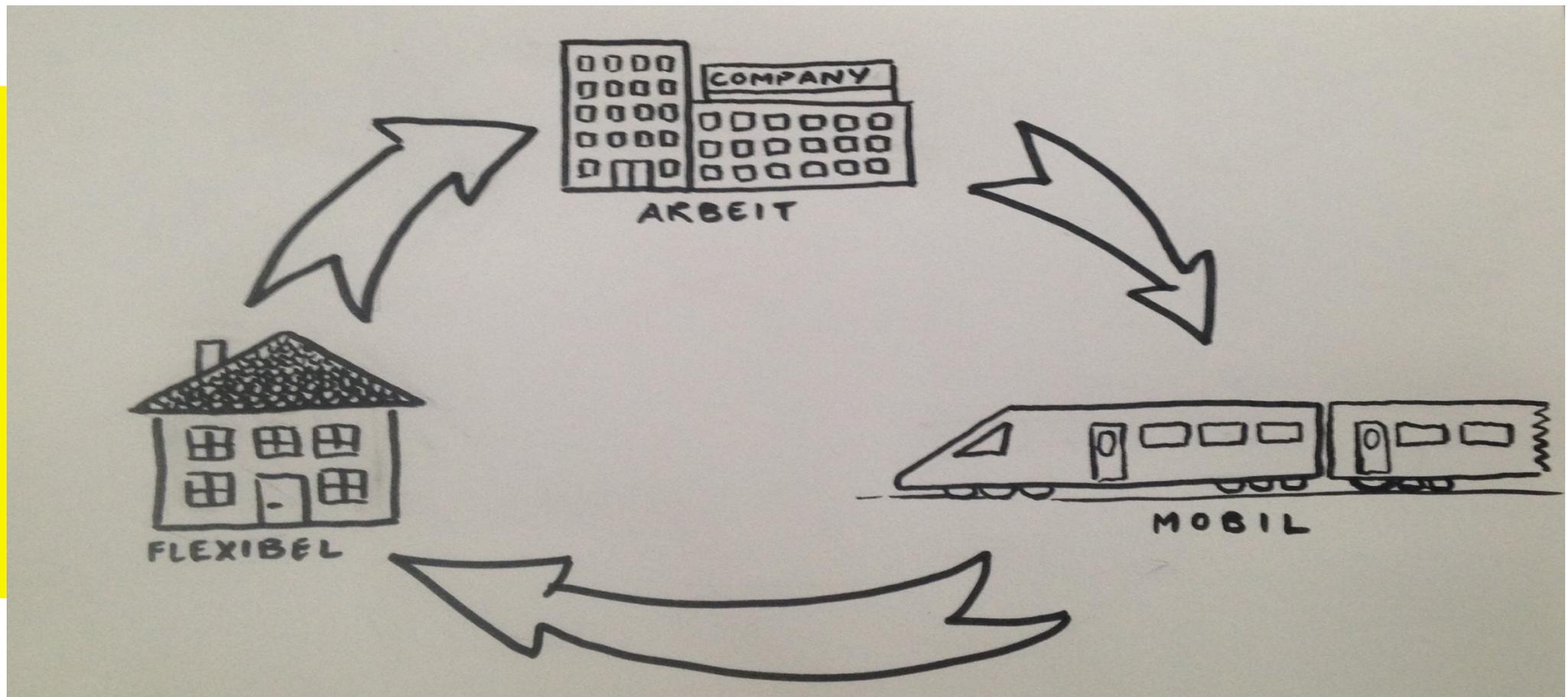


# Home Office und mobil-flexible Arbeit – Potenziale und Risiken

Prof. Dr. Hartmut Schulze

30. August 2018 / Schweizerische Gesellschaft für Arbeitssicherheit / PHZH



## 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“

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, u.a. DBK SO, 2015-2018, VZ Werd 2018

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

## Eigene Erfahrung mit mobil-flexibler Arbeit



- seit ca. 8 Jahren: Multispace Office
- aktiver Beteiligungs- und Verbesserungsprozess
- keine festen Arbeitsplätze – auch nicht für die Führungskräfte
- Policy für mobil-flexible Arbeit
- im Outlook-Kalender: Erreichbarkeit (nicht Abwesenheit)
- formal-informelle Anlässe (u.a. Institutsmeetings mit anschließendem Mittagessen, Mitarbeitenden-Frühstücke, Hochschulkonferenzen etc.)

## Ein Blick in die Presse...

Längere Arbeitszeiten im Homeoffice



«Wann sollen Arbeitnehmende noch schlafen?»,  
Foto: Vadym Drobot (Alamy)

Tagesanzeiger  
30.01.2018

## Daheim im Hamsterrad



Ganz schön leer hier: Konzentration ist eine der Gefahren für Homearbeiter – Überarbeitung eine andere. Foto: So448

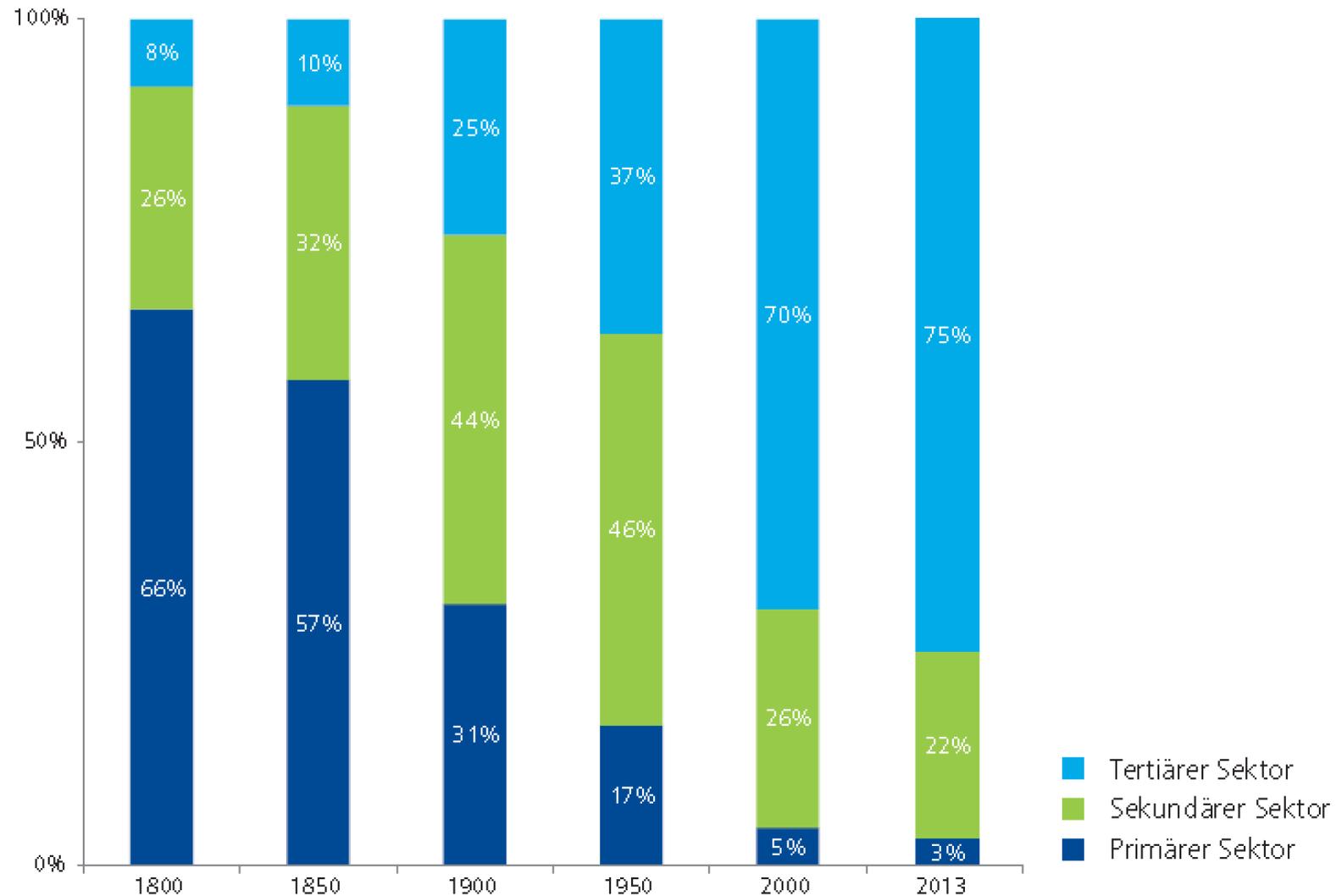
Frankfurter Allgemeine Zeitung,  
27.08.2016

## Agenda

- Home Office und Mobil-Flexible Arbeit
- Mobil-Flexible Arbeit und Home Office: Ressource oder Belastung?
- Gestaltungsansätze
- Fazit

# Tertiarisierung der Arbeit in der Schweiz

Abb. 1: Beschäftigte in der Schweiz nach Sektoren



Quelle: BFS, Historische Statistik der Schweiz

Deloitte, 2016, S. 4

## **Flexible neue Arbeitswelt**

Eine Bestandsaufnahme auf gesellschaftlicher  
und volkswirtschaftlicher Ebene

### **Der Stellenwert der Arbeit?**

## **Drei grosse Trends sind auf Basis einer systematischen Literaturrecherche feststellbar:**

1. Auflösung zeitlicher und räumlicher Grenzen von Arbeit
2. Angestellte werden zunehmend „Arbeitskraftunternehmende“
3. Neue Technologien (insb. Vermittlungsplattformen)  
ermöglichen neue Anstellungs- und Vertragsverhältnisse

Meissner et al., 2016, <http://vdf.ch/flexible-neue-arbeitswelt-e-book.html>

## Flexibilisierungsformen

### aufgabenbezogen

*Flexibilität der Aufgabenverteilung*

- Jobwechsel
- Branchenwechsel
- Laufbahnarten
- Veränderung des Aufgabenprofils

### vertragsbezogen

*Flexibilität der Vertragsgestaltung*

- Weiterführen der Anstellung
- Erneute Anstellung nach 65plus
- Temporärarbeit
- Projekt- / Honorarverträge
- Selbständigkeit / Freelancer

### zeitlich

*Flexibilität der Arbeitszeit*

- Vollzeit
- Teilzeit
- in Bezug auf die Verteilung pro Wo, Mo, Jahr

### räumlich

*Flexibilität des Arbeitsortes*

- Home Office, Telearbeit
- Arbeiten im Ausland, an anderen Standorten

in Anlehnung an Reilly (1998)

## Begriffsklärungen

Tabelle 1: Rechtsformen und Arbeitsorte – Telearbeit dunkler hinterlegt (Schat 2002, S. 23)

Rechtsform	Arbeitsort			
	Nur Wohnung	Wohnung und Betrieb	Nur Betrieb	Betrieb eines Kunden des Auftrag-/Arbeitgebers
Angestellter	Teleheimarbeit	Alternierende Telearbeit	Präsenzarbeit	Mobile Telearbeit
Angestellter eines dritten Unternehmens			Telearbeitscenter	Arbeitnehmerüberlassung

- **Mobile Arbeit (ECATT 2010):**

wenn ein relevanter Anteil der Arbeitszeit (10-20%) weder am Arbeitsplatz in der Firma noch im Home Office stattfindet (ECATT 2010)

- **Mobile und flexible Arbeit** (Krause, Schulze & Windlinger, 2018) **meint, dass...:**

- nicht nur im Stammhaus an einem festen Arbeitsplatz gearbeitet werden muss, sondern auch an anderen Orten gearbeitet werden kann (örtliche Flexibilität),
- nicht stets zu den gleichen Arbeitszeiten gearbeitet werden muss, sondern Arbeitszeiten variieren und auch zu untypischen Zeiten gearbeitet werden kann (zeitliche Flexibilität) und
- dafür Informations- und Kommunikationstechnologien genutzt werden

## Worum geht es bei mobil-flexiblem Arbeiten?

- „Örtlich und zeitlich flexibles Arbeiten“, d.h.
  - unabhängig von fixen Orten und Zeiten
  - Arbeitsplatz im Unternehmen vorhanden
  - festes Anstellungsverhältnis
  
- Beispiele:
  - Immer Freitags im Home Office
  - Im Zug auf der Rückreise Emails bearbeiten
  - BeraterInnen: je nach Bedarf beim Kunden, unterwegs, zu Hause

# Werbung für Home Office – früher und heute... genauso falsch!



Drechsler als Heimarbeiter, 19. Jh.

