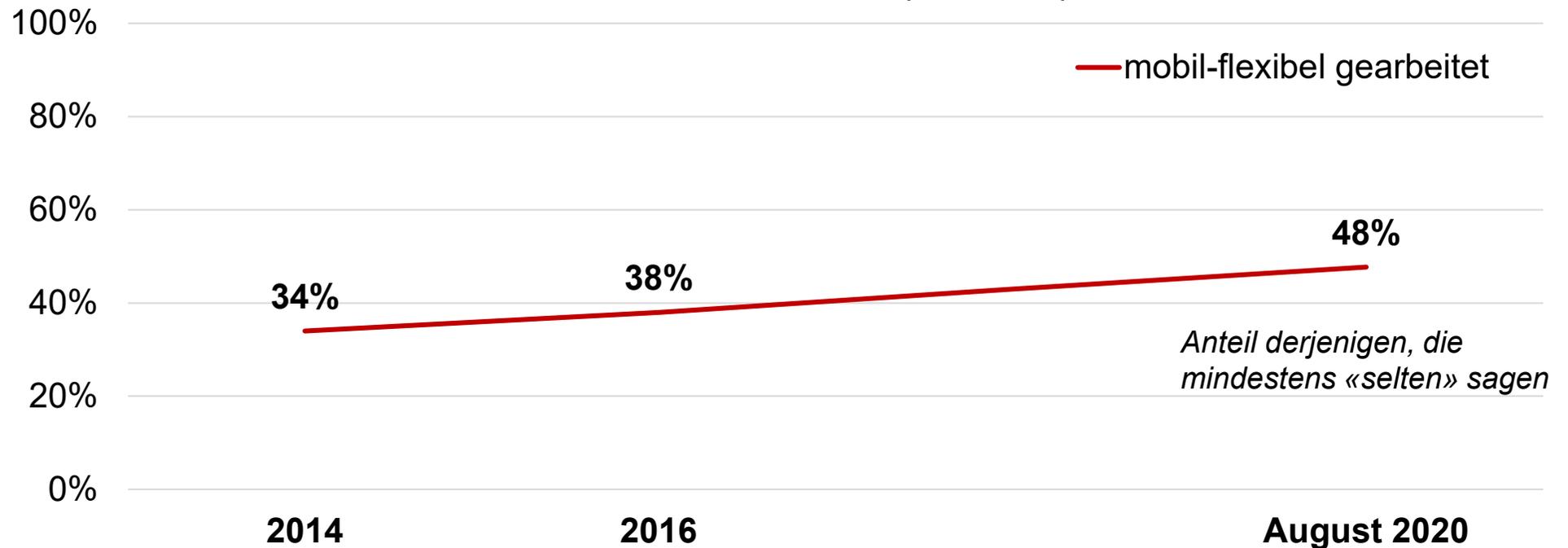
- 2'000 Erwerbstätige (repräsentativ)
- 439 Unternehmen und Verwaltungen
- Dritte Durchführung nach 2014 und 2016
- Befragungszeitraum: August 2020



- **Wo steht die Schweiz** in Sachen Homeoffice & Co? Welche Veränderungen sind erkennbar?
- Welche **Motive und Hindernisse** bezüglich mobiler Arbeit werden erlebt?
- Welche Auswirkungen hat die **Covid-19-Pandemie** auf das mobil-flexible Arbeiten?

## Mobil-flexibles Arbeiten seit 2014

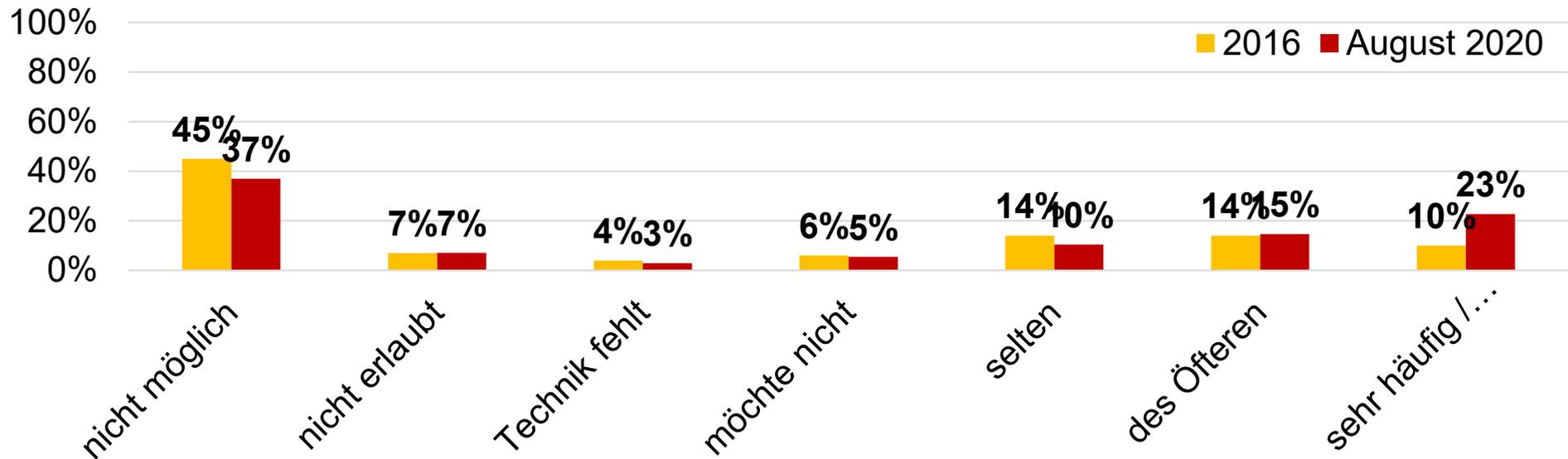
Wie häufig wird heute mobil-flexibel gearbeitet im Vergleich zu 2014 & 2016? (n=2000)



Tendenz zu mehr mobil-flexibler Arbeit.

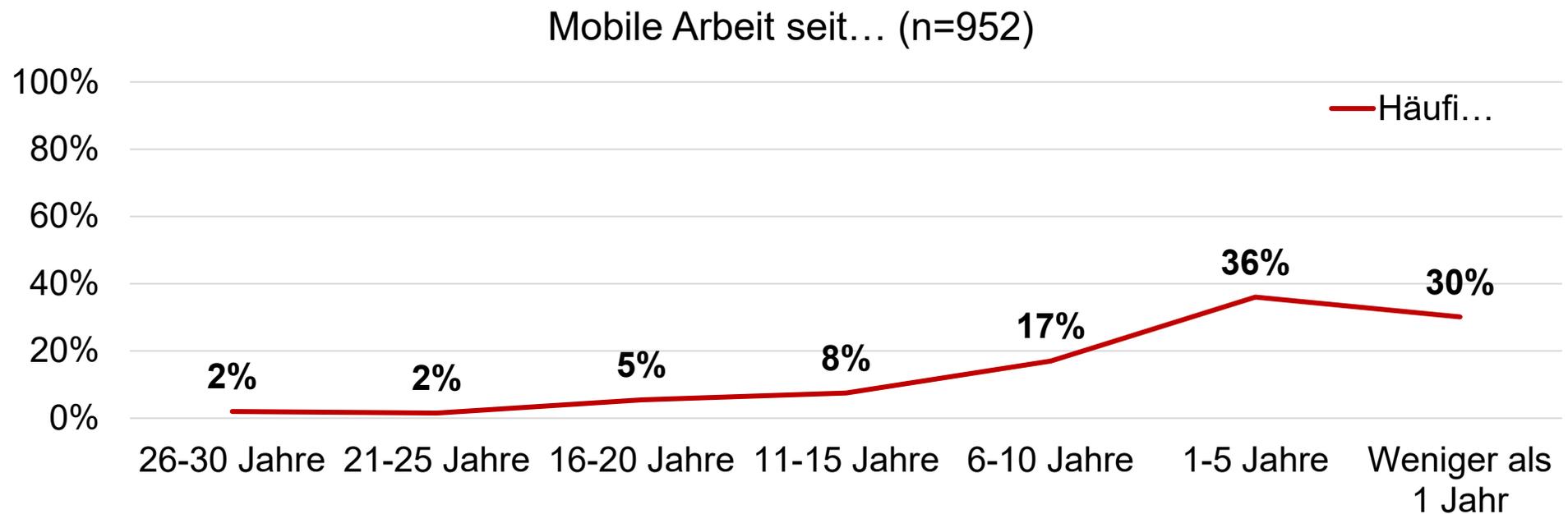
## Mobil-flexibles Arbeiten: Vergleich zu 2016

Gegenüberstellung Häufigkeit (n=2000)



Tendenz zu mehr mobil-flexibler Arbeit, insbesondere die Gruppe «sehr häufig / fast ausschliesslich». Anhand der Antwortkategorie «nicht möglich» sieht man, dass mehr Personen mobil-flexibel arbeiten können.

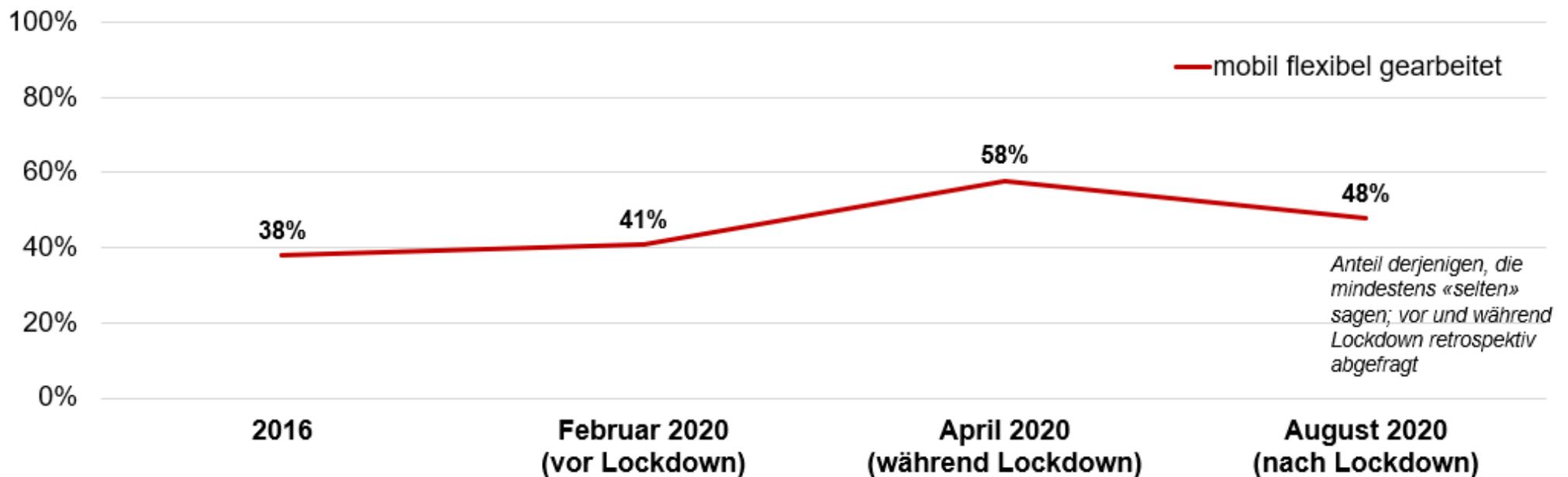
## Wie lange arbeiten Sie schon mobil-flexibel?