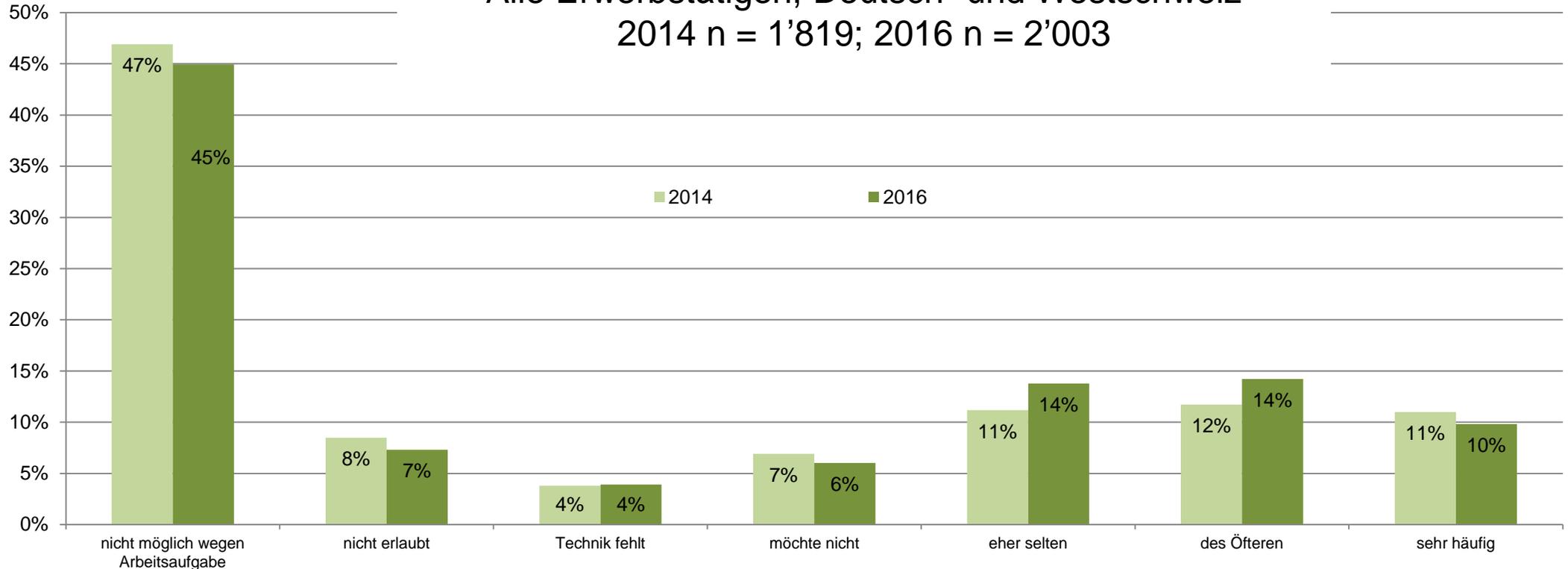
Quelle: Technikmuseum Mannheim



Schat & Flüter-Hofmann, 2012, S. 15

# Verbreitung mobil-flexibler Arbeit in der Schweiz

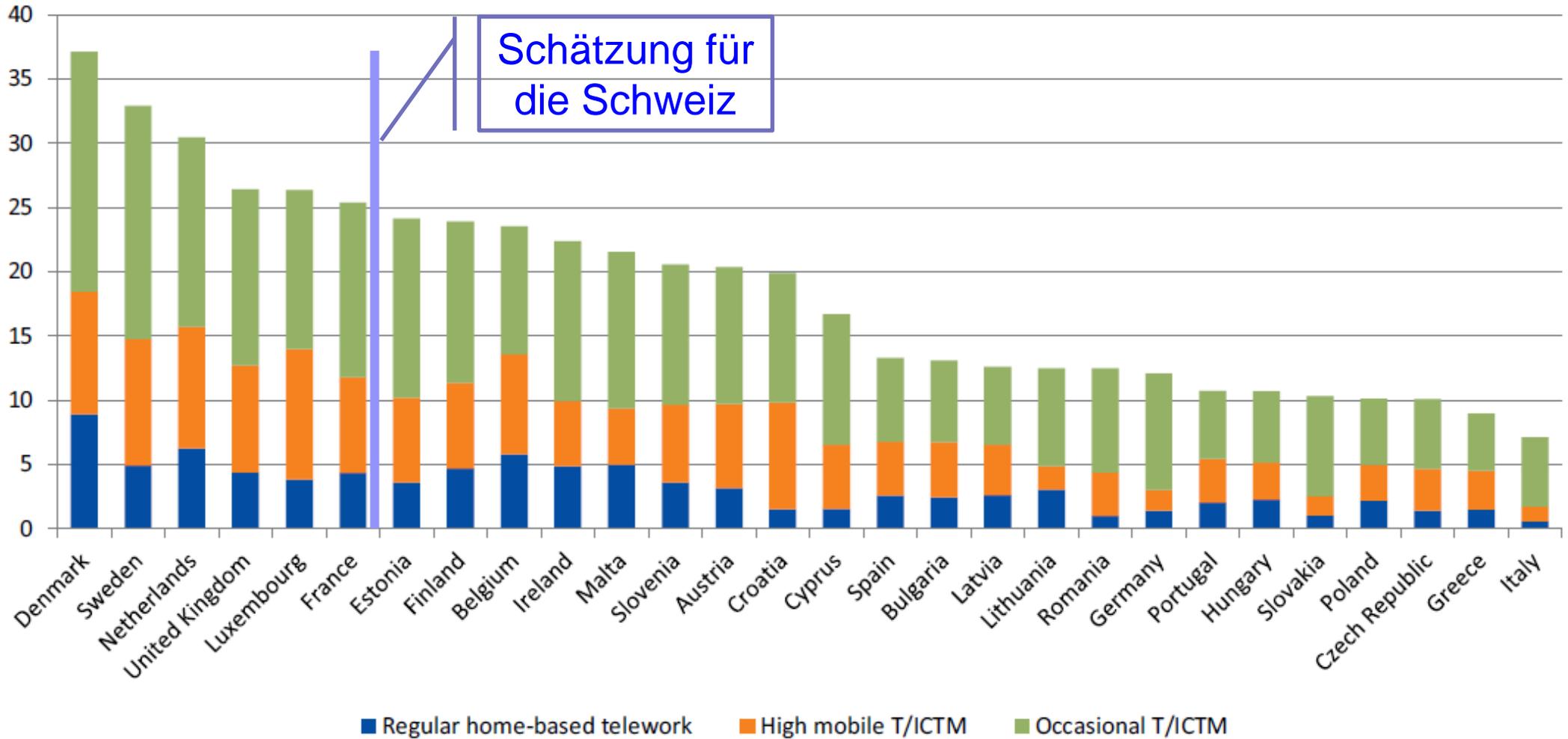
Alle Erwerbstätigen, Deutsch- und Westschweiz  
2014 n = 1'819; 2016 n = 2'003



Der Anteil mobil-flexibler Arbeit ist in der Schweiz seit 2014 gleich geblieben, eine tendenzieller Zunahme zeichnet sich in den Daten ab. 1.8 Millionen Erwerbstätige arbeiten in der Schweiz selten bis sehr häufig mobil.

Weichbrodt, Berset & Schläppi, 2016, S. 6

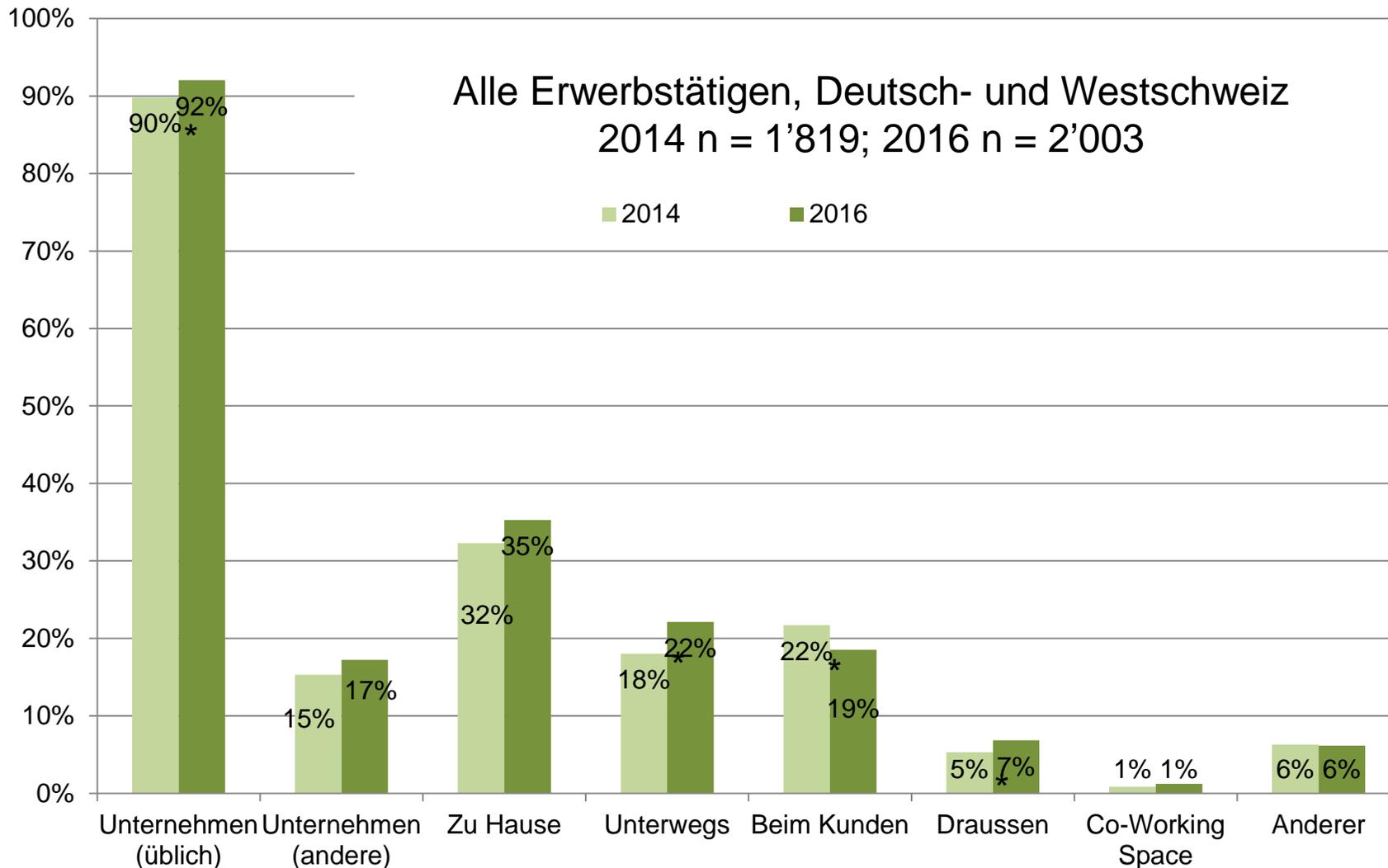
# Verbreitung Telework in EU 28



Source: EWCS 2015.

(Eurofound, 2017)

# Anteil Personen, die an einem best. Ort arbeiten (mind. 1 Std. pro Woche)



\*  
signifikanter  
Unterschied

Gegenüber 2014 findet sich für 2016 eine signifikante Zunahme beim Arbeiten von unterwegs und draussen, sowie eine Abnahme der Arbeit beim Kunden

Weichbrodt, Berset & Schläppi, 2016, S. 19

## Verbreitung mobil-flexibler Arbeit in der Schweiz

Männer arbeiten mehr mobil-flexibel als Frauen

	nicht möglich	nicht erlaubt	Technik fehlt	möchte nicht	selten	des Öfteren	sehr häufig
Geschlecht							
Männer	35.6%	6.5%	4.5%	6.9%	16.3%	17.7%	12.5%
Frauen	55.3%	8.2%	3.2%	5.1%	11.1%	10.3%	6.8%

15-24 Jährigen ist es am meisten nicht möglich; 55-64 Jährige arbeiten am meisten sehr häufig mobil-flexibel

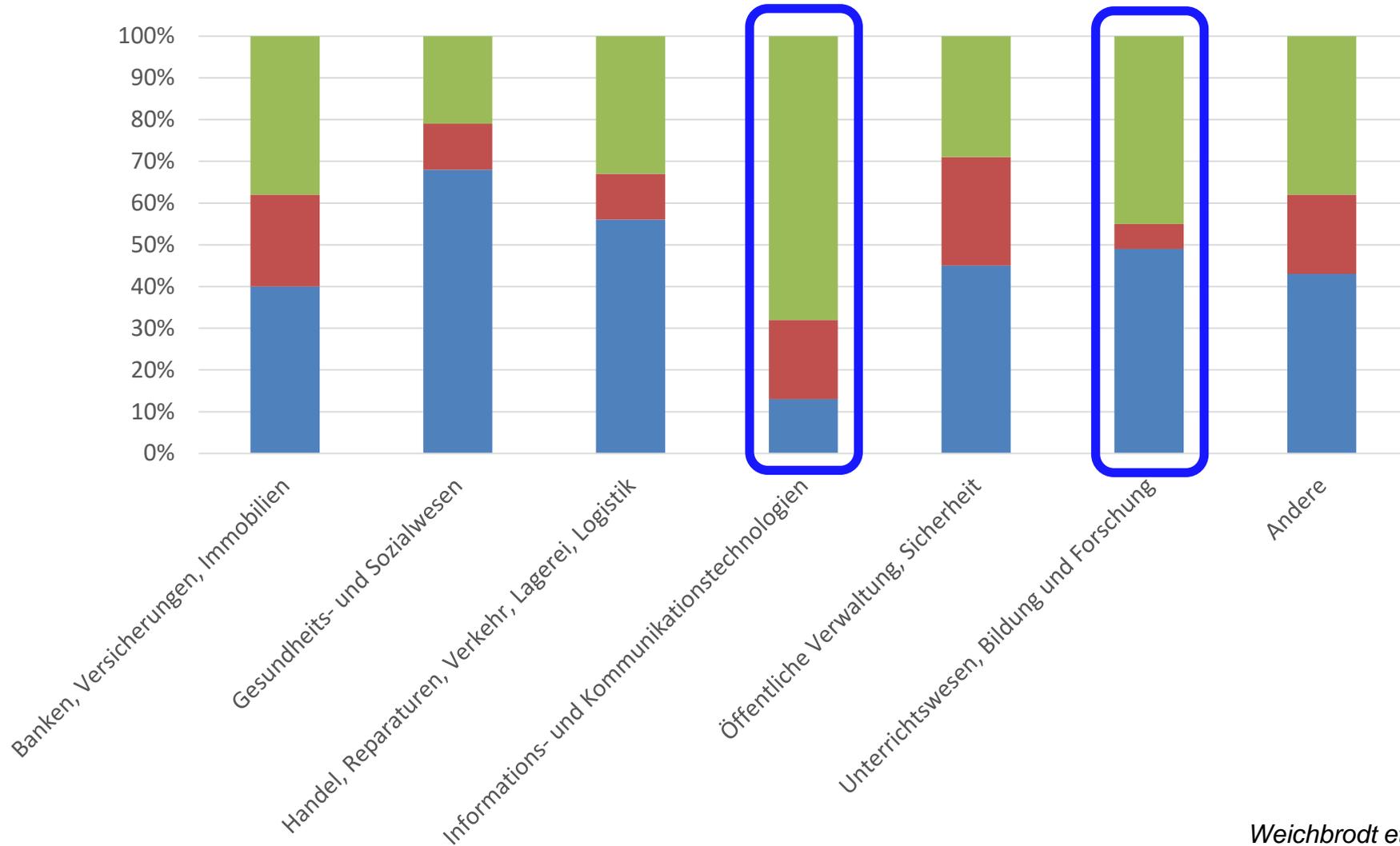
	nicht möglich	nicht erlaubt	Technik fehlt	möchte nicht	selten	des Öfteren	sehr häufig
Altersgruppen							
15-24 Jahre	59.5%	9.0%	7.4%	7.5%	X	X	X
25-39 Jahre	42.5%	8.8%	4.7%	6.3%	15.9%	14.3%	7.4%
40-54 Jahre	42.3%	6.5%	2.7%	5.2%	14.5%	16.9%	11.9%
55-64 Jahre	43.0%	5.9%	X	6.1%	14.4%	14.6%	13.5%
65+ Jahre	39.9%	X	X	X	X	X	X

auf dem Land ist mobil-flex weniger möglich

	nicht möglich	nicht erlaubt	Technik fehlt	möchte nicht	selten	des Öfteren	sehr häufig
Urbanität							
Stadt	41.5%	7.0%	4.4%	7.6%	13.7%	17.0%	8.7%
Agglomeration	43.3%	7.9%	4.0%	5.5%	14.5%	12.2%	12.6%
Land	54.2%	7.1%	X	X	12.3%	11.1%	8.9%

Weichbrodt et al, 2016, S. 8

# Mobil-flexibles Arbeiten nach Branchen in der Schweiz (in %) (ohne Industrie, Herstellung von Waren, Energie, da zu wenig Daten)



Weichbrodt et al, 2016

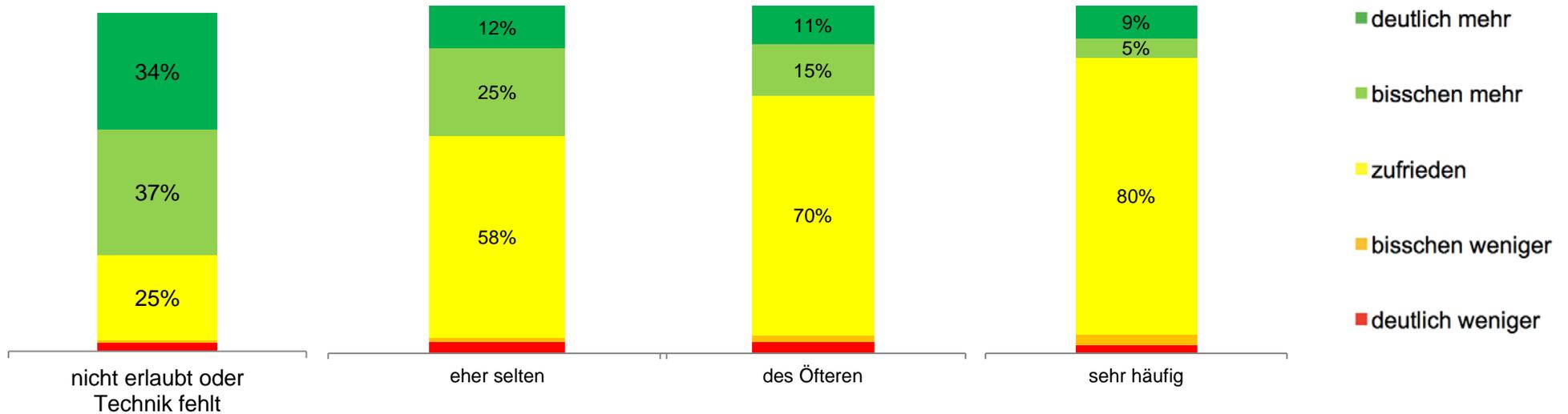
## Verbreitung mobil-flexibler Arbeit in der Schweiz

	nicht möglich	nicht erlaubt	Technik fehlt	möchte nicht	selten	des Öfteren	sehr häufig
<b>Erwerbsgruppe</b>							
Arbeitnehmende	47.5%	8.6%	3.9%	6.3%	13.7%	12.5%	7.5%
Selbständige	24.7%	X	X	X	13.4%	29.6%	26.1%
<b>Unternehmensgrösse</b>							
KMU (1-249 MA)	45.5%	5.8%	3.2%	6.2%	11.0%	16.2%	12.0%
Grossunternehmen (>249)	42.8%	9.2%	3.6%	6.2%	16.7%	13.5%	8.1%

### Fazit:

- Rund 34% (1.8 Millionen) der Erwerbstätigen in der Schweiz arbeiten selten bis häufig mobil
- Anteil ist gegenüber 2014 gleich geblieben, leichte Zunahme ist feststellbar
- Männer arbeiten mehr als Frauen mobil-flexibel und Selbständige mehr als Arbeitnehmende
- Bezüglich Unternehmensgrösse: kein klarer Effekt
- Am meisten wird in den Branchen «Informations- und Kommunikationstechnologie» (68%), und Unterrichtswesen, Bildung und Forschung» (45%), mobil-flexibel gearbeitet, «Öffentliche Verwaltung» nimmt zu (29%)

## Wunsch nach mehr oder weniger mobil-flexibler Arbeit bei denen, die bisher gar nicht, eher selten, des Öfteren oder bereits sehr häufig mobil-flexibel arbeiten

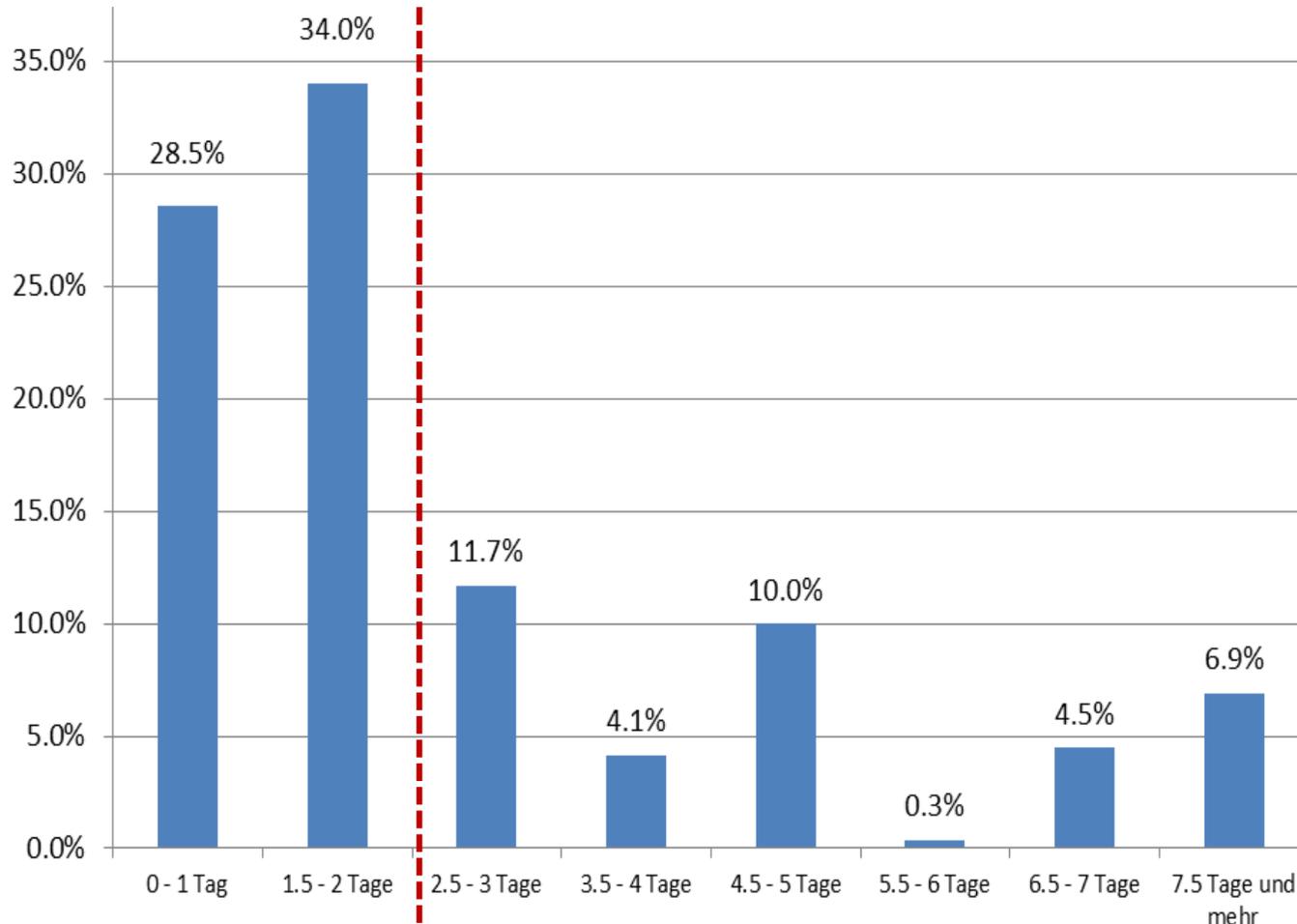


### Fazit:

- In der Gruppe derjenigen, die wegen mangelnder Technik oder Arbeitgebererlaubnis bisher nicht mobil-flexibel arbeiten, ist der Wunsch danach gross (71% wenigstens ein bisschen mehr)
- Auch bei denen, die bisher eher selten mobil-flexibel arbeiten, möchte mindestens ein gutes Drittel mindestens ein bisschen mehr so arbeiten
- Diejenigen, die des Öfteren oder sehr häufig so arbeiten, sind mit ihrem Anteil überwiegend zufrieden



## ... nach wievielen Tagen Home Office möchte man in das Büro im Stammhaus?



→ Nach durchschnittlich 1-2 Tagen Home Office wird eine Begegnung mit KollegInnen im Main Office gewünscht

→ Nach durchschnittlich 4.5 Tagen möchten die Routiniers ihren Vorgesetzten treffen  
→ Aber: stärkere Streuung

Zeitraum, nach dem es wichtig ist, sich mit den Kolleg/innen wieder face-to-face zu treffen? (N = 291)

(Gisin, Schulze, Knöpfli & Degenhardt, 2013)

## Agenda

- Home Office und Mobil-Flexible Arbeit
- Mobil-Flexible Arbeit und Home Office: Ressource oder Belastung
- Gestaltungsansätze
- Fazit

# Gründe für mobil-flexibles Arbeiten (alle)

(mind. „trifft tlw. zu“, 3 auf 5-er Skala)

Für mobil Arbeitende Erwerbstätige (38% der Erwerbstätigen oder ca. 1.76 Mio.) sind die **Hauptgründe** (60% oder mehr finden diese Gründe relevant) für mobiles Arbeiten:

- **Autonomie,**
- **Ungestörtheit**
- **Produktivität,**
- **Zeitgewinne,**
- **Passung von Ort und Tätigkeit.**

«Home Office als Refugium ungestörter Stillarbeit»  
(Schulze & Weichbrodt, 2015)

schätze die zeitliche & örtliche Autonomie

schätze die Ungestörtheit im HO

kann produktiver arbeiten

Zeitgewinn, da Reisezeit entfällt

Passung Ort Tätigkeit

Effizienz (Reisezeit für Arbeit nutzen)

bin motivierter

Vereinbarkeit sonstige Lebensbereiche

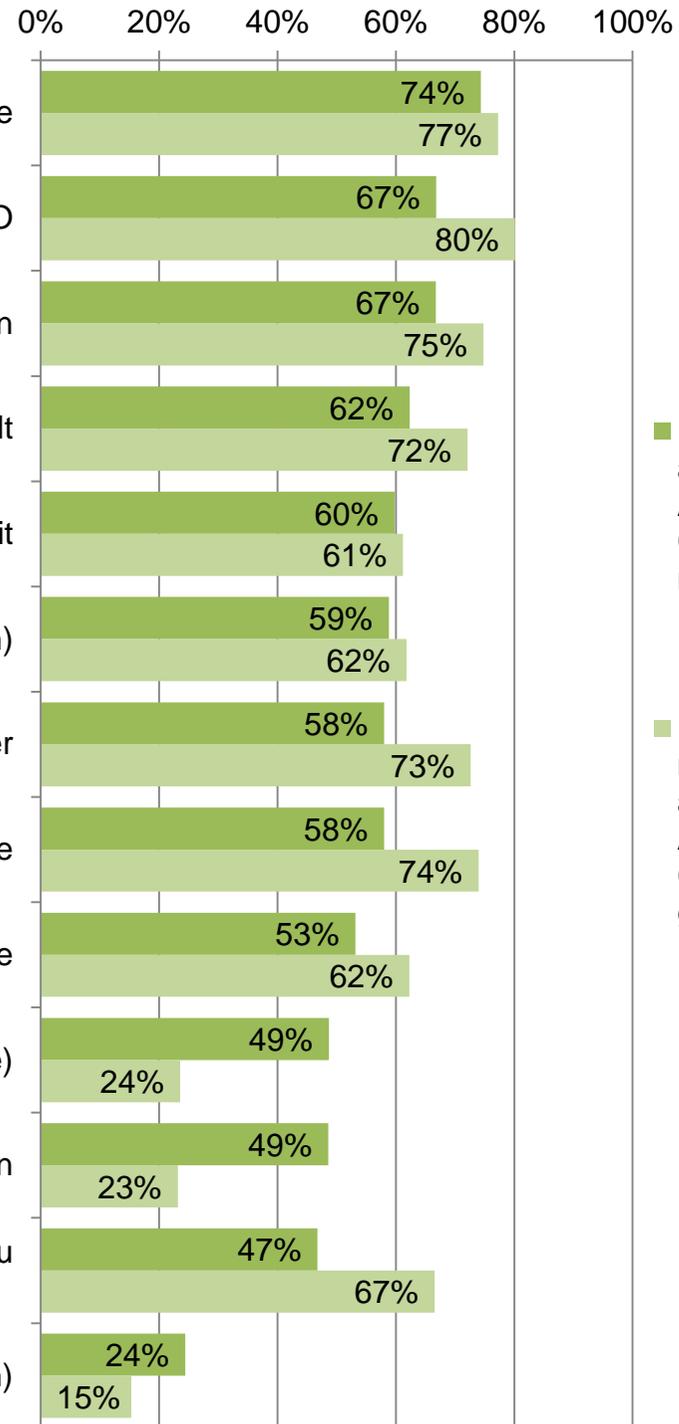
Vereinbarkeit Arbeit und Familie

Arbeit erfordert Mob. (mehrere Standorte)

Arbeit erfordert Mob. zu Kunden/Partnern

kann Flexibilität nutzen um HVZ zu meiden

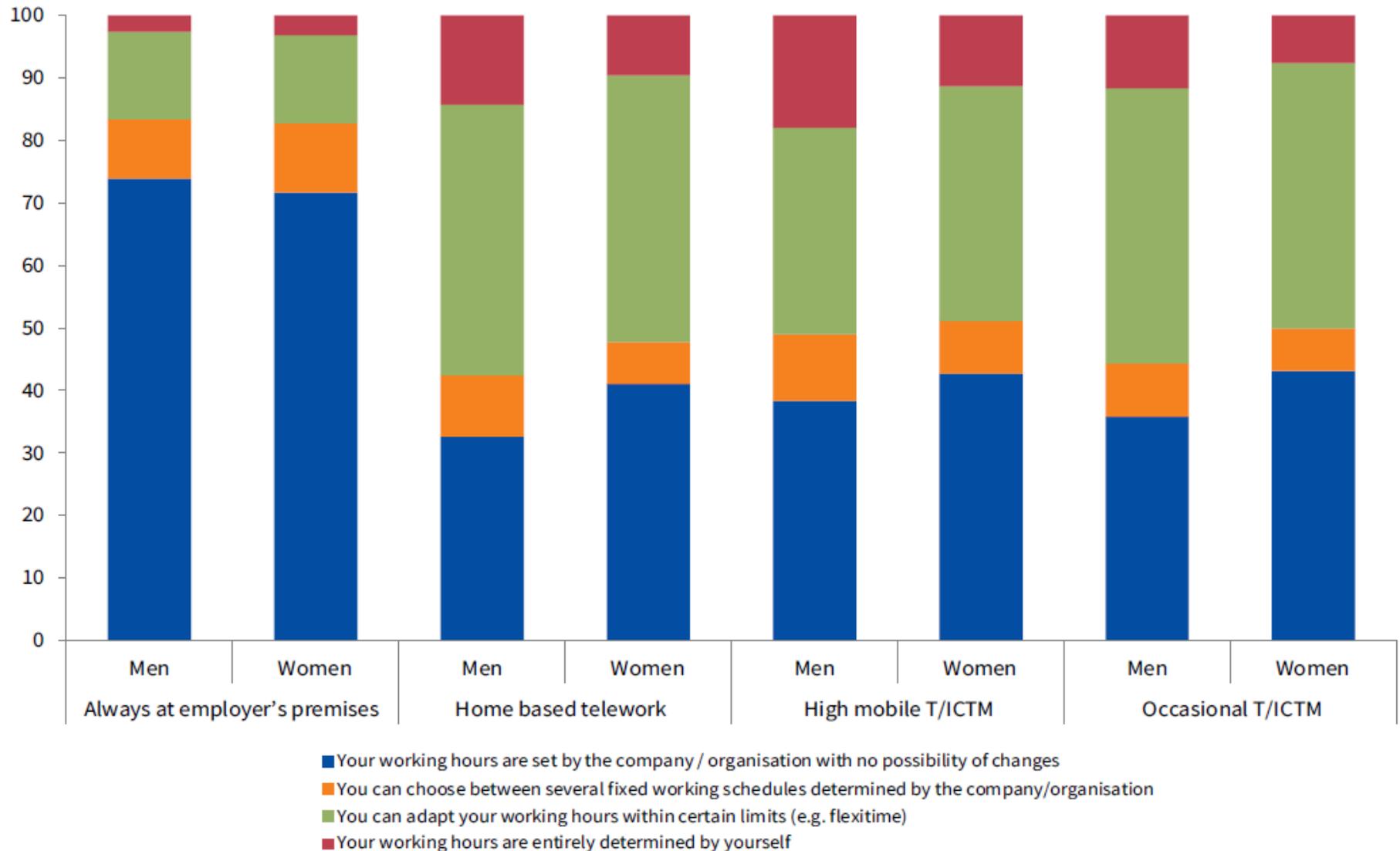
Arbeit ist mobil (z.B. Transportwesen)



■ Diejenigen, die mobil arbeiten:  
Aus welchen Gründen arbeiten Sie mobil?

■ Diejenigen, die nicht mobil arbeiten, dies aber gerne wollen:  
Aus welchen Gründen würden Sie gerne mobil arbeiten?

# Angabe von Beschäftigten mit zeitlicher Autonomie in %, EU 28



Source: EWCS 2015.

(Eurofound, 2017)



## Vorteil: Höhere Zufriedenheit mit Arbeitgeber/in

N = 220

**«Wenn ich morgens zu Hause schon etwas geschafft habe, gehe ich mit einem Erfolgserlebnis ins Geschäft»**

„Während WorkAnywhere hat sich...