Starker Anstieg mobil-flexibler Arbeit in den letzten 1-5 Jahren, sowie in diesem Jahr.

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

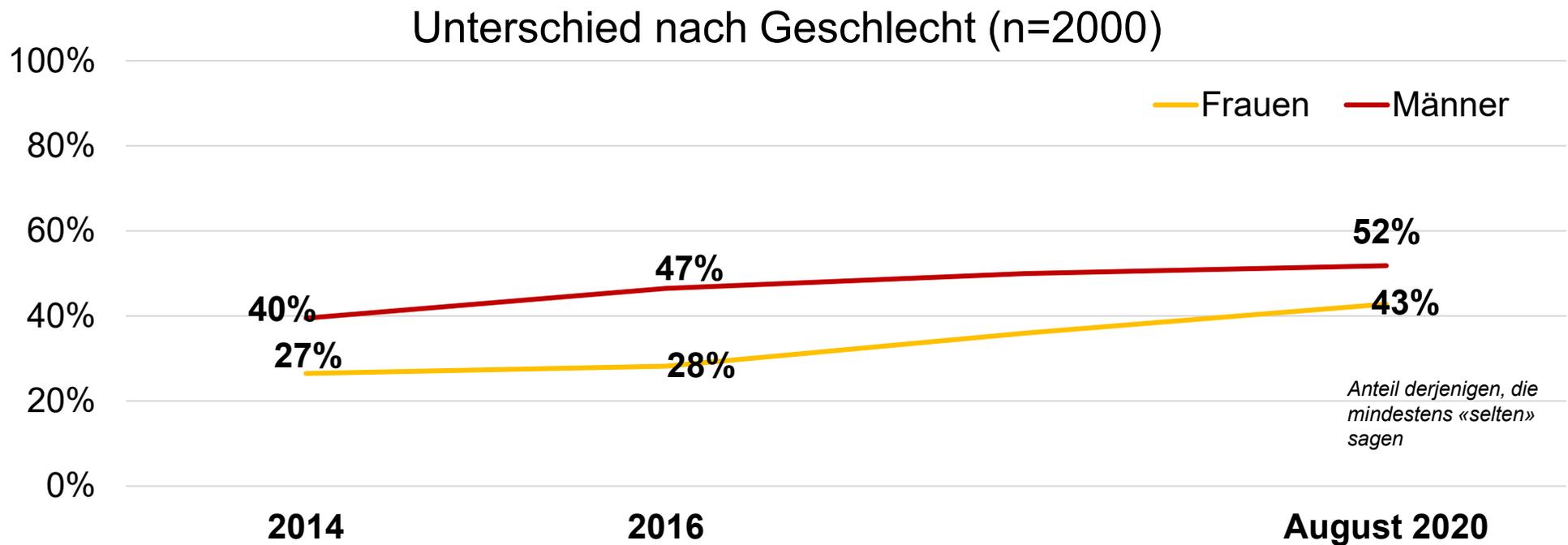
Wie häufig wurde 2016 mobil-flexibel gearbeitet im Vergleich zu heute und wie sah die Situation vor und während dem «Lockdown» aus? (n=2000)



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

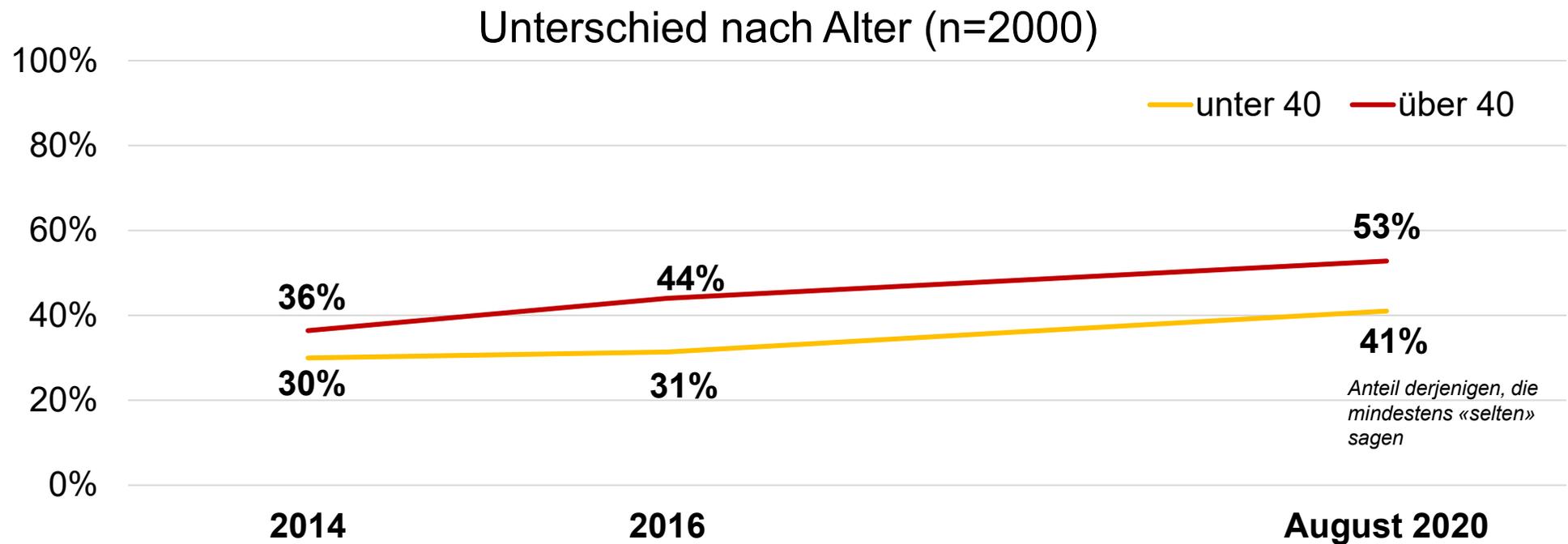
Weichbrodt et al., 2020

## Geschlechtsspezifische Unterschiede



Männer arbeiten nach wie vor mehr mobil-flexibel.  
Steilerer Anstieg mobil-flexibler Arbeit bei Frauen – der Unterschied wird kleiner.

## Altersspezifische Unterschiede



Ältere Erwerbstätige arbeiten nach wie vor mehr mobil-flexibel als jüngere.  
Beide Gruppen nehmen zu, der Unterschied bleibt.

## Befragung Home Office von ifo München:

1188 Geschäftsführer\*innen, Manager\*innen und Personalverantwortlichen,  
Oktober 2020

Anteil der Belegschaft und Anteil der Arbeitszeit im Homeoffice (in %)

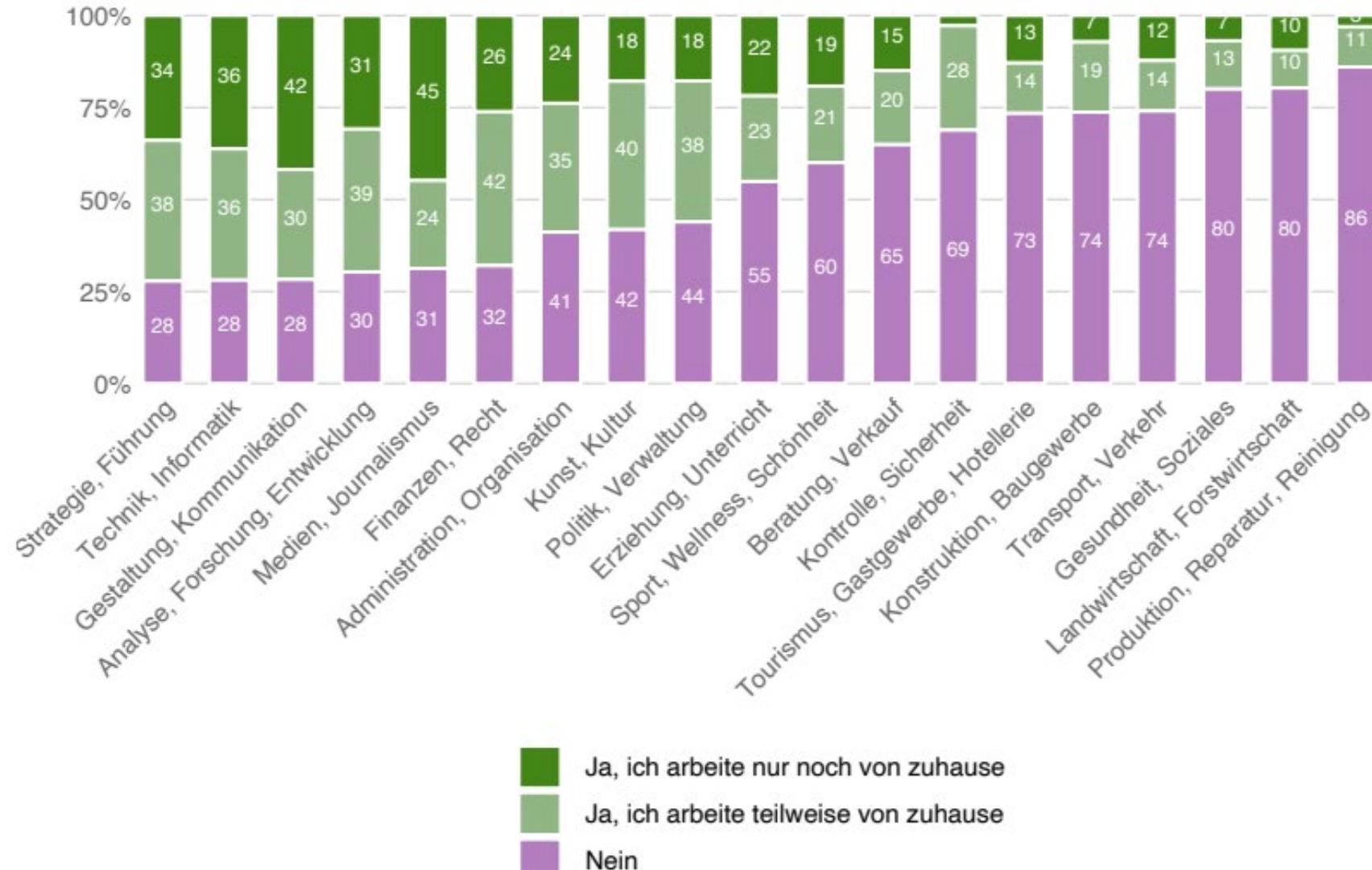
		Insgesamt	Nach Sektor		
			Dienstleistungen	Verarbeitendes Gewerbe	Handel
Anteil an der Belegschaft	vor Corona	18	27	8	8
	aktuell	42	57	24	24
Anteil an der Arbeitszeit	vor Corona	33	36	29	29
	aktuell	60	69	51	47

Anmerkung: Die Zahlen in dieser Tabelle beziehen sich auf Unternehmen, die sowohl vor der Coronakrise als auch aktuell Heimarbeit nutzen.