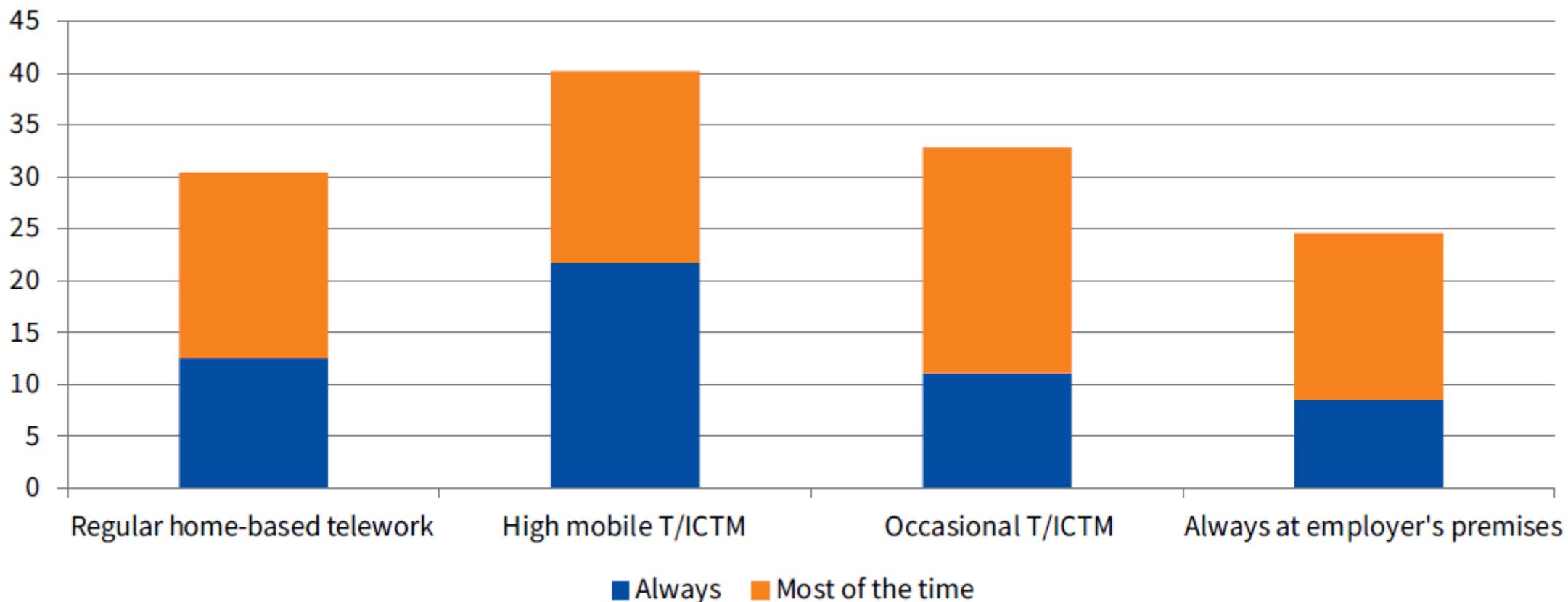
meine allgemeine Arbeitszufriedenheit  
mein persönliches Wohlbefinden  
die Zufriedenheit mit meiner Arbeitgeberin



■ verschlechtert      ■ nicht verändert      ■ verbessert

(Weichbrodt et al., 2013)

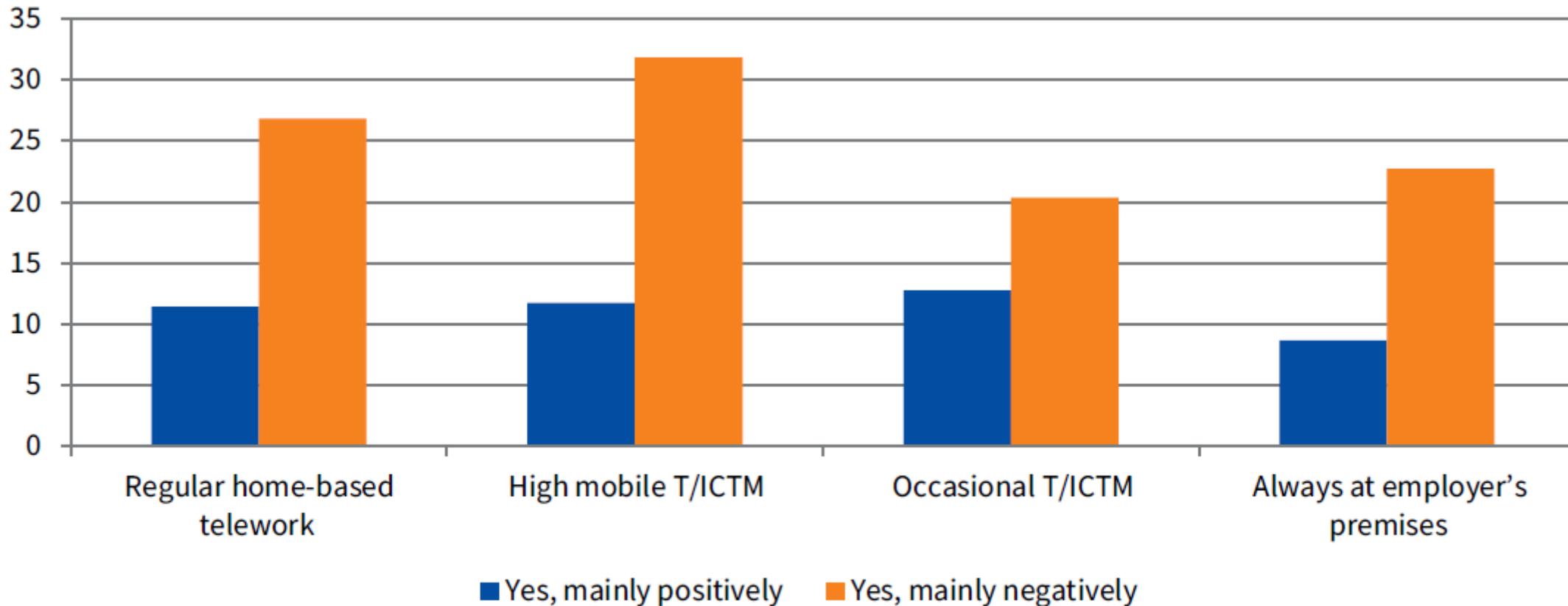
## Anteil von Erwerbstätigen, die immer oder die meiste Zeit Stress erlebt (EU 28, %)



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

(Eurofound, 2017, S. 37)

## Anteil von Erwerbstätigen, die der Meinung ist, dass ihre Arbeit ihre Gesundheit beeinflusst (EU 28, %)



Note: EWCS 2015, based on proxy of T/ICTM EWCS.

Source: EWCS 2016

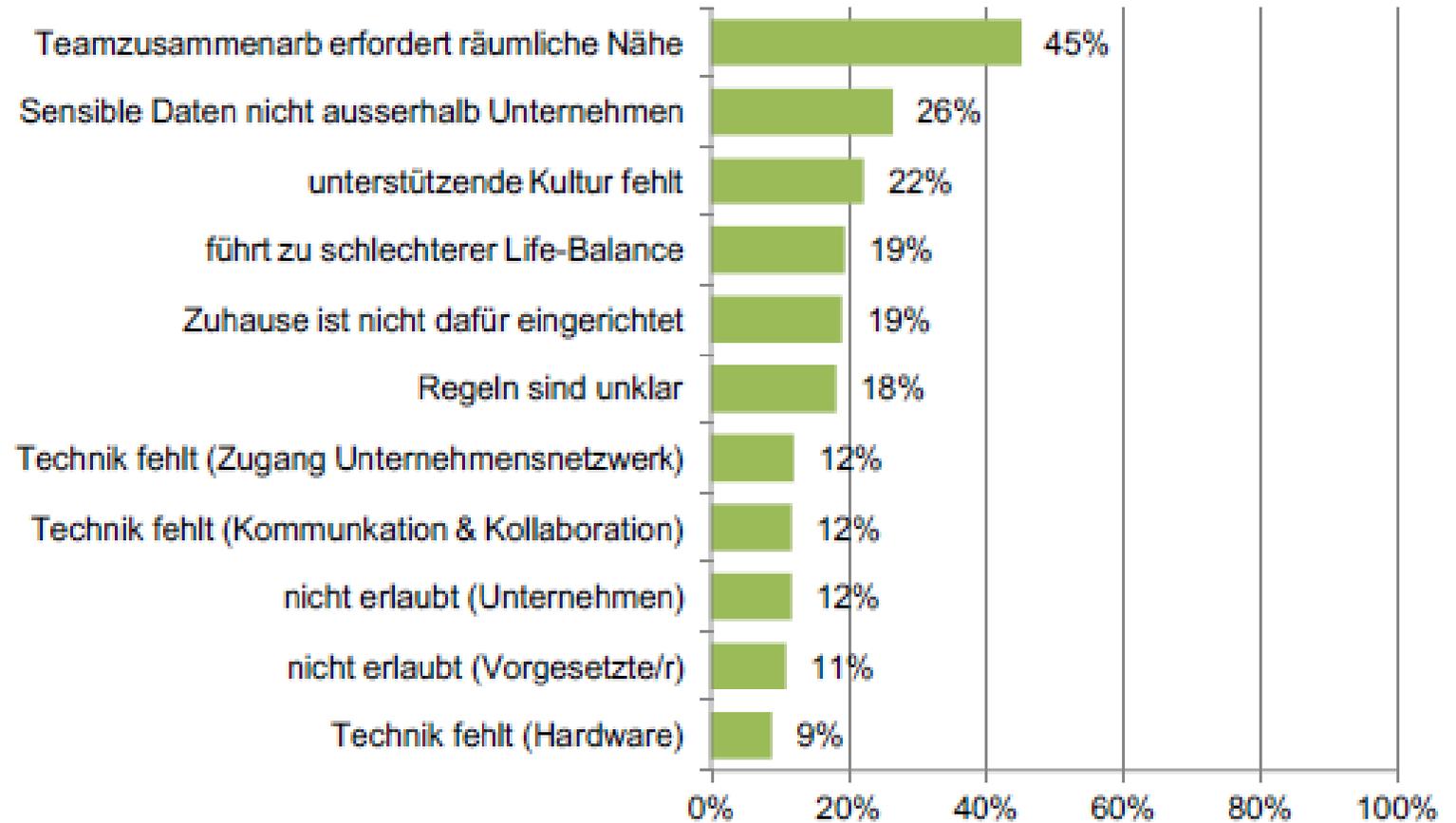
(Eurofound, 2017, S. 37)

# Erlebte Hindernisse von Erwerbstätigen, die zufrieden sind mit dem Ausmass mobil-flexibler Arbeit

(mind. „trifft tlw. zu“, 3 auf 5-er Skala)

Grundsätzlich erleben alle Personen dieselben grössten Hindernisse.

Diejenigen, die unzufriedener sind mit dem Ausmass, in dem sie mobil-flexibel arbeiten können unterscheiden sich darin, dass sie "führt zu schlechter Life-Balance" und "Zuhause ist nicht dafür eingerichtet" in der Reihenfolge der Hindernisse als relevanter erleben.



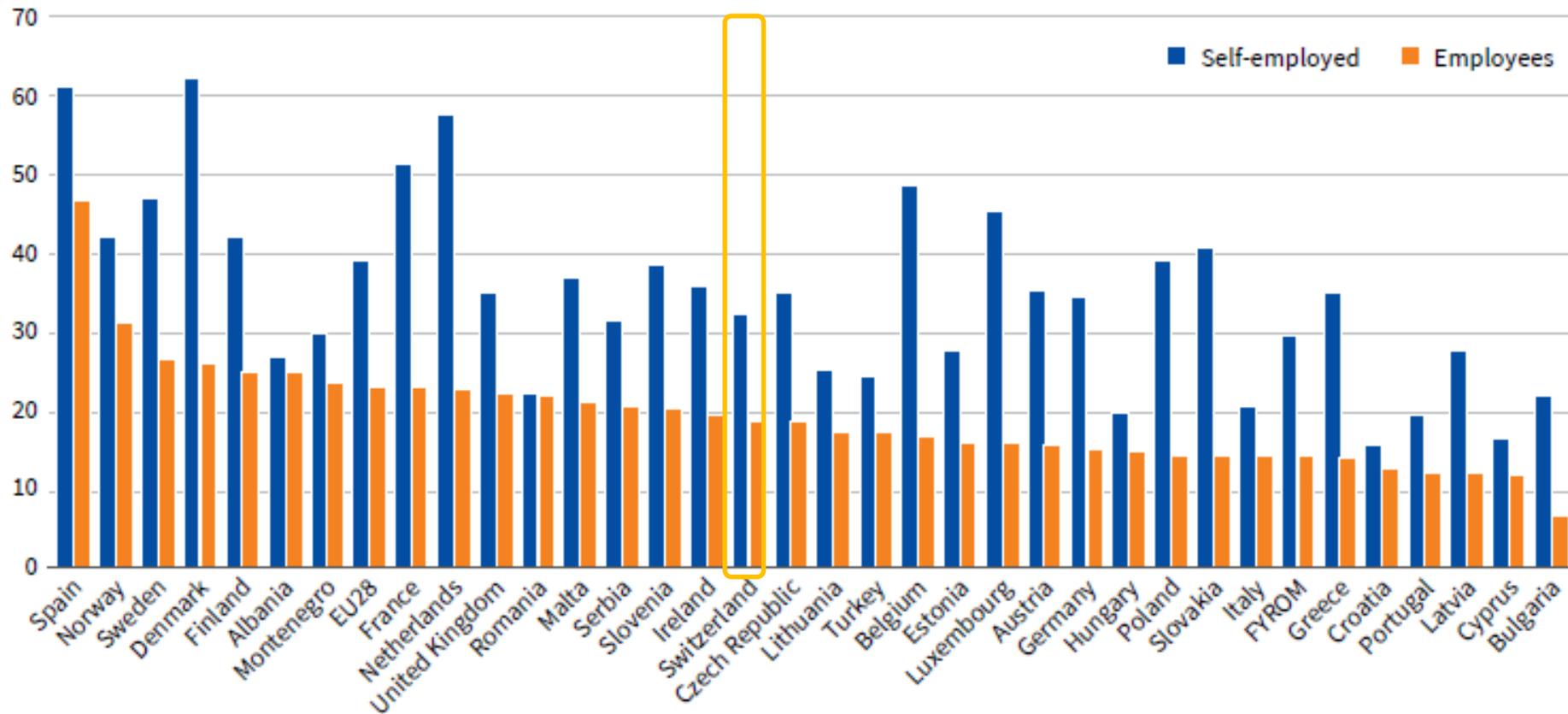
## Mittelwertunterschiede bei Ressourcen nach hoch bzw. gering beanspruchten Beschäftigten

Studie mit 331 IT Fachleuten aus 4 IT-Beratungsfirmen

Ressourcen	Gering Beanspruchte (Mittelwert)	Hoch Beanspruchte (Mittelwert)	Signifikanzniveau (p)
Führungsklima	3,82	3,39	,001 (sign.)
Soziale Unterstützung durch Kollegen	4,02	3,86	,115 (nicht sign.)
Gestaltungseinfluss	3,10	2,71	,000 (sign.)
Arbeitsimmanente Erholungsmöglichkeiten	3,64	2,89	,000 (sign.)
Individuelles Gesundheitsverhalten (z. B. Ausdauersport)	1,86	1,83	,787 (nicht sign.)

(Gerlmaier & Latniak, 2013)

# Anteile in % von Werktätigen mit weniger als 11 Std. zwischen Ende und Start eines neuen Arbeitstages

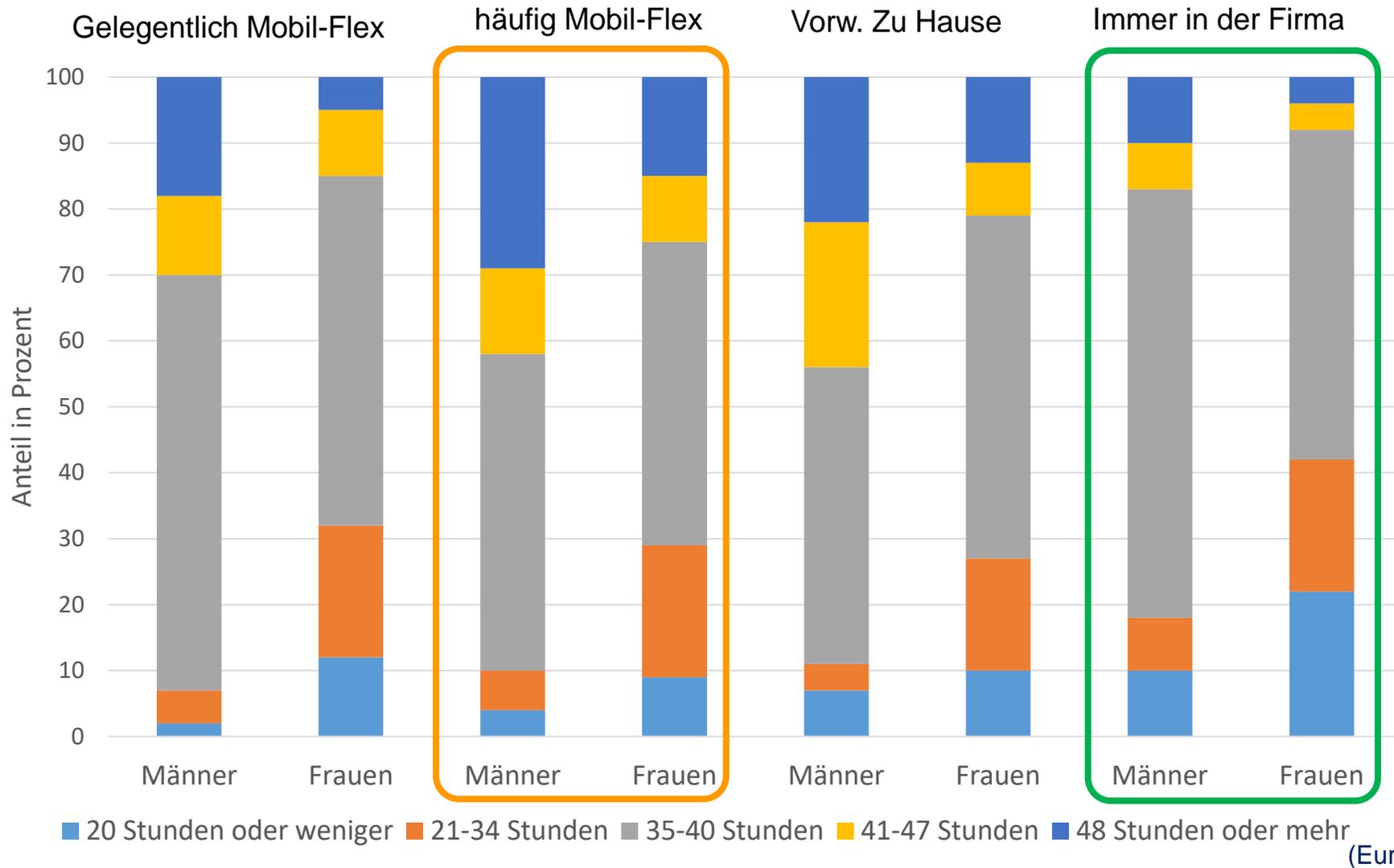


Sixth European Working Conditions Survey, S. 58

Note: The reported incidence is at least once in the previous month.

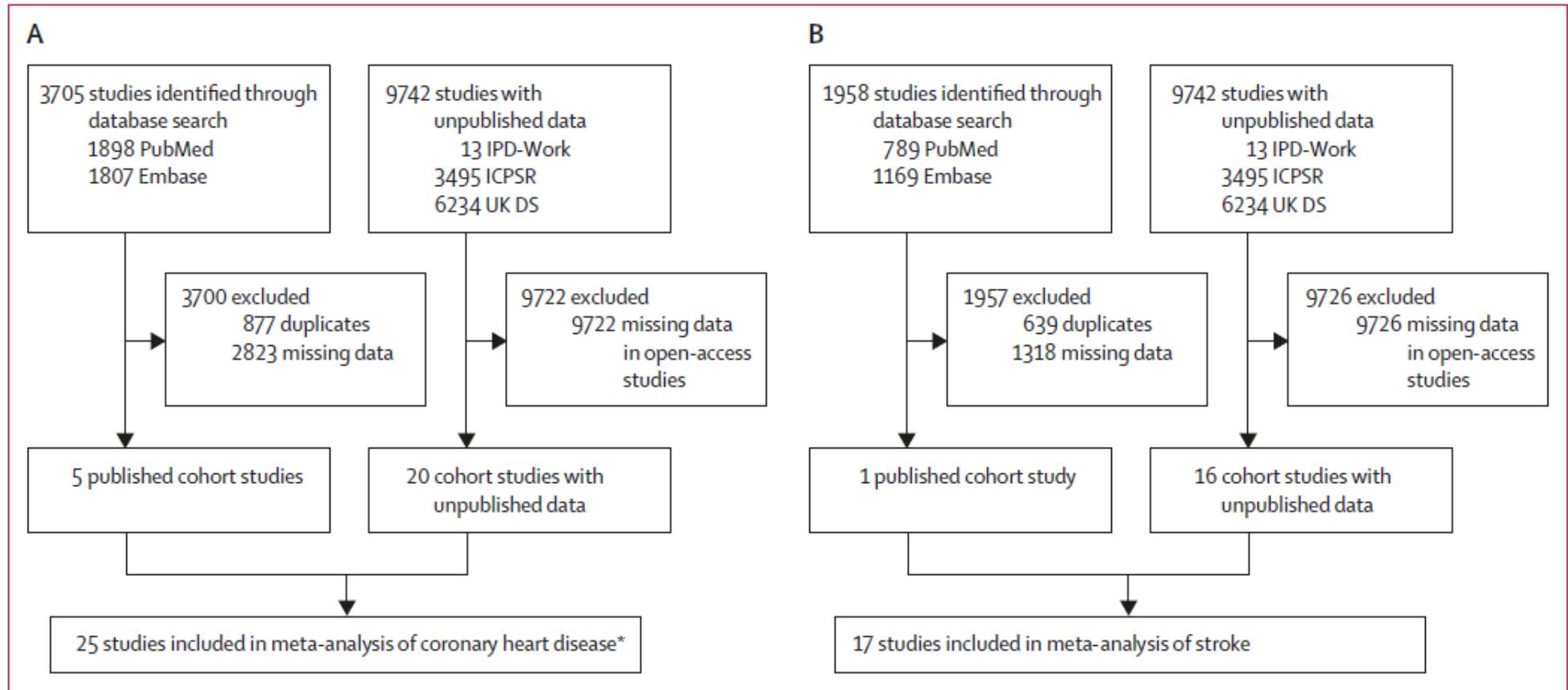
(Eurofound, 2017)

## Lange Arbeitsstunden nach Arbeitsweise und Geschlecht (in EU 28)



Online Studie: Home Office Nutzende arbeiten laut Selbsteinschätzung im Schnitt 47 h pro Woche (gegenüber 43 h bei ortsgebundener Arbeit; Vollzeitäquivalente) Degenhardt et al., 2014

# Wöchentliche Arbeitszeit und Herz-Kreislauf sowie Infarkt (Metaanalyse aus Lancet, 2015)



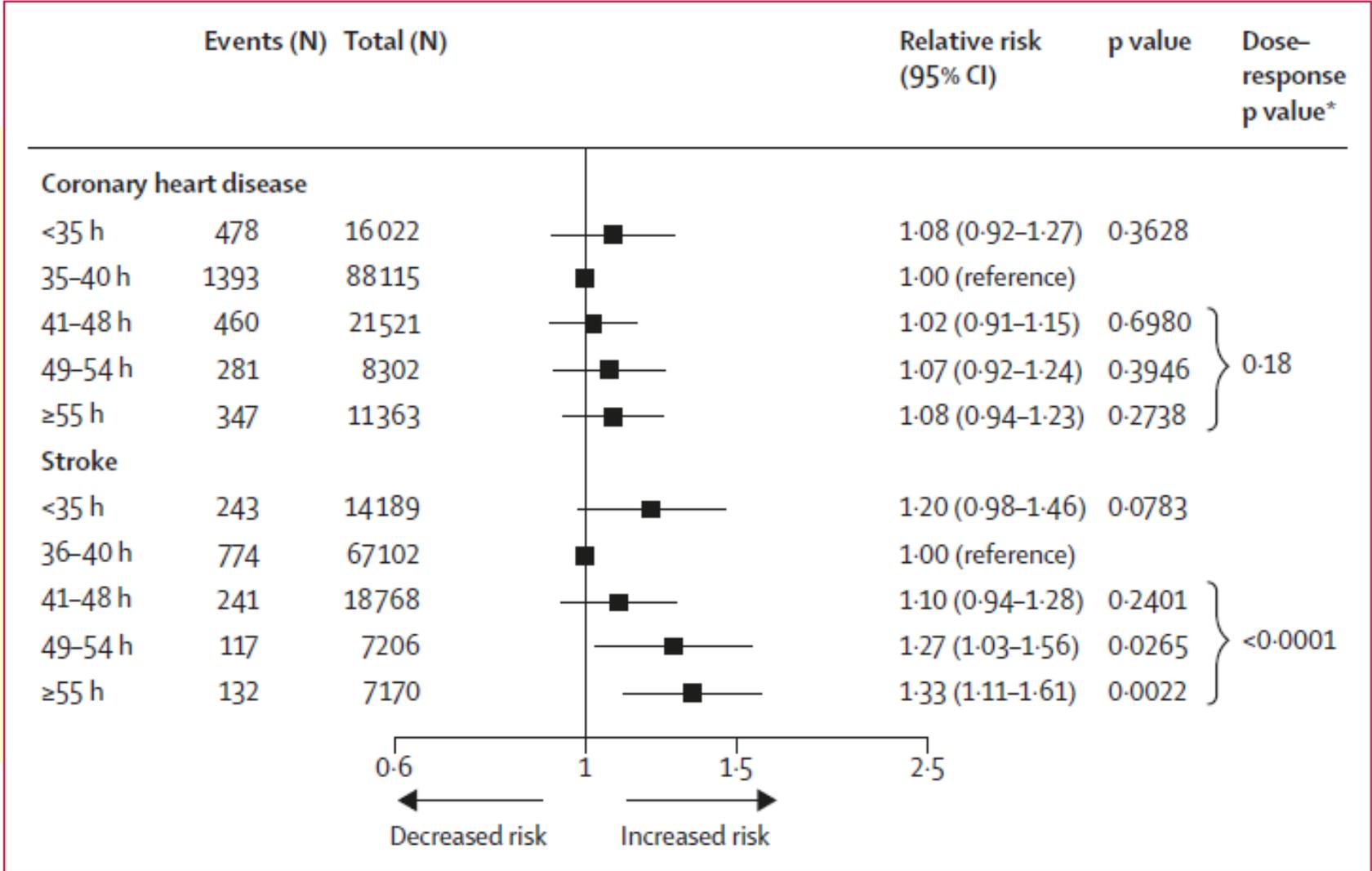
**Figure 1: Study selection**

(A) Long working hours and coronary heart disease. (B) Long working hours and stroke. \*In one study published data<sup>41</sup> were used in the main analysis, but unpublished data from the IPD-Work Consortium<sup>17</sup> were used in subgroup and sensitivity analyses. IPD-Work=Individual-Participant-Data Meta-analysis in Working Populations Consortium. ICPSR=Inter-University Consortium for Political and Social Research. UK DS=UK Data Service.

# Wöchentliche Arbeitszeit und Herz-Kreislauf sowie Infarkt

Personen, die mehr als 55 Stunden arbeiten, haben ein 1.3 Mal so hohes Risiko, einen Herzinfarkt zu erleiden

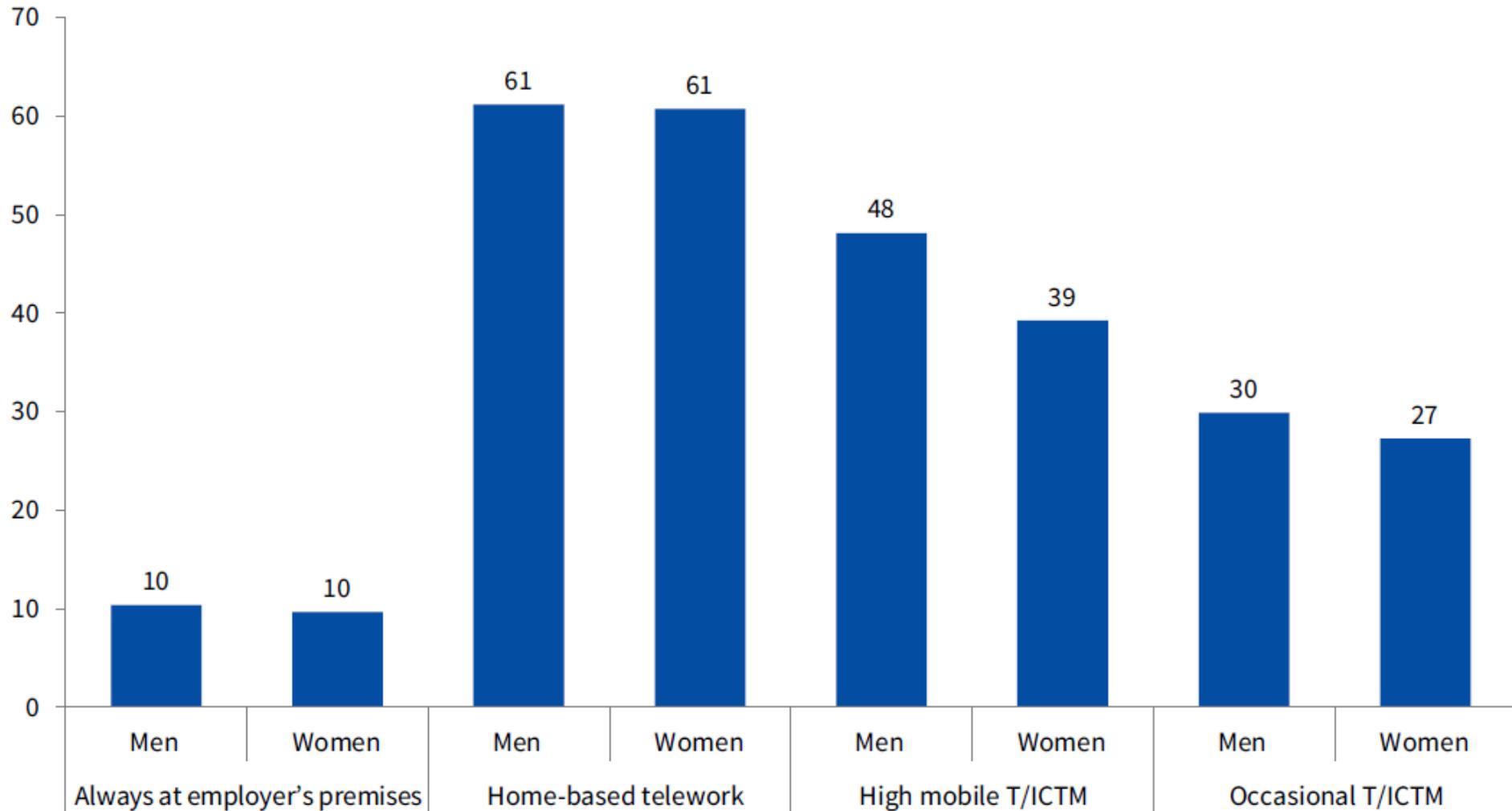
Effekt des sozio-ökonomischen Status auf Herz-Kreislauf-Erkrankungen:  
2.2x bei niedrigem SES  
0.87x bei hohem SES



**Figure 4:** Association of categories of weekly working hours with incident coronary heart disease and stroke. Estimates adjusted for age, sex, and socioeconomic status. \*For trend from standard to long working hours.