Quelle: ifo-Umfrage 2020.

# Arbeit im Home Office während Lockdown – nach Tätigkeitsfeld (N=31'011)

(repräsentative Online Befragung für die Schweizer Wohnbevölkerung der Schweiz ab 15 Jahren)



Bossardt et al., 2020

## Einfluss «Lockdown-Situation» auf die Einstellung der Arbeitgeber zu mobil-flexiblem Arbeiten

49%

«Durch das pandemiebedingte Homeoffice gab es in meiner Organisation einen **regelrechten Kulturwandel** und wir haben jetzt eine deutlich **positivere Einstellung** zum mobilen Arbeiten.»

«Das pandemiebedingte Homeoffice hat in meiner Organisation die eher **skeptische Einstellung** gegenüber dem mobilen Arbeiten **nicht beeinflusst**. Man will möglichst wieder **präsenzbasiert** arbeiten.»

39%

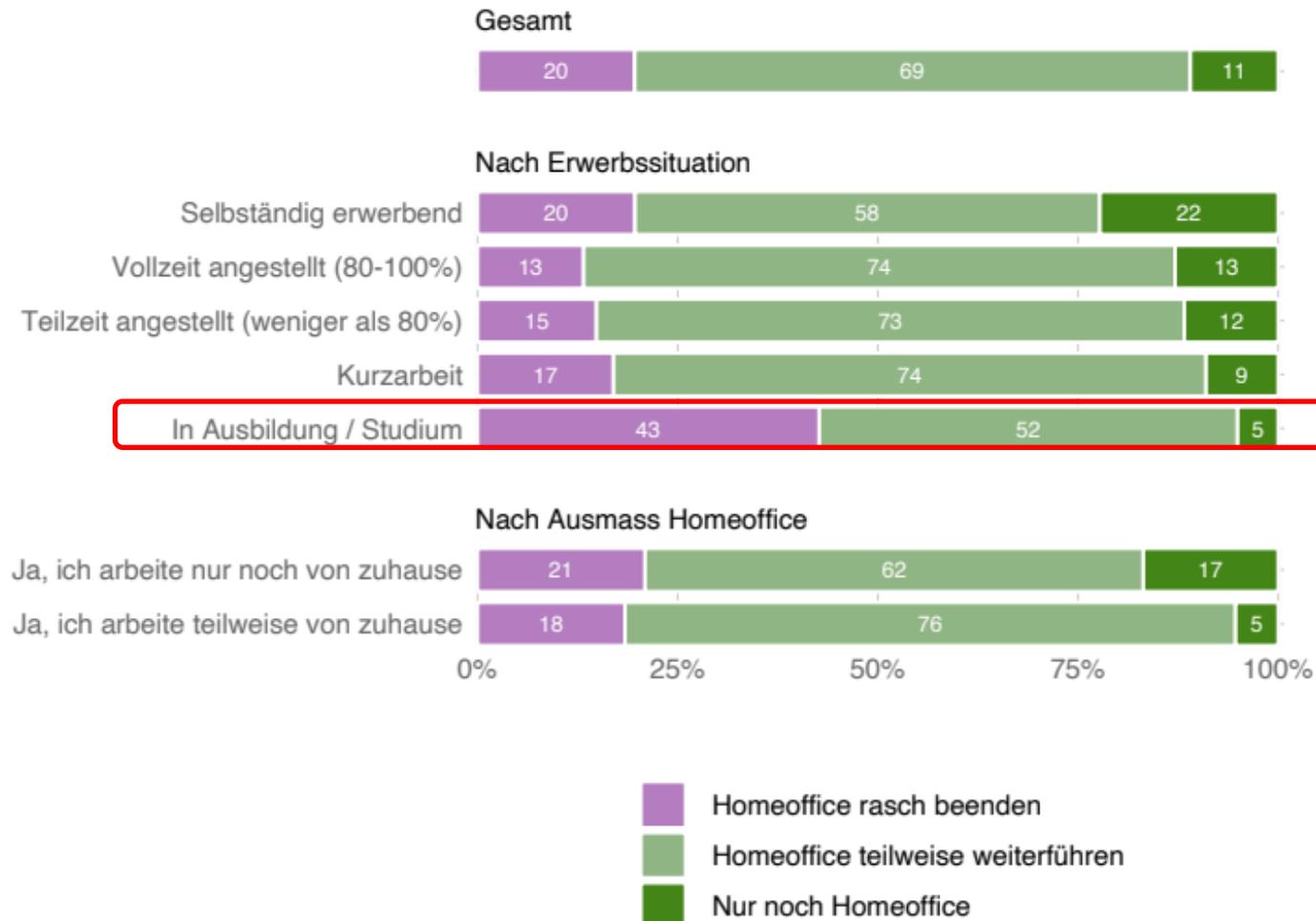
38%

«Wir hatten schon **vorher eine Kultur**, die mobiles Arbeiten unterstützt hat. Das pandemiebedingte Homeoffice hatte in meiner Organisation daher **kaum Auswirkungen** auf die Einstellung zum mobilen Arbeiten.»

Anteil derjenigen, die auf einer 7er-Zustimmungsskala mindestens 4 angeben, Mehrfachantworten möglich.

## Wunsch nach Fortführung des Home Office (nur im HO Arbeitende)

(repräsentative Online Befragung für die Schweizer Wohnbevölkerung der Schweiz ab 15 Jahren)



Bossardt et al., 2020, S. 31

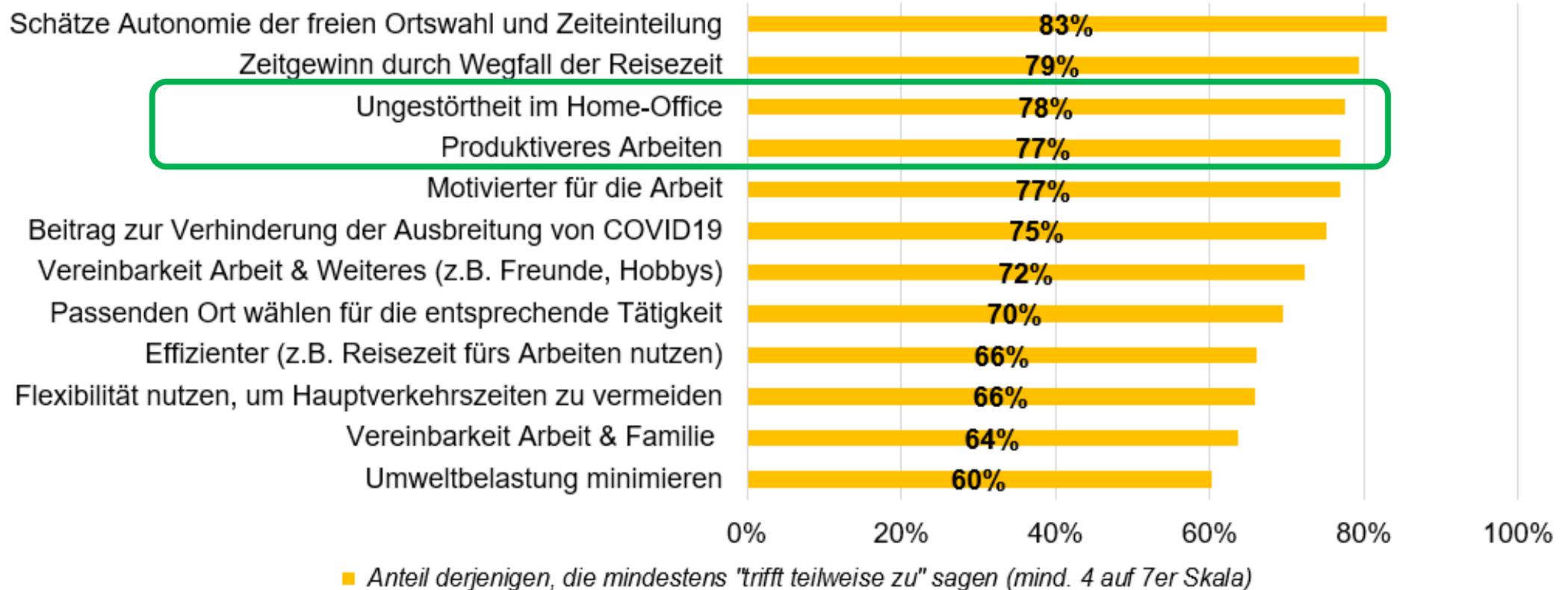
Auffällig ist, dass besonders Personen in Ausbildung ein Bedürfnis nach einem raschen Ende von Homeoffice haben. Präsenzunterricht und der intensive soziale Austausch an Ausbildungsstätten scheint sich offensichtlich nicht mit Zoom und ähnlichem substituieren lassen

## Agenda

- Mobil-flexible Arbeit 2014 – 2016 – 2020 in der Schweiz
- **Vor- und Nachteile Home Office**
- Gestaltungsansätze für mobil-flexible Arbeitsformen
- Fazit

# Aus welchen Gründen wird im Home Office gearbeitet?

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



Autonomie in der Ortswahl und Zeiteinteilung, Zeitgewinn, Ungestörtheit als zentrale Motive für Arbeit im Home Office – Home Office weiterhin als «Refugium der Stillarbeit»