Kivimäki et al., 2015

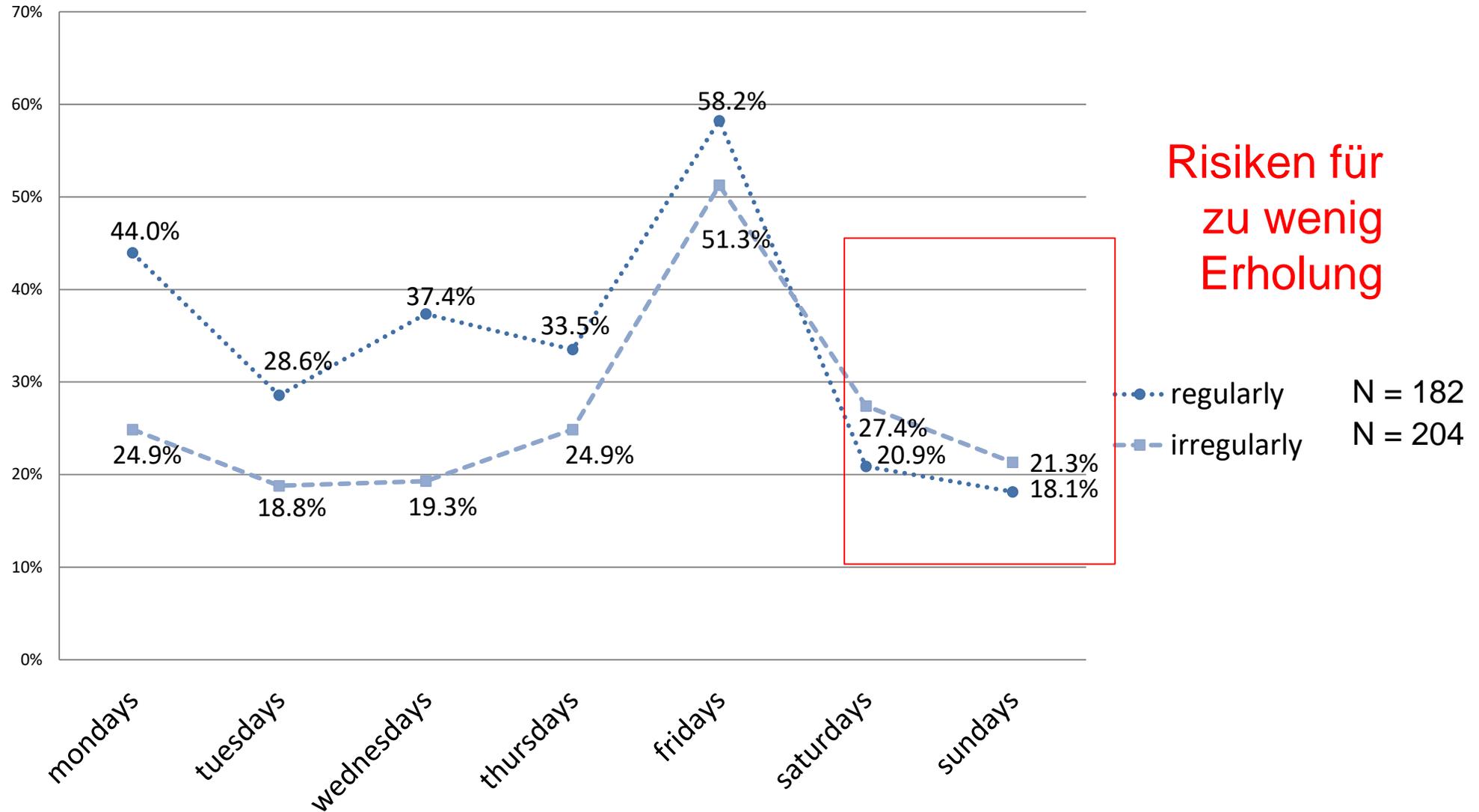
# Angaben von Mitarbeitenden, die täglich oder mehrere Male in der Woche in ihrer Freizeit arbeiten (EWCS, %-Angaben, EU 28)



Source: EWCS 2015, based on answers to the question: 'Over the last 12 months, how often have you worked in your free time to meet work demands (at least several times a month)?'

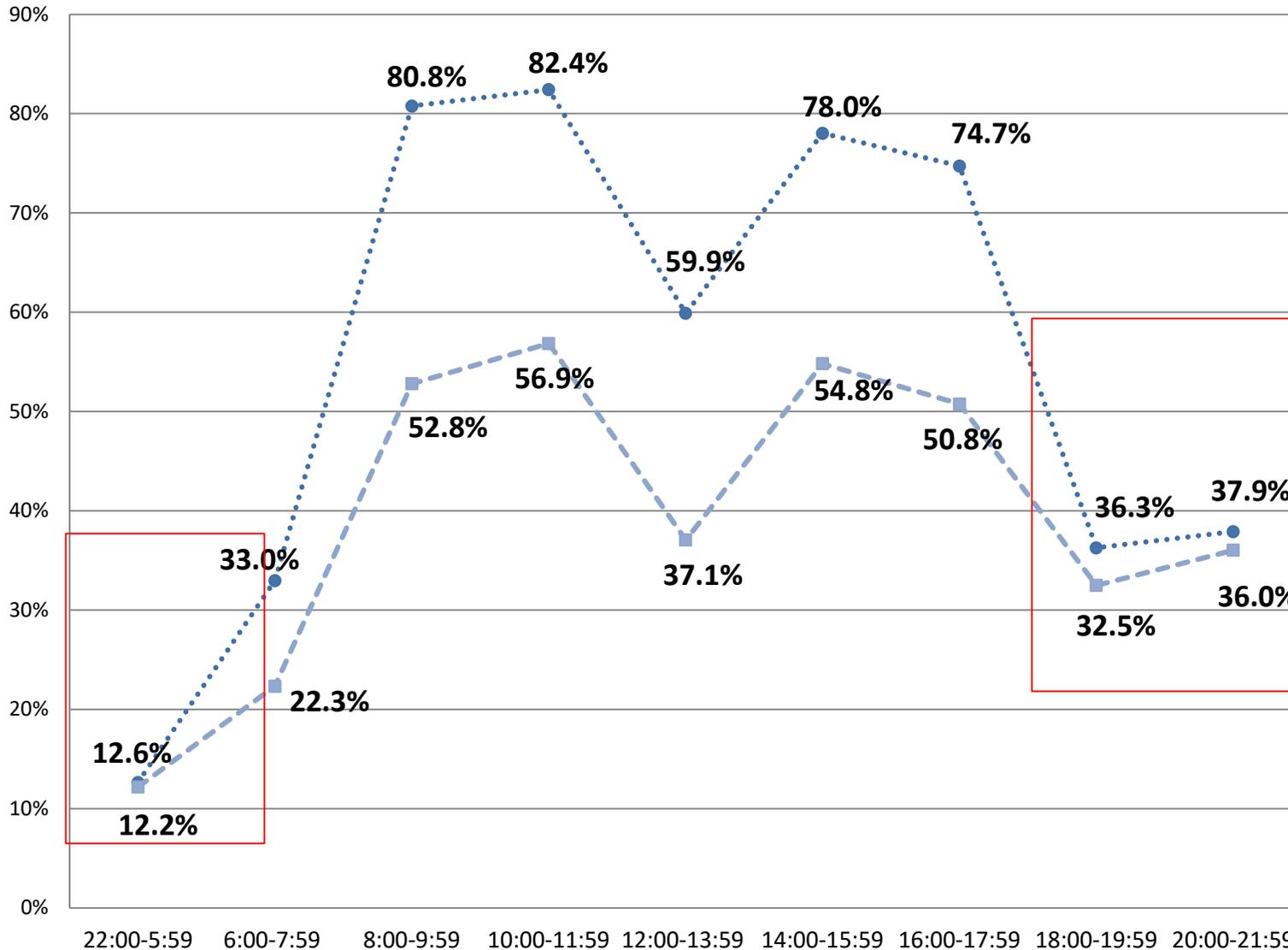
(Eurofound, 2017)

# Typische Home Office Tage



(Degenhardt et al., 2014)

# Typische Home Office Zeiten



Risiken für zu wenig Erholung

● regularly N = 182  
 ■ irregularly N = 204

(Degenhardt et al., 2014)



## Risiko: „Work any time“ oder „work all the time“?

- 27% der routinierten Home Office Nutzenden arbeiten auch an Wochenenden (Sa/So).
- 13% der routinierten Home Office Nutzenden arbeiten auch regelmässig nachts (22-6 Uhr)
- Ca. 65% der routinierten Home Office Users der Arbeit in der Nacht oder an Wochenenden wird als «zusätzliche reguläre Arbeit» eingeschätzt (als Zeitpuffer)

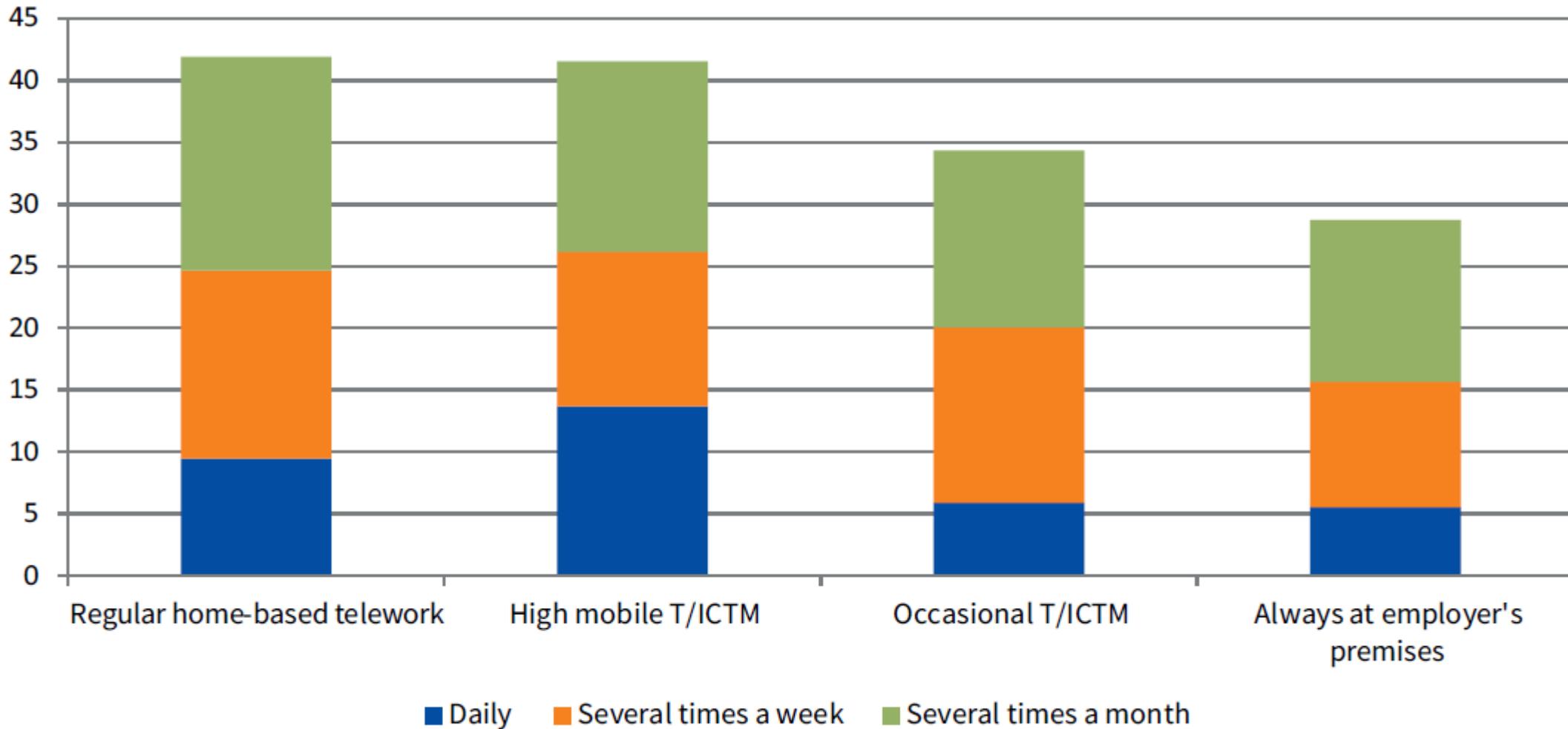
## Gesundheit und Wohlbefinden

- sehr gute Gesundheitswerte  
(95% mindestens gut und besser, immerhin 35% sehr gut)
- bei 31% deuten die Effort Reward Imbalance Werte (liegen im Schnitt bei 1) auf ein etwas erhöhtes Krankheitsrisiko hin
- 54% leiden unter leichten bis mittelschweren Einschlafstörungen

Etwas angespannte psychische Situation könnte auf ein «Nicht-abschalten-Können» z.B. infolge Arbeit am späten Abend hinweisen

(Gisin, Schulze, Knöpfli & Degenhardt, 2013)

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



Note: Based on proxy of T/ICTM EWCS.

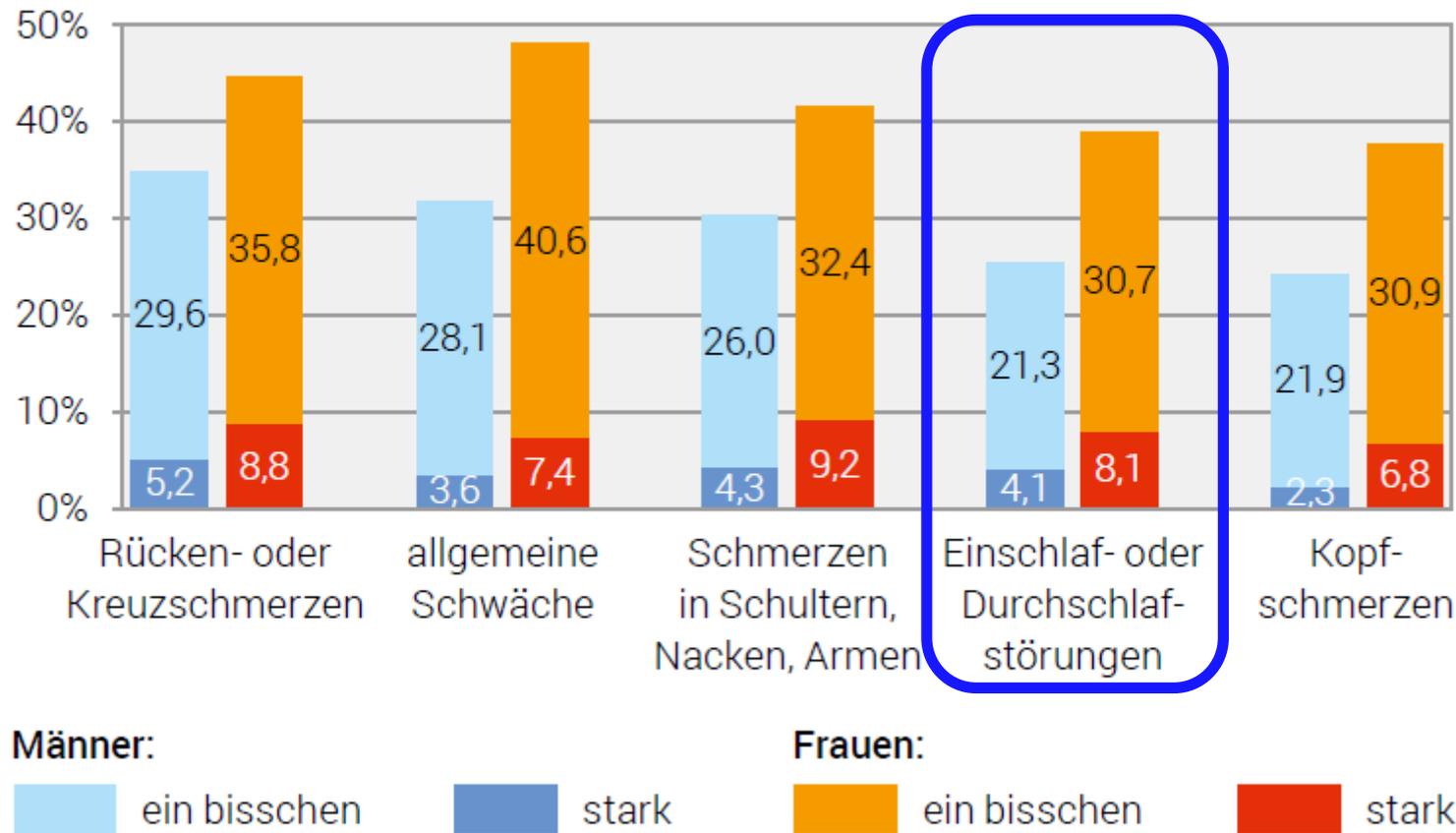
Source: EWCS 2015

Eurofound, 2017, S. 39

# Einschlaf- Durchschlafstörungen sind verbreitet

## Körperliche Beschwerden, 2012

Bevölkerung in Privathaushalten ab 15 Jahren, innerhalb von vier Wochen **G 15**



Quelle: BFS – Schweizerische Gesundheitsbefragung (SGB)

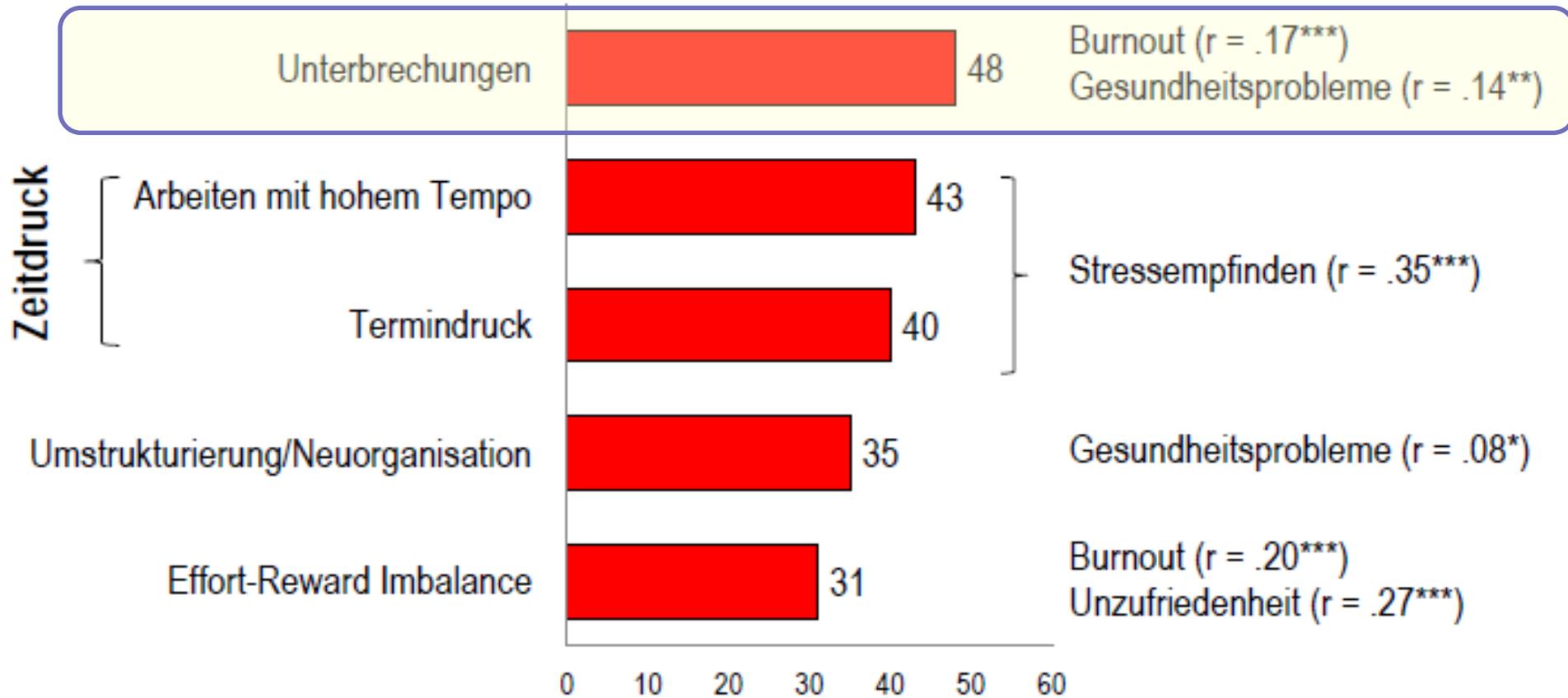
S. 13

© BFS 2018

# Häufigste chronische Belastungsfaktoren

Erwerbstätige in Prozent (N = 709-1'005)

European Working Conditions Survey (EWCS 2005, 2010)



Grebner, Berlowitz, Alvarado, & Cassina (2011)

## OECD Studie 2014:

Psychische Probleme kosten die Schweizer Wirtschaft jährlich ca. 19 Milliarden CHF (3.2% des BIP)

## Kontaktiert werden in der Freizeit und Gesundheit

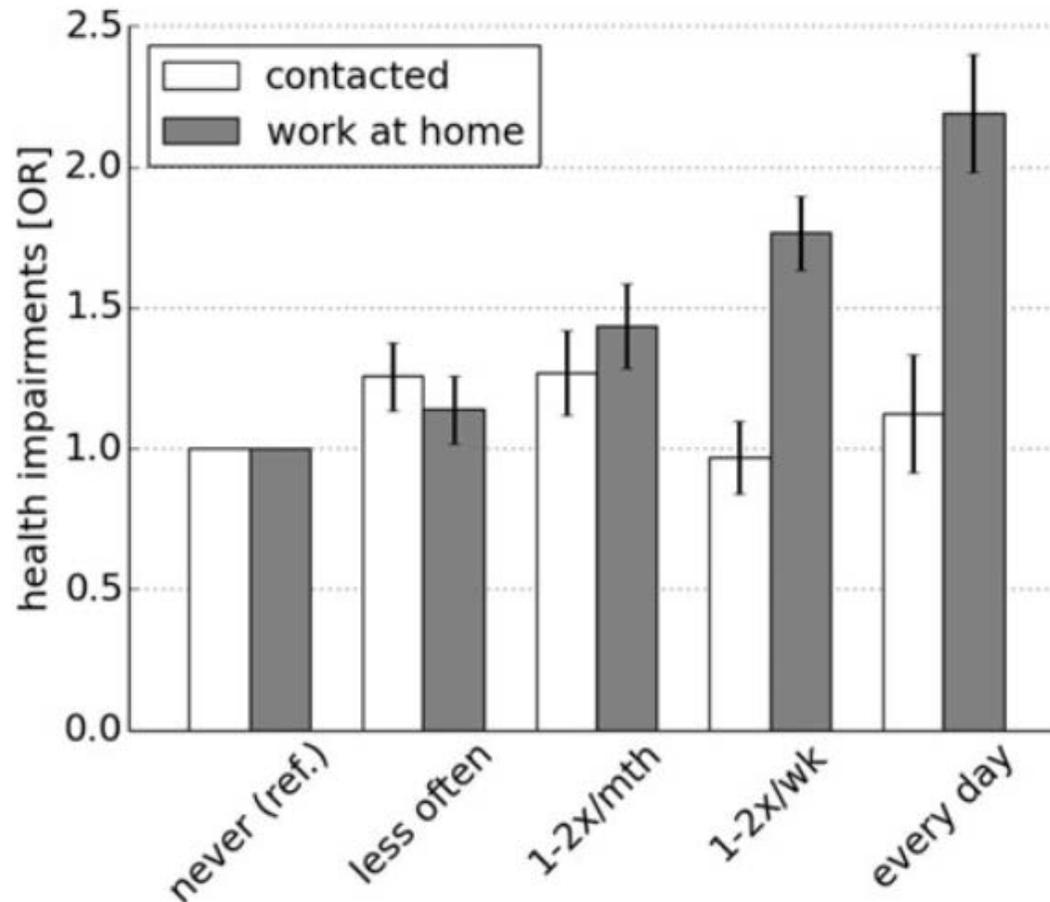
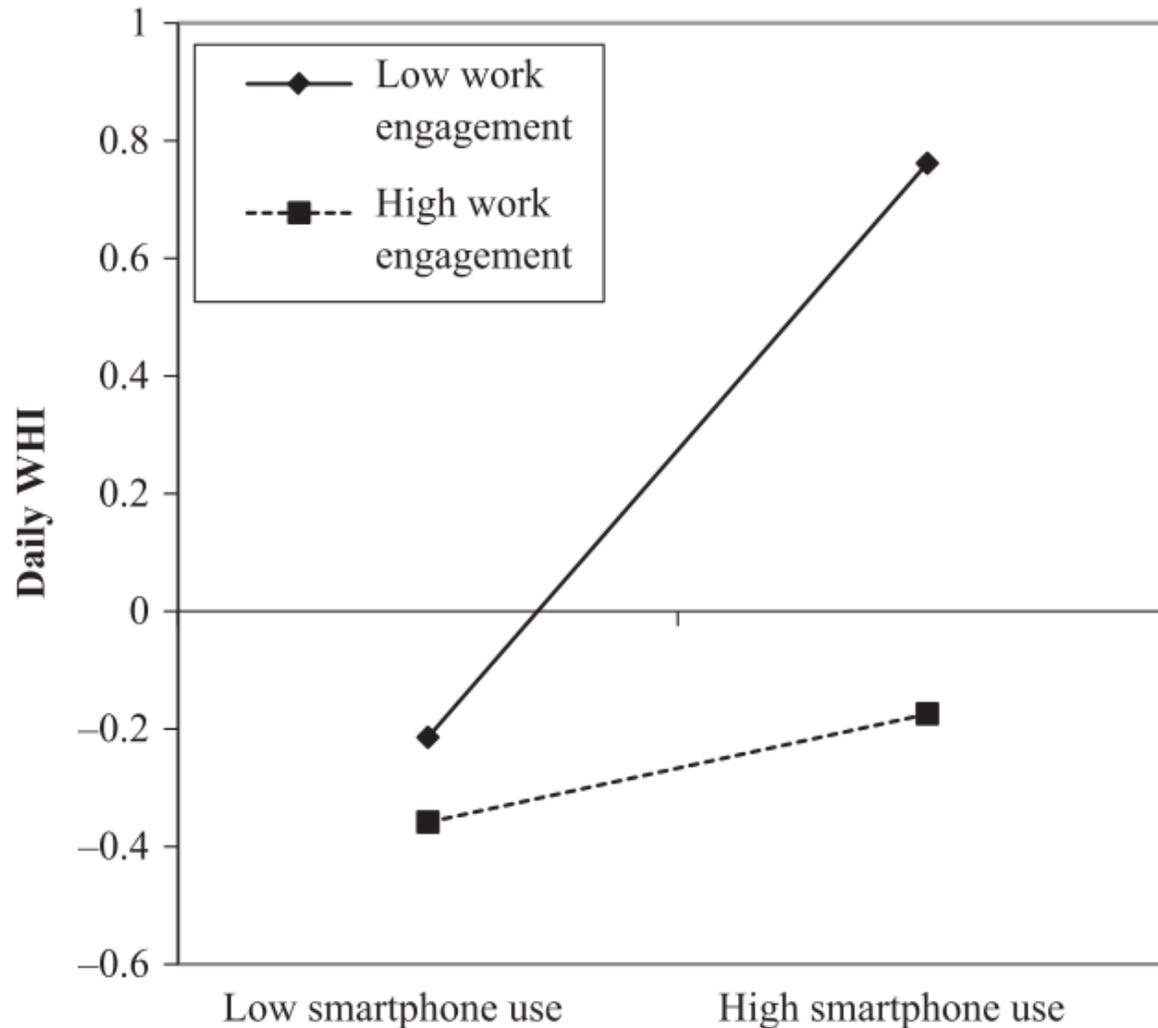


FIGURE 2. Risk of reporting at least one health impairment by the frequency of being contacted for work-related matters (EWCS 2005) and working in the free time to meet work demands (EWCS 2010). Odds Ratios (OR) and 95% Confidence Intervals.

Arlinghaus & Nachrainer, 2014, S. 6

# Work Engagement hat einen Einfluss auf das Level der „Work-Home-Interference“ bei starker Smartphone Nutzung

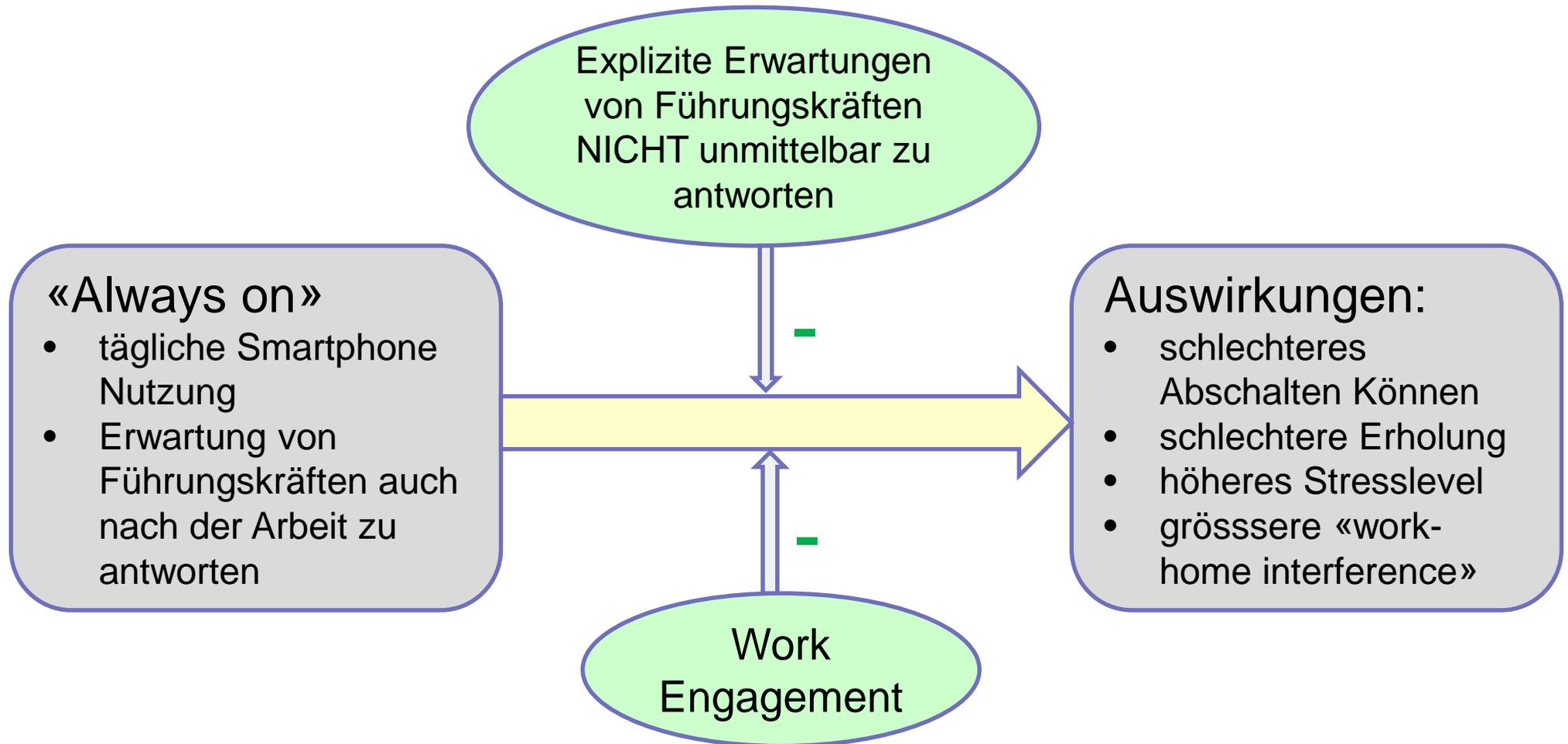


aus: Derks et al., 2015, S. 168

trifft in ähnlichem Ausmass auch auf Erwartungen von Führungskräften zu...

# Auswirkungen von täglicher Smartphone Nutzung:

Studie von Derks, van Duin, Tims & Bakker, 2015



## Erkenntnisse

- Nutzung von arbeitsbezogener Technologie / Smartphones nach der Arbeitszeit führt zu erhöhtem WHI (Boswell & Olson-Buchanan, 2007 / Derks & Bakker, 2014)
- **Aber:** je klarer Erwartungen von Führungskräften, der Organisation formuliert werden, dass keine Reaktion am Abend erwartet wird (und je weniger FK dann auch Mails nach der Arbeitszeit senden...), desto geringer wurde die WHI eingeschätzt!
- **Aber:** je stärker das Work Engagement eingeschätzt wird, desto geringer wurde die WHI auch in Zeiten intensiver Smartphone Nutzung eingeschätzt! Work Engagement puffert negative Folgewirkungen täglicher abendlicher Smartphone Nutzung...
- Erklärungen (noch nicht abschliessend...):
  - Work Engagement hängt mit grösserer Aufgabenerfüllung während der Arbeitszeit zusammen
  - Motivationaler Aspekt: wenn sich Mitarbeitende aus freien Stücken entscheiden, online- oder offline zu gehen, dann haben sie ein grösseres Gefühl der Kontrolle!
  - Ggfs. findet ein «Spillover» positiver Art statt, wenn positive Arbeitsmessages reinkommen...