## Motive für die Arbeit im Home Office (in einer Verwaltungseinheit in Deutschland (N=90))

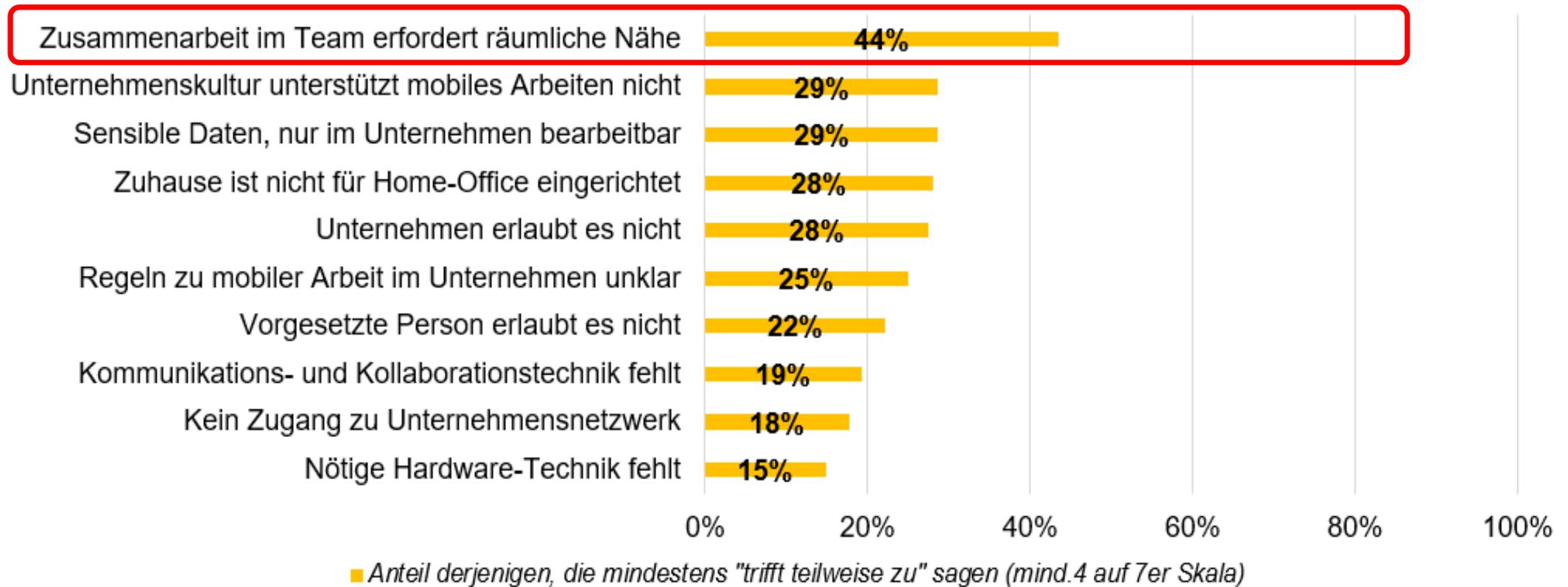
Nach allen im Piloten gemachten Erfahrungen: Bitte beurteilen Sie, inwiefern die folgenden Gründe für Home Office auf Sie zutreffen.

1	Reise- und Arbeitswegzeiten einsparen (MW 6.2)
2	Bessere zeitliche Gestaltung der Arbeitszeit (MW 6.0)
3	Konzentriertes/unterbrechungsfreies Arbeiten (MW 5.6)
4	Höhere Arbeitsmotivation (MW 5.1)
5	Andere Aspekte der Vereinbarkeit (MW 4.7)
6	Gesundheitliche Aspekte (MW 4.2)
7	Betreuung von Kindern (MW 2.8; Kinder im Haushalt n=27, MW 5.6)
8	Pflege/Betreuung von Angehörigen (MW 2.0)

1 = «trifft überhaupt nicht zu»  
4 = «teils/teils»  
7 = «trifft voll und ganz zu»

## Erlebte Hindernisse in Bezug auf mobiles Arbeiten/Home Office

Welche Hindernisse erleben Sie aktuell bezogen auf das mobile Arbeiten?  
(n=2000)



## Befragung Home Office von ifo München:

1188 Geschäftsführer\*innen, Manager\*innen und Personalverantwortlichen,  
Oktober 2020

Veränderung von Qualität und Quantität der Arbeit von Angestellten im Homeoffice (in %)

	Alle Teilnehmer			Schlechter – bei Umsetzungsproblemen von Homeoffice	Schlechter – bei Kinderbetreuungs- problemen
	Schlechter	Keine Veränderung	Besser		
Arbeitszeit	33	44	23	44	50
Output	35	38	27	53	67
Qualität der Arbeit	23	53	24	39	46
Zusammenarbeit verglichen mit »face-to-face«	59	34	7	70	78
Bezogen auf das Arbeits- ergebnis insgesamt	37	44	18	55	71

Quelle: ifo-Umfrage 2020.

ifo Schnelldienst digital 14/2020, 23. November 2020

<https://www.ifo.de/DocDL/sd-2020-digital-14-demmelhuber-et-al-homeoffice-vor-nach-corona.pdf>

## Konstanzer Langzeitstudie von 699 Erwerbstätigen von März – Oktober 2020 in Deutschland (Kunze et al., 2020)

**Homeoffice vs. Präsenz:** Weniger Pendeln & zentral für die Jobwahl hier; mehr Austausch & Kreativität dort

Im **Homeoffice** schätze ich besonders, dass mein **täglicher Pendelweg** zur Arbeit **wegfällt**.



Wenn ich nach einem **neuen Job** suche, werde ich stark darauf achten, dass **Homeoffice** möglich ist.



Ich schätze den persönlichen **Austausch mit Kollegen** an meinem regulären Arbeitsplatz.



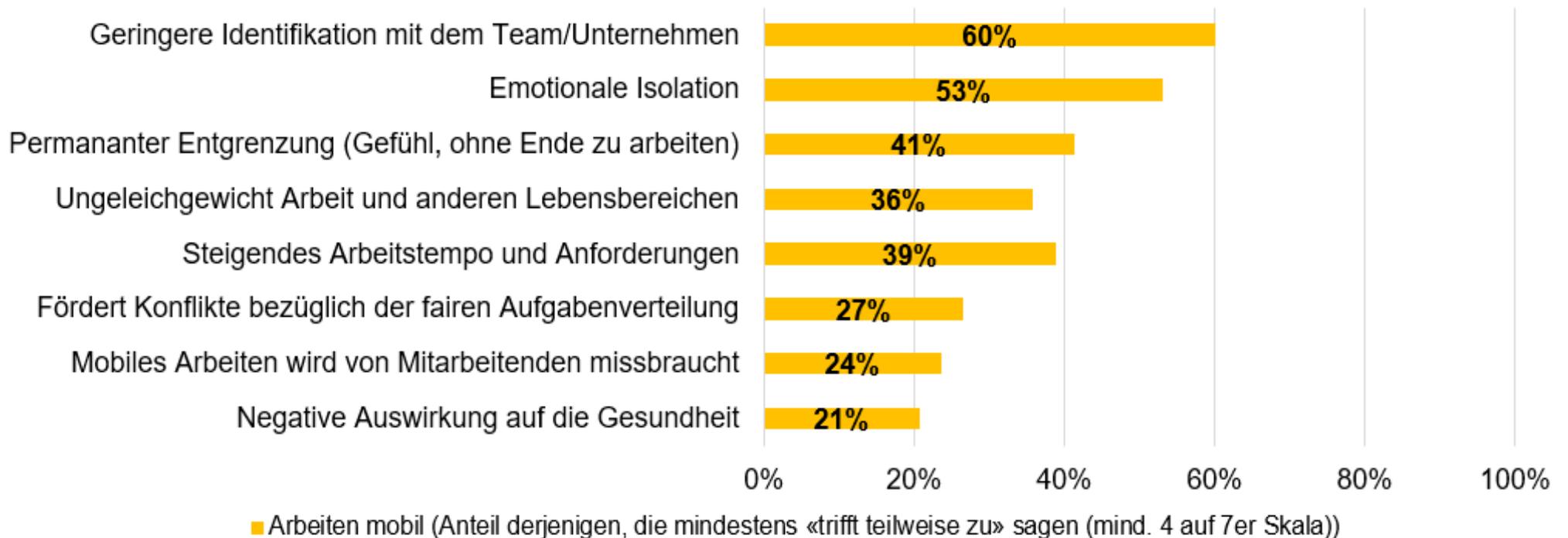
Wir brauchen die persönliche **Interaktion** am regulären **Arbeitsplatz**, um **kreativ** zu sein.



■ stimme (eher) nicht zu    ■ teils-teils    ■ stimme (eher) zu

## Probleme in Bezug auf mobil-flexibles Arbeiten

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



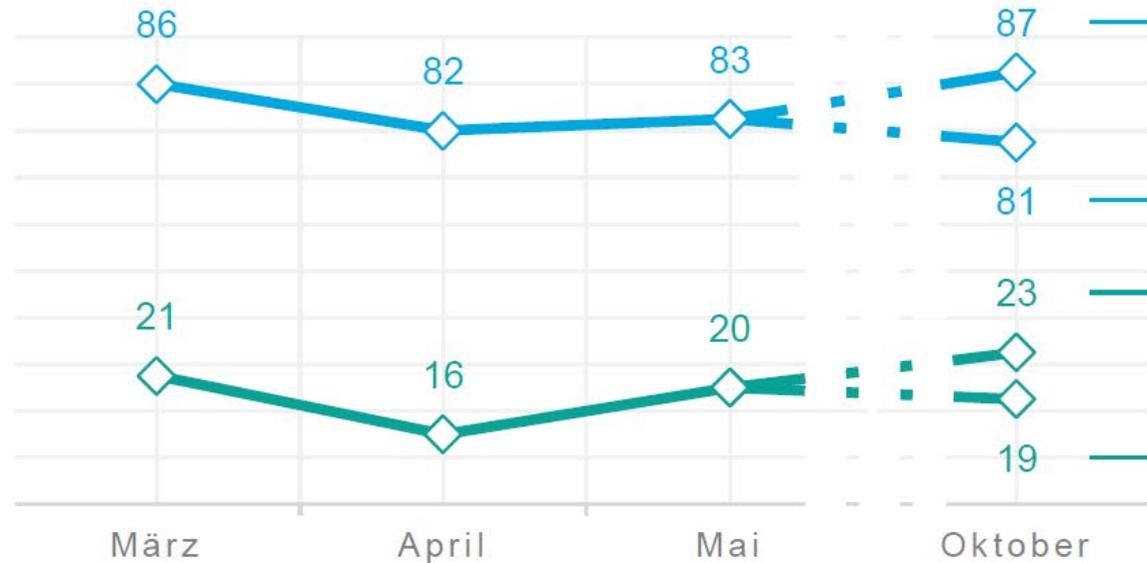
Jüngere geben etwas stärkere Probleme in Bezug auf mobil-flexibles Arbeiten an

## Konstanzer Langzeitstudie von 699 Erwerbstätigen von März – Oktober 2020 in Deutschland (Kunze et al., 2020)

### Homeoffice-Rückkehrer: weniger produktiv und erschöpfter

#### Produktivität

(„hoch“ / „sehr hoch“, Selbsteinschätzung in Prozent)



Befragte arbeiten...

weiterhin in mobiler Arbeit oder im Homeoffice

wieder in voller Präsenz

wieder in voller Präsenz

weiterhin in mobiler Arbeit oder im Homeoffice

## Zwischenfazit

- Mobil-flexibles Arbeiten hat zugenommen, im August fast die Hälfte der Schweiz
- Männer arbeiten mehr mobil-flexibel als Frauen (wobei der Unterschied kleiner wird), Ältere mehr als Jüngere, in Grossunternehmen mehr als in KMU.
- Die meisten sind zufrieden mit dem Ausmass, 31% wünschen sich mehr/öfter und 9% weniger/seltener mobil-flexible zu arbeiten.
- Hauptmotive für mobil-flexibles Arbeiten sind (unverändert) rund um die individuelle Produktivität und eine autonome Lebensgestaltung angesiedelt.
- Mobil-flexibel Arbeitende erleben Probleme wie fehlendes Gemeinschaftsgefühl, Isolation, Entgrenzung, u.a. – Jüngere dabei mehr als Ältere.
- Das grösste Manko ist die Ko-Kreation in Teams im Home Office, Koordination und Infoaustausch funktionieren ganz gut

## Agenda

- Mobil-flexible Arbeit 2014 – 2016 – 2020 in der Schweiz
- Vor- und Nachteile Home Office
- **Gestaltungsansätze für mobil-flexible Arbeitsformen**
- Fazit

## Ihre Erfahrungen

Bitte gehen Sie auf [www.menti.com](https://www.menti.com) und geben Sie den Code ein: **11 34 06 4**

### ■ Frage 1:

Im Vergleich zum Home Office im ersten Lockdown (vor dem Sommer 2020) erlebe ich Home Office jetzt gerade:

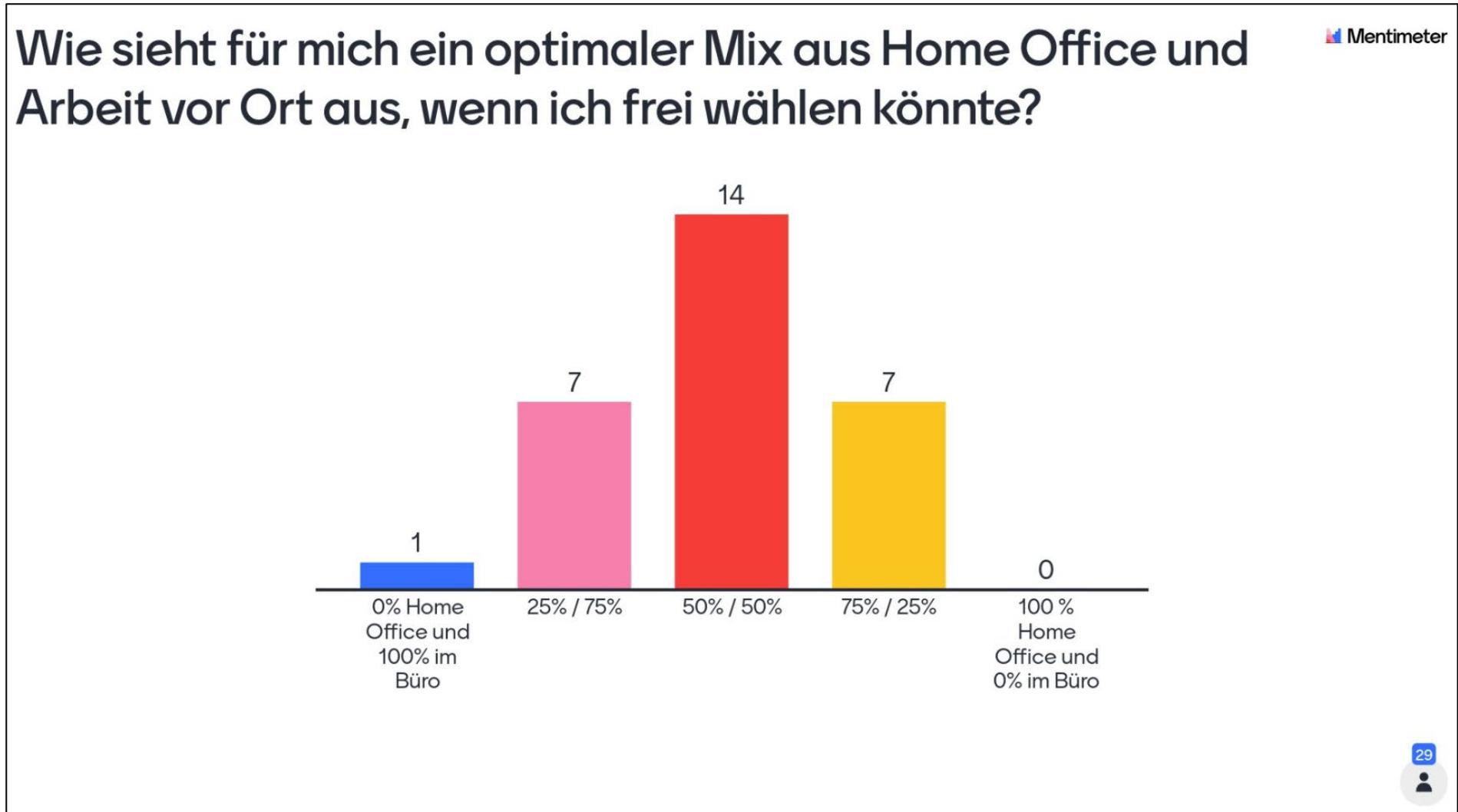
- als anstrengender
- habe ich mich im Home Office eingelebt
- schaut mich die Arbeit immerzu an und kann ich mich schlechter abgrenzen
- vermisse ich den sozialen Austausch mit Kolleg\*innen immer mehr
- Bin ich immer noch genauso produktiv wie im Büro

### ■ Frage 2:

wie sieht ein optimaler Mix aus Home Office und Arbeit vor Ort für mich aus, wenn ich die freie Wahl hätte?

HO - 0/100, 25/75, 50/50 75/25 100/0 – Präsenz vor Ort

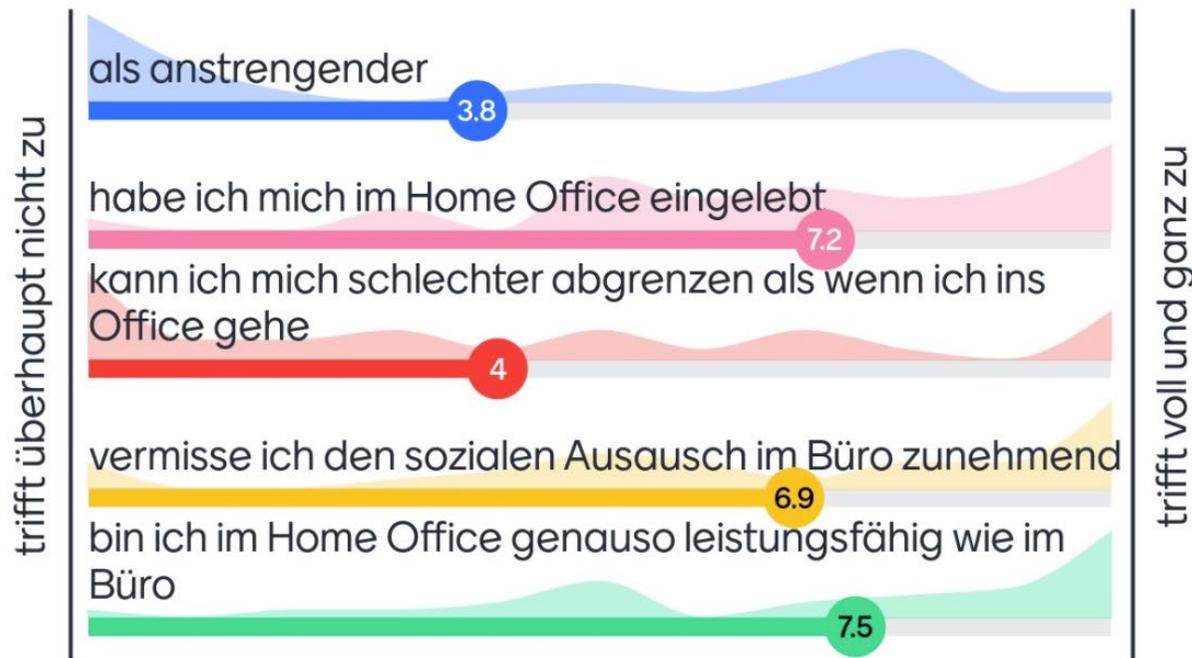
## Screenshot aus Mentimeter von der fon Jahrestagung, 26.11.2020



## Screenshot aus Mentimeter von der fon Jahrestagung, 26.11.2020

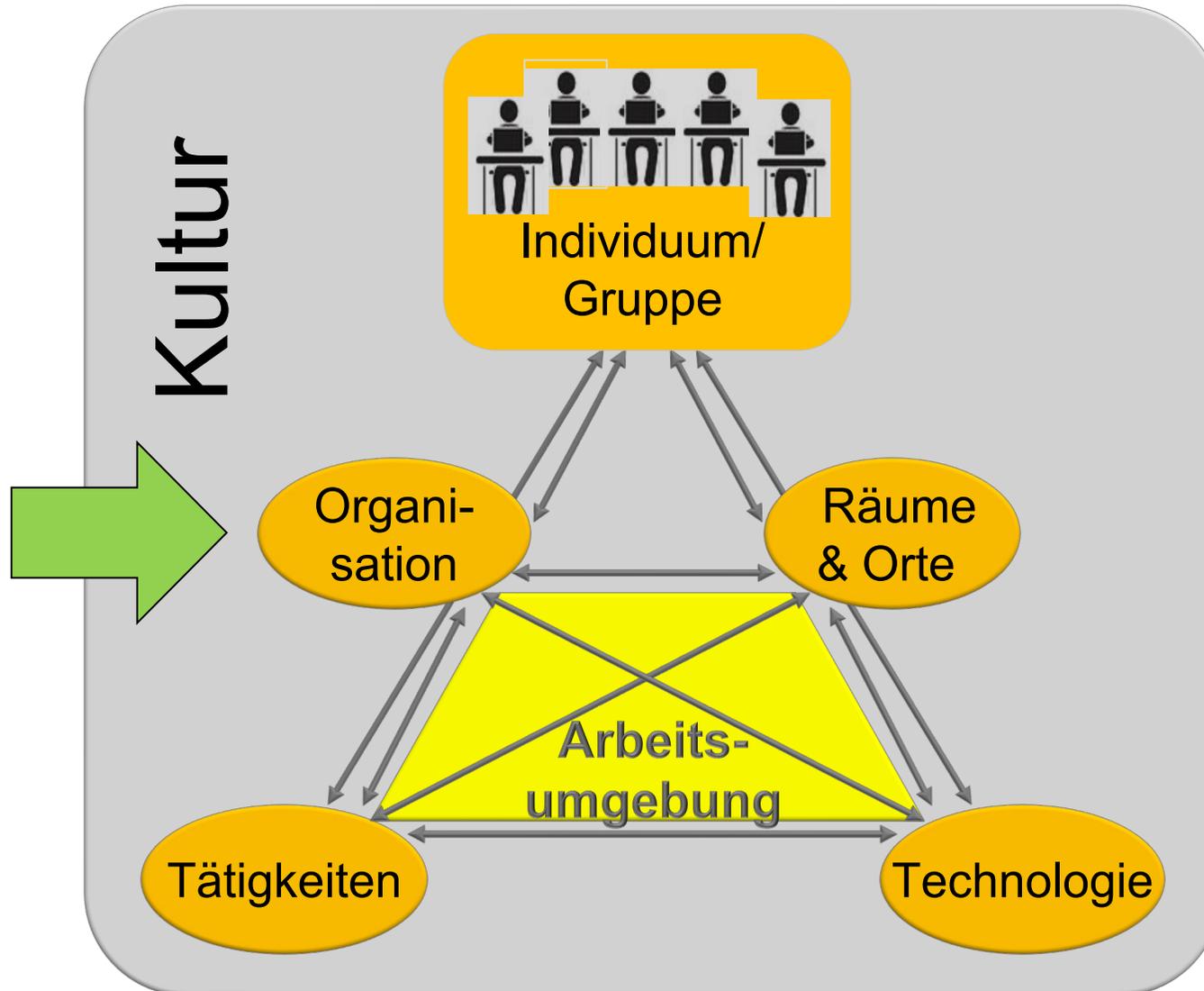
Im Vergleich zum Home Office im ersten Lockdown (vor dem Sommer 2020) erlebe ich Home Office jetzt gerade:

Mentimeter



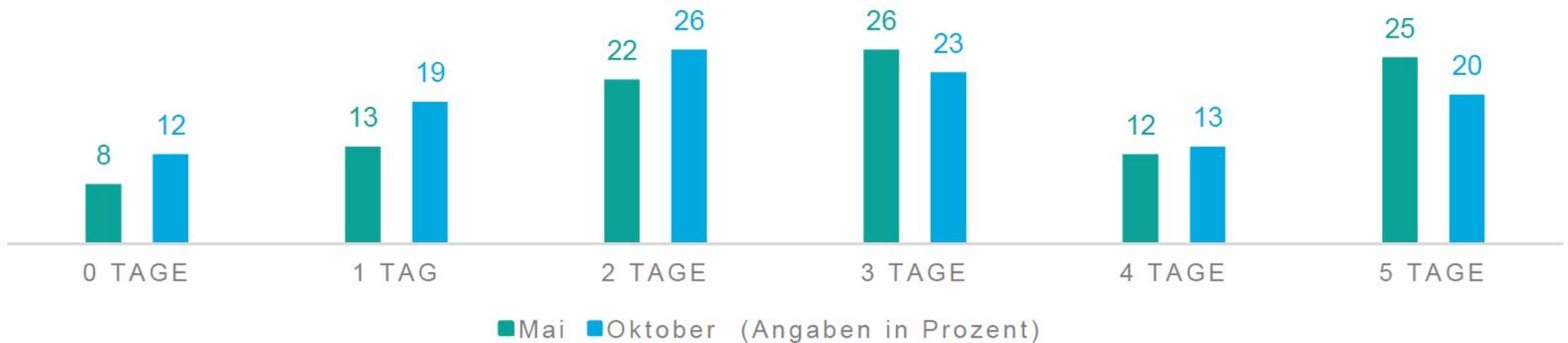
32

# Die Büroumgebung als sozio-technisches System

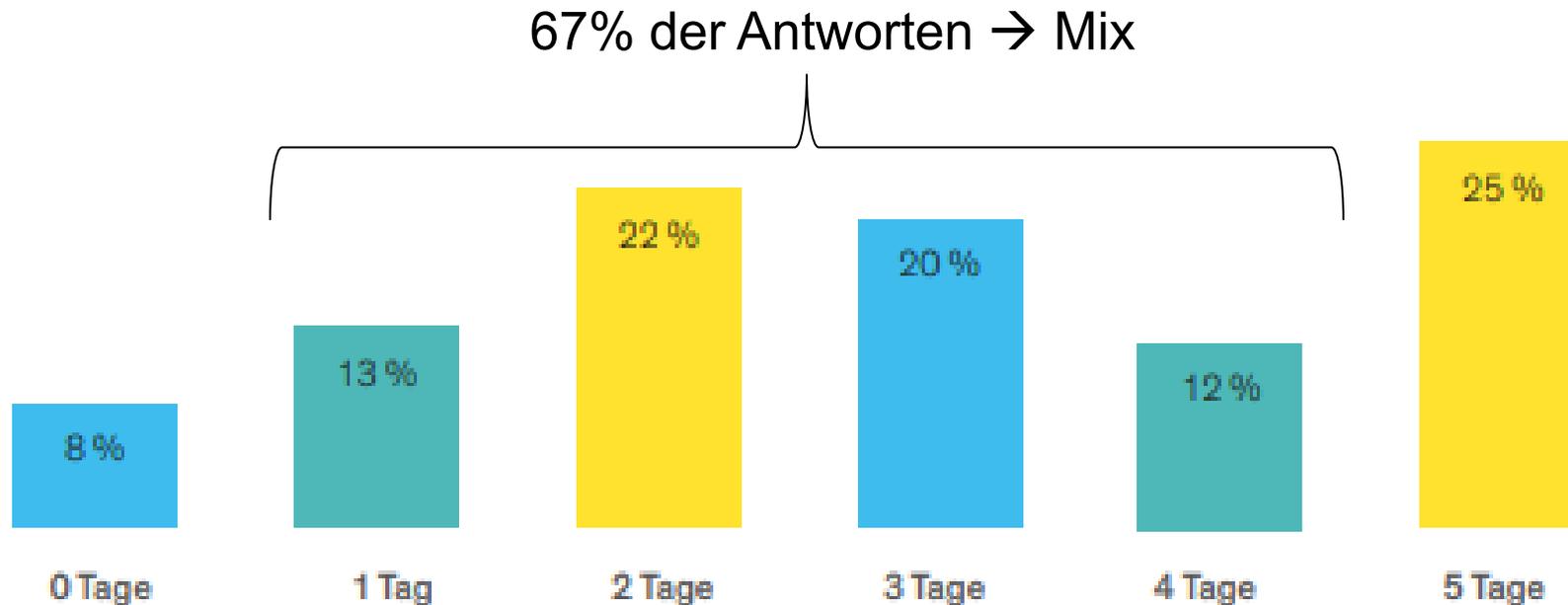


## Konstanzer Langzeitstudie von 699 Erwerbstätigen von März – Oktober 2020 in Deutschland (Kunze et al., 2020)

Homeoffice Präferenz: Weniger Vollzeit-Homeoffice; Mehrheit wünscht 2 Tage in der Woche



## Gewünschte Zeit im Home Office, wenn Sie frei wählen könnten (N = 699)

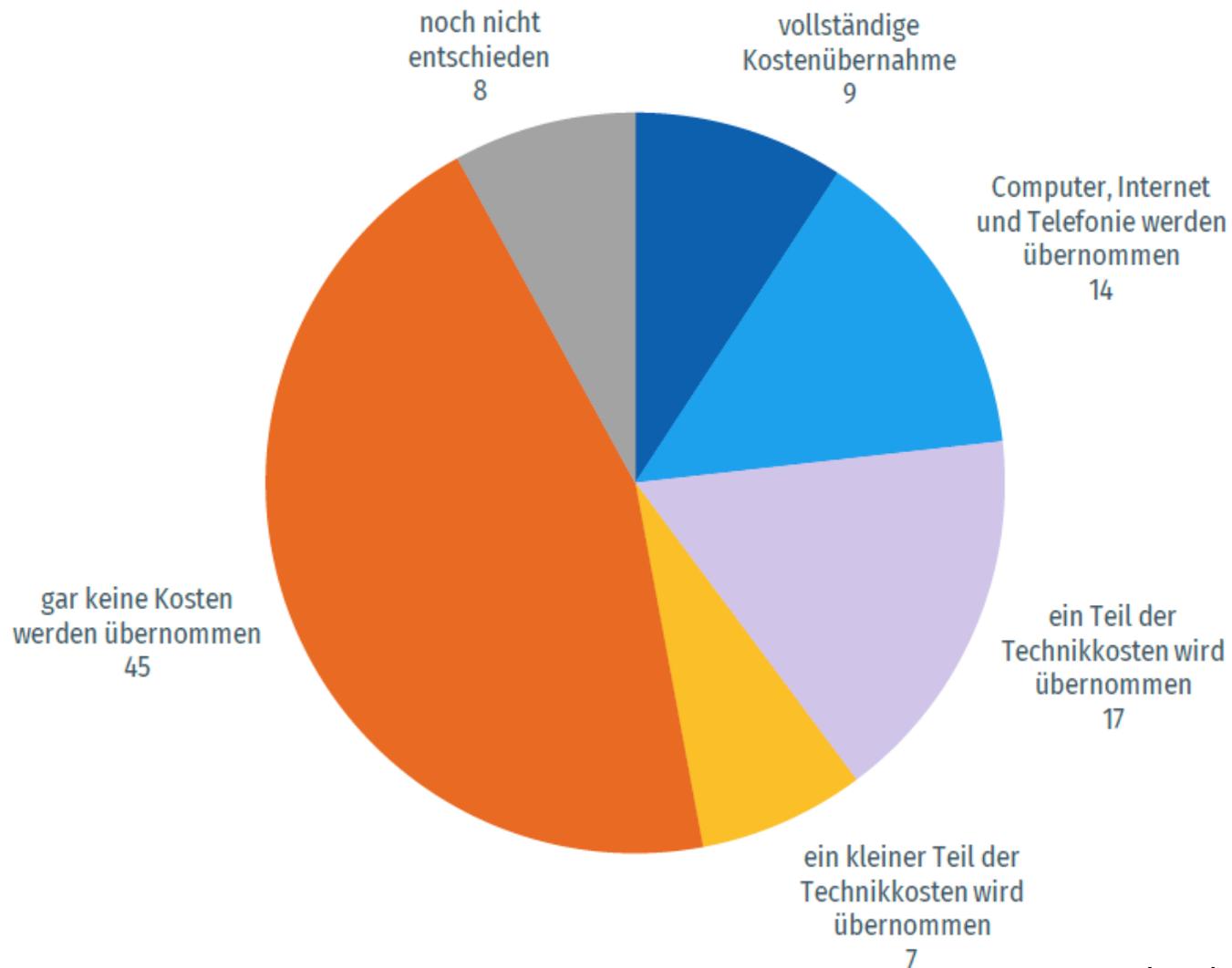


### Ein adäquater Mix hängt von verschiedenen Faktoren ab:

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

Kunze et al., 2020, S. 4

## Beteiligung Arbeitgeber an Kosten für Home Office (N=1126)

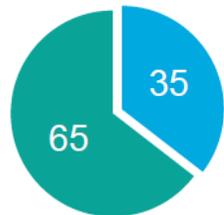


Ivankovic et al., Bern, 2020

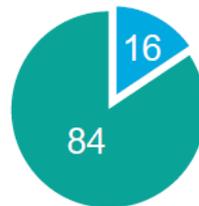
## Schulungsangebote und Ausstattung

Konstanzer Langzeitstudie von 699 Erwerbstätigen von März – Oktober 2020 in Deutschland  
(Kunze et al., 2020)

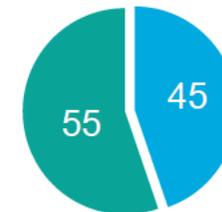
### Arbeitgeberunterstützung: Partizipation, Schulungsangebote & Ausstattung ausbaufähig



Ich wurde vom Arbeitgeber nach meinen **Homeoffice-Präferenzen** gefragt.



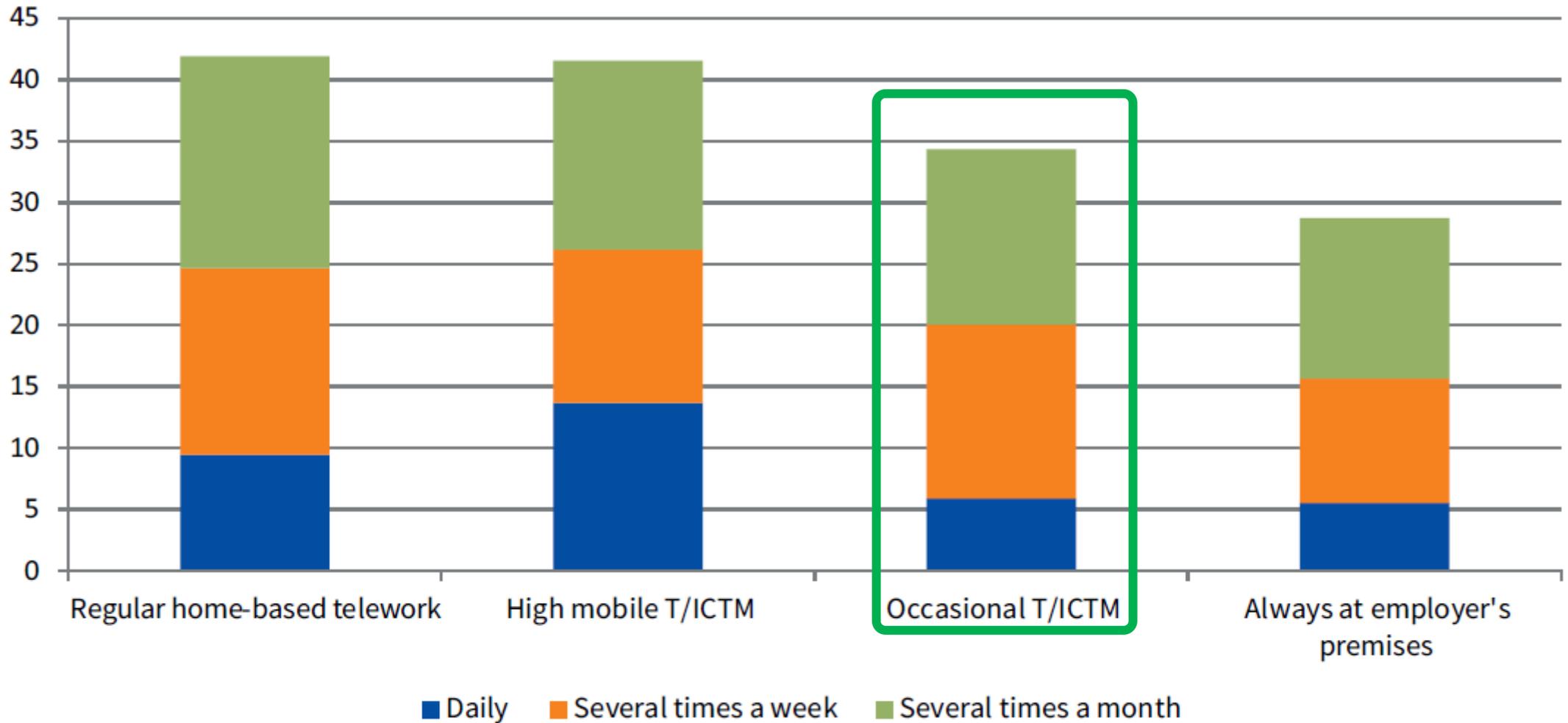
Ich habe vom Arbeitgeber eine **Schulung** zum Arbeiten im Homeoffice erhalten.



Ich habe vom Arbeitgeber eine **vollständige IT-Ausstattung** zum Arbeiten von zu Hause erhalten.

■ Nein ■ Ja (Angaben in Prozent)

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



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

Messenger et al, 2017, S. 39

## Anforderungen an Mix von Home Office und Office

### ■ Unter «Normalbedingungen»:

- Dosierung hat einen Einfluss auf Produktivität und Wohlfühlen im Home Office
- Im Durchschnitt sinkt nach max. 2.5 ununterbrochenem Home Office die Produktivität und es stellen sich Gefühle der Einsamkeit ein (Gajendran & Harrison, 2007)
- Möglichkeit zum spontanen Wechsel des Arbeitsortes stellt eine Kontrollmöglichkeit für die Mitarbeitenden dar

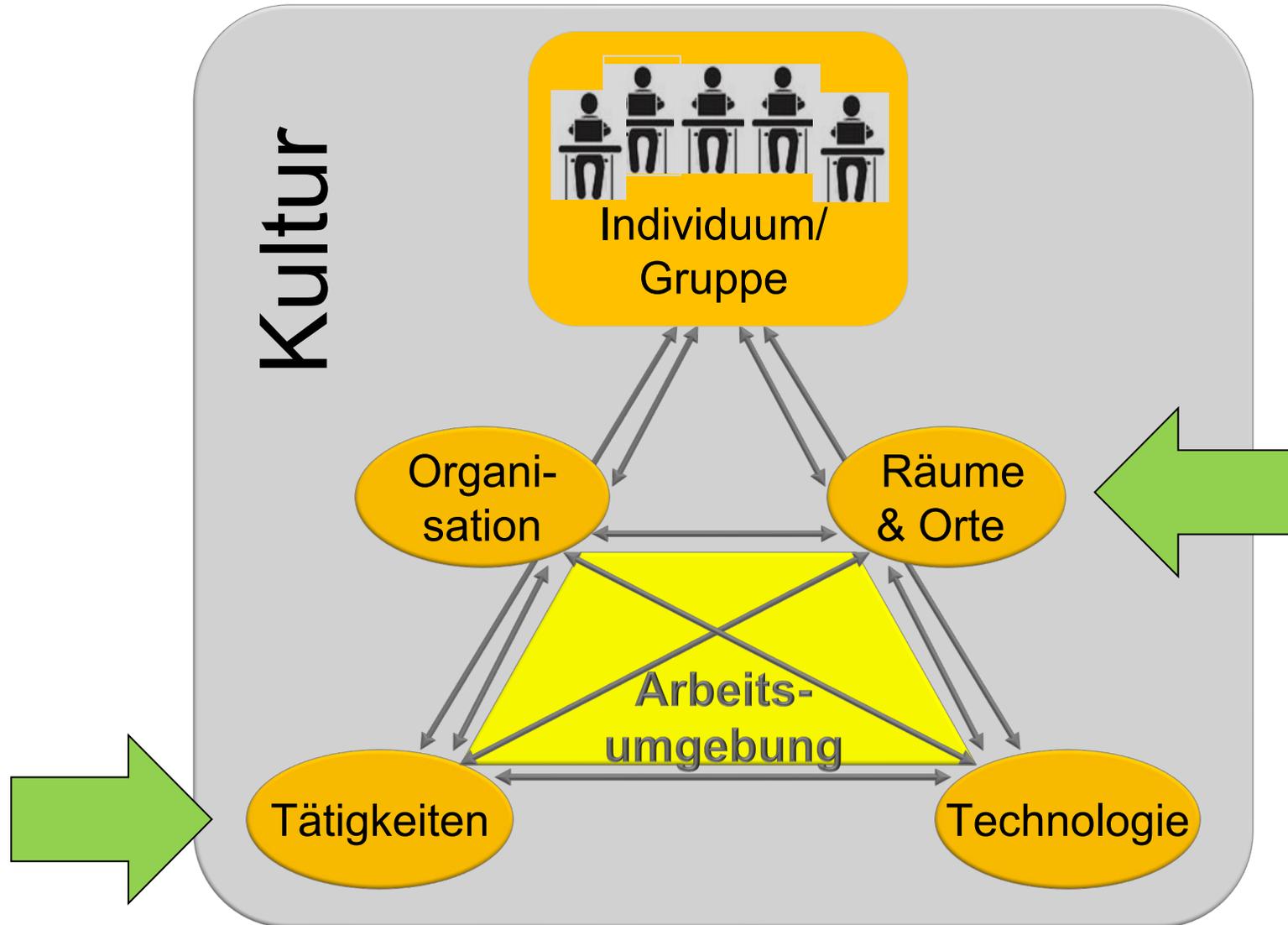
### ■ Unter «Pandemiebedingungen»:

- Zufriedenheit ist trotz «ununterbrochenem» Home Office recht hoch
- Es stellen sich Anforderungen an die Arbeitsplanung und Rhythmik
- Wechsel ist nicht möglich, dies bedeutet einen Kontrollverlust

### ■ Für «neue Normalität»:

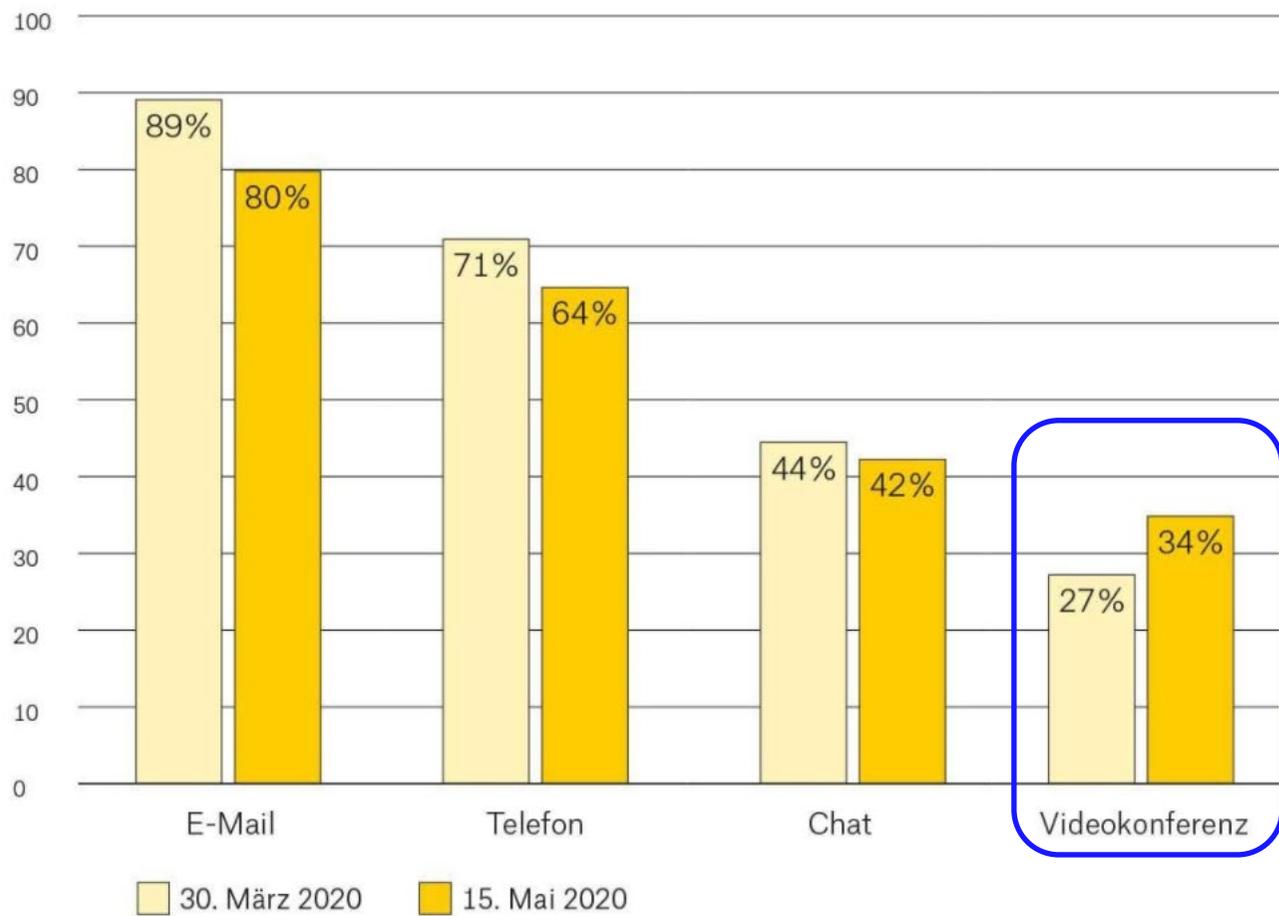
- Ausmass Home Office kann mit Blick auf die positiven Erfahrungen durchaus gesteigert werden (ohne Qualitätsverluste)
- Nach max. 2.5-3 Tagen sollte aber Präsenz im Büro eingeplant werden

# Die Büroumgebung als sozio-technisches System



# Veränderungen in der Nutzung von Kommunikationstools

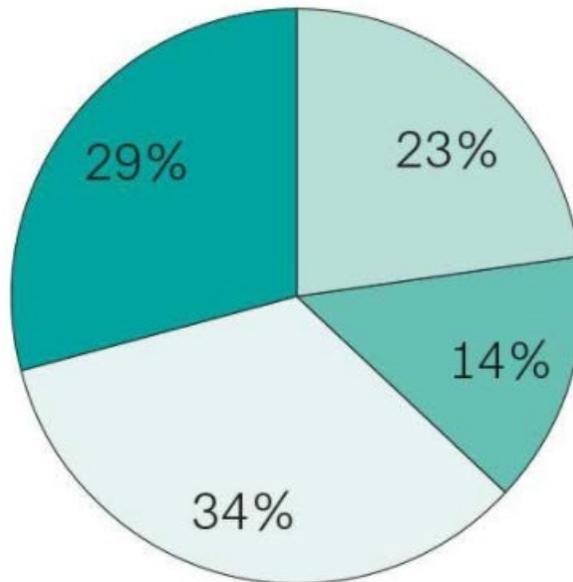
(Sehr) häufige Nutzung von Kommunikationstools



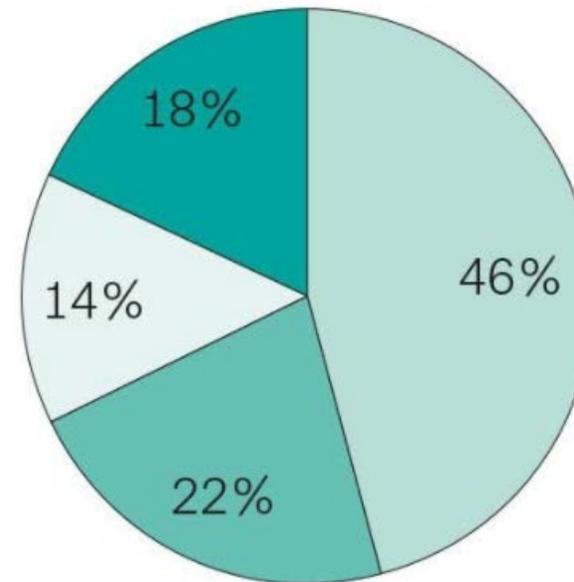
[https://www.haufe.de/personal/hr-management/homeoffice-die-beliebtesten-kommunikationskanale-und-tools\\_80\\_521074.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/homeoffice-die-beliebtesten-kommunikationskanale-und-tools_80_521074.html)

## Videokonferenzen: werden als eingeschränkt produktiv, aber als belastend eingeschätzt

„Welches Kommunikationstool empfinden Sie am produktivsten für Ihre Arbeit?“



„Welches Kommunikationstool empfinden Sie persönlich am belastendsten?“



Legend: Videokonferenz (light teal), Chat (medium teal), E-Mail (lightest teal), Telefon (darkest teal)

Quelle: Prof. Dr. Florian Kunze, Universität Konstanz

[https://www.haufe.de/personal/hr-management/homeoffice-die-beliebtesten-kommunikationskanale-und-tools\\_80\\_521074.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/homeoffice-die-beliebtesten-kommunikationskanale-und-tools_80_521074.html)

## Anforderungen an Tätigkeiten, Raum und Technologie

### ■ Unter «Normalbedingungen»:

- Home Office war und ist «Refugium für Stillarbeit»
- Home Office besonders gut geeignet für «Nachbereitung» oder «Vorbereitung» (da es häufig auch in geringerem Ausmass betrieben wird)
- Home Office weniger gut geeignet für Aufgaben, die Zusammenarbeit erfordern

### ■ Unter «Pandemiebedingungen»:

- Home Office wird für alle Aufgaben gleichermassen eingesetzt
- V.a. koordinative Abstimmungen, Informationsaustausch gelingen in Online Meetings
- Learning: Online Meetings sind «anstrengender» («Zoom Fatigue»)
- neue Kanäle für «virtuell-informellen Austausch» wie z.B. Kaffeeecke

### ■ Für «neue Normalität»:

- Home Office gezielt einsetzen nach der Art der Aufgaben: v.a. für Deep Work und für koordinative Aufgaben
- Office gezielt einsetzen für kreative Zusammenarbeit (Ko-Kreation) und «Aufladen»
- Anspruchsvolle Teamarbeit erfordert Episoden mit physischer Präsenz vor Ort

## Agenda

- Begriffliche Einführung
- Wandel der Arbeit
- Erfahrungen mit Home Office im Lockdown
- Gestaltungsansätze für mobil-flexible Arbeitsformen
- **Fazit**

## Fazit

- Mobil-flexible Arbeitsweisen nehmen zu, Arbeit findet zunehmend an verschiedenen Orten statt (hybride Arbeitsweise)
- Präsenz wird immer mehr zum knappen Gut («quality time»)
- Angemessener «Mix» aus Home Office und Arbeit vor Ort hängt ab von u.a. Art der Aufgabe, Ausstattung Home Office, Bedürfnissen der Mitarbeitenden
- Home Office als Ort für ungestörte Stillarbeit (Deep Work)
- Es stellen sich auch «neue» Anforderungen an den Büroraum, v.a. für Teamarbeit und sozialen Austausch (u.a. Co-working)
- Offene Frage: wie werden sich die vielen Online Meetings weiterentwickeln und wo werden sie zukünftig stattfinden? Im Office oder im Home Office?

# Vielen Dank für die Aufmerksamkeit

## Forschungsgruppe «Gestaltung flexibler Arbeit»

[hartmut.schulze@fhnw.ch](mailto:hartmut.schulze@fhnw.ch)



Prof. Dr. Hartmut  
Schulze

→



Dr. Johann  
Weichbrodt

→



Katrina Welge

→



Magdalena Mateescu

→



Livia Suter

→



Milena Sina  
Wütschert

→



Dr. Theresia  
Leuenberger

→



Ursina Bühler

→

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

## Studien zu flexiblen Arbeitsformen im ifk (Auswahl)



### Befragung „Home Office 2012“ und 2013“

Im Rahmen des Schweizer Home Office Days umfangreiche Online-Befragungen von „Home Office Routiniers“

**SwissFlexWork  
2014 u. 2016**

### Schweizweite Umfragen „SwissFlexWork 2014, 2016, 2020“

Verbreitung von Home Office und mobilem Arbeiten - Repräsentativ Umfragen für die Schweizer Erwerbstätigen



### Studien zum Flexwork Phasenmodell „GeMobAU“ 2014, 2016, 2018

Einschätzung der Flexibilität von Firmen und Organisationen – Repräsentative Fragebogenstudie und qualitative Interviewstudien zum Phasenmodell



### Gebäudeevaluation 2014, 2016

Psychisches Wohlbefinden und subjektive Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden im Open Space – Online-Befragungen zu förderlichen und hinderlichen Faktoren der Büroraumgestaltung und -nutzung



### Wissenschaftliche Begleitungen (DBK SO, 2015-2020, VZ Werd 2018/20)

Analyse, Bewertung und Gestaltung von Infrastruktur und Organisationsmodellen – Qualitative Interview- und Beobachtungsstudien sowie wiss. Beratung