## Häufigkeit von Pausen im Main Office und Home Office

Im Home Office, wie oft kommt es vor, dass Sie wegen zu viel Arbeit nicht oder verspätet Pause machen?

1 nie/sehr selten) to 5 (sehr oft/mehrmals pro Stunde)

Main Office:

3.28 (*SD* 1.15)

Home Office:

2.47 (*SD* 1.16)

---

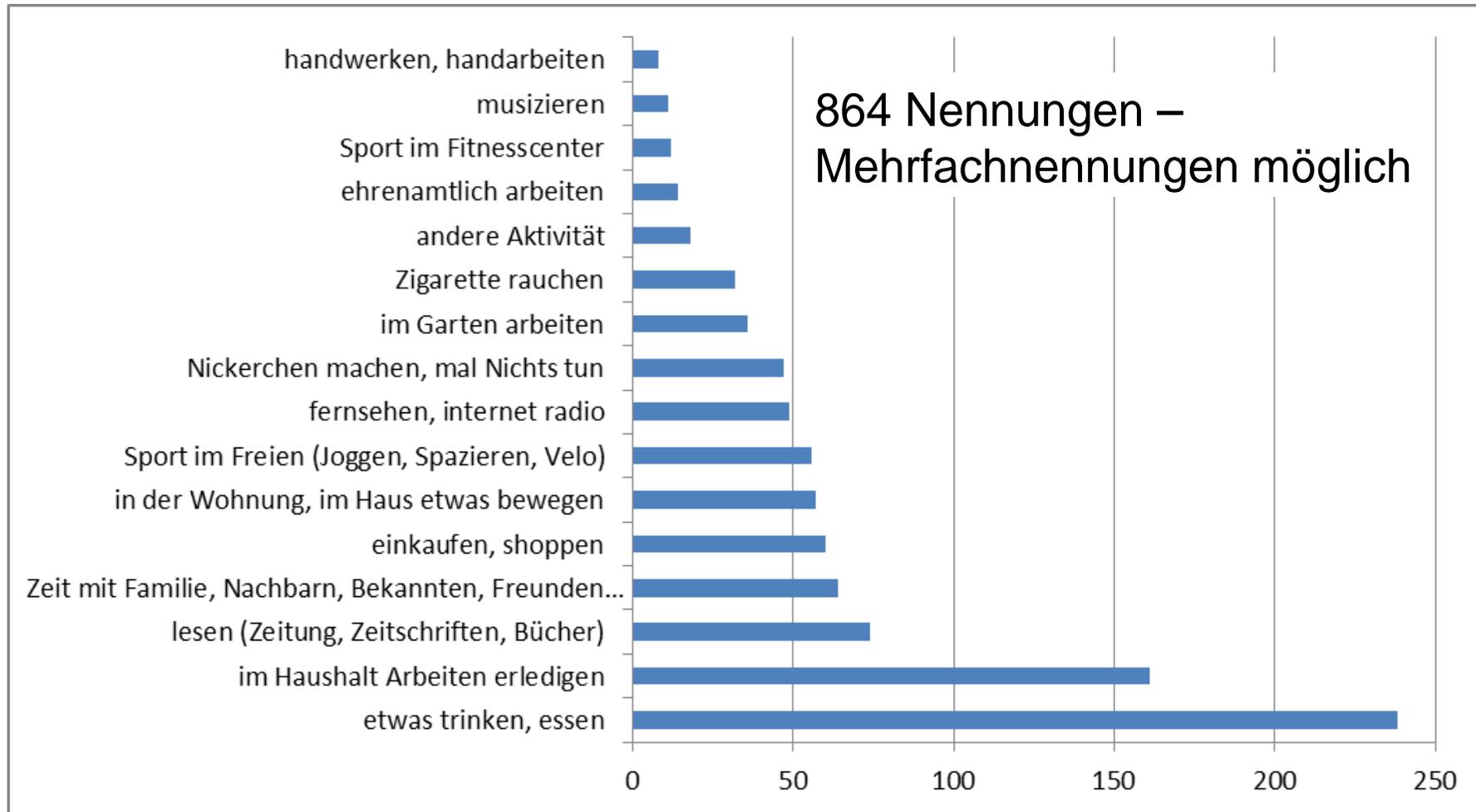
$t(272) = 9.91$  ,  $p = .000$  (2-seitig)

( $N = 273$ ; ISTA, ZD3)

(Degenhardt et al., 2013.)



## Pausenaktivitäten im Home Office

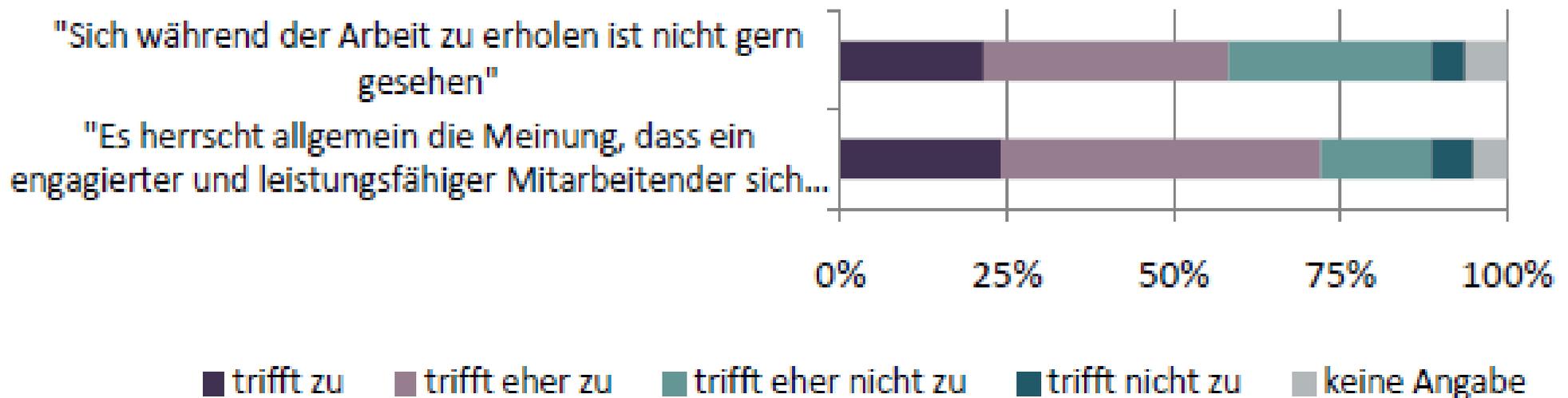


(Gisin, Schulze, Knöpfli & Degenhardt, 2013)

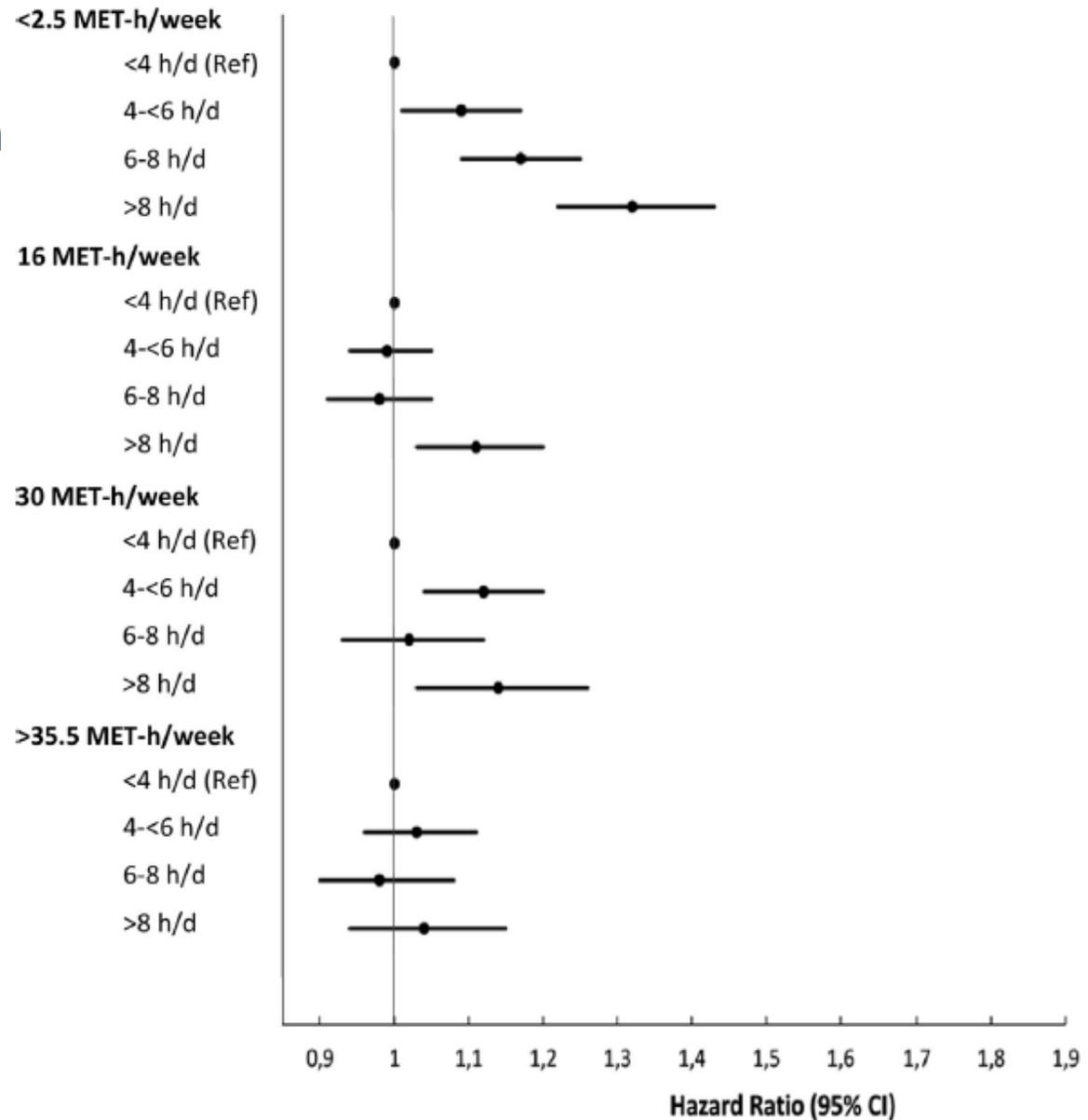
→ Aber: 54.7% geben als Pausenaktivität „im Haushalt Arbeiten erledigen“ an – dies korreliert negativ mit der Zufriedenheit mit mobil-flexiblem Arbeiten/HO

## Erholungsvernachlässigung: Gründe zur Vernachlässigung von Erholung

### Wahrnehmung der Akzeptanz hinsichtlich Erholung während der Arbeit

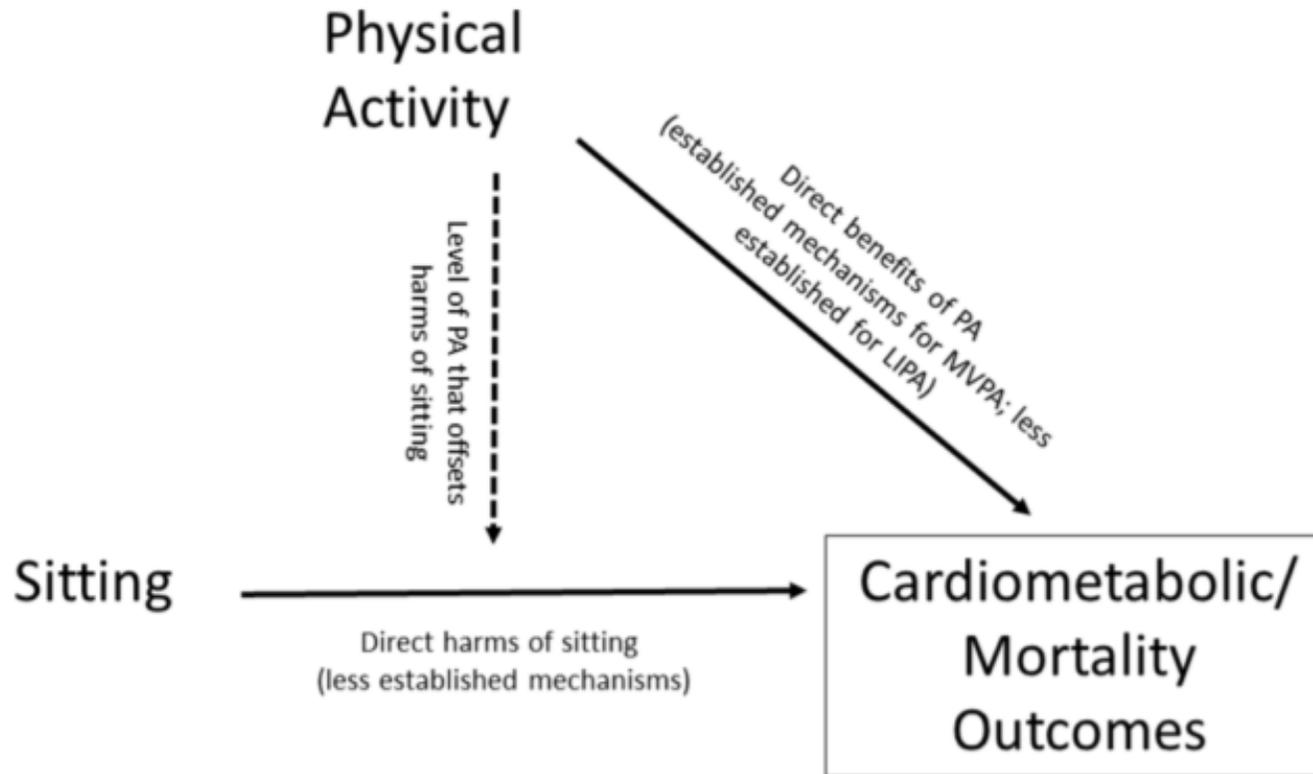


# Zusammenhang zwischen Sitting time, Physical Activity und Mortalität



**Figure 1** Meta-analysis of the stratified associations between sitting time (n=850 060; 25 703 deaths) and CVD mortality. The reference categories are the groups with <4 hour/day of sitting or <1 hour/day of TV-viewing for all quartiles of physical activity. Median upper boundary for Q1–Q3 and lower boundary for Q4 in MET-hour/week. The equivalent amount of time spent in moderate intensity activity are ≈5 min/day (Q1); 25–35 min/day (Q2); 50–65 min/day (Q3) and 60–75 min/day (Q4).

# Zusammenhang zwischen Sitting time, Physical Activity und Mortalität



**Figure 2** Conceptualisation of the associations between sitting and cardiometabolic/mortality outcomes with physical activity as an effect modifier. LIPA, light intensity physical activity; MVPA, moderate to vigorous physical activity; PA, physical activity.

# Körperliche Aktivität in der Schweiz: Aktivität hat zugenommen

## Körperliche Aktivität

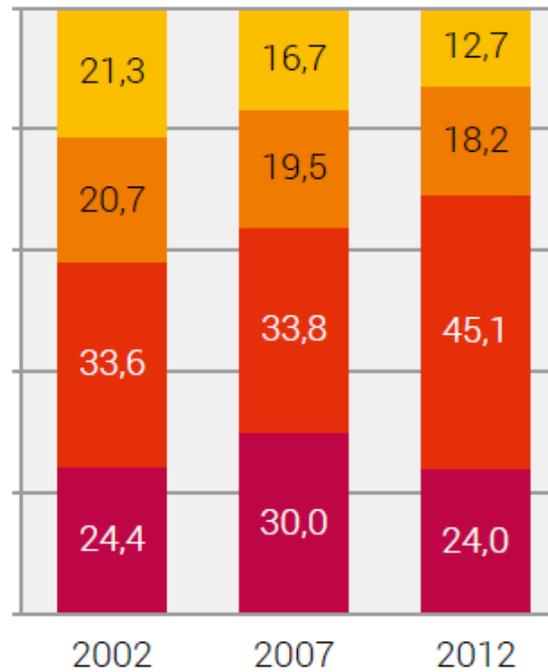
Bevölkerung in Privathaushalten ab 15 Jahren

**G6**

### Männer



### Frauen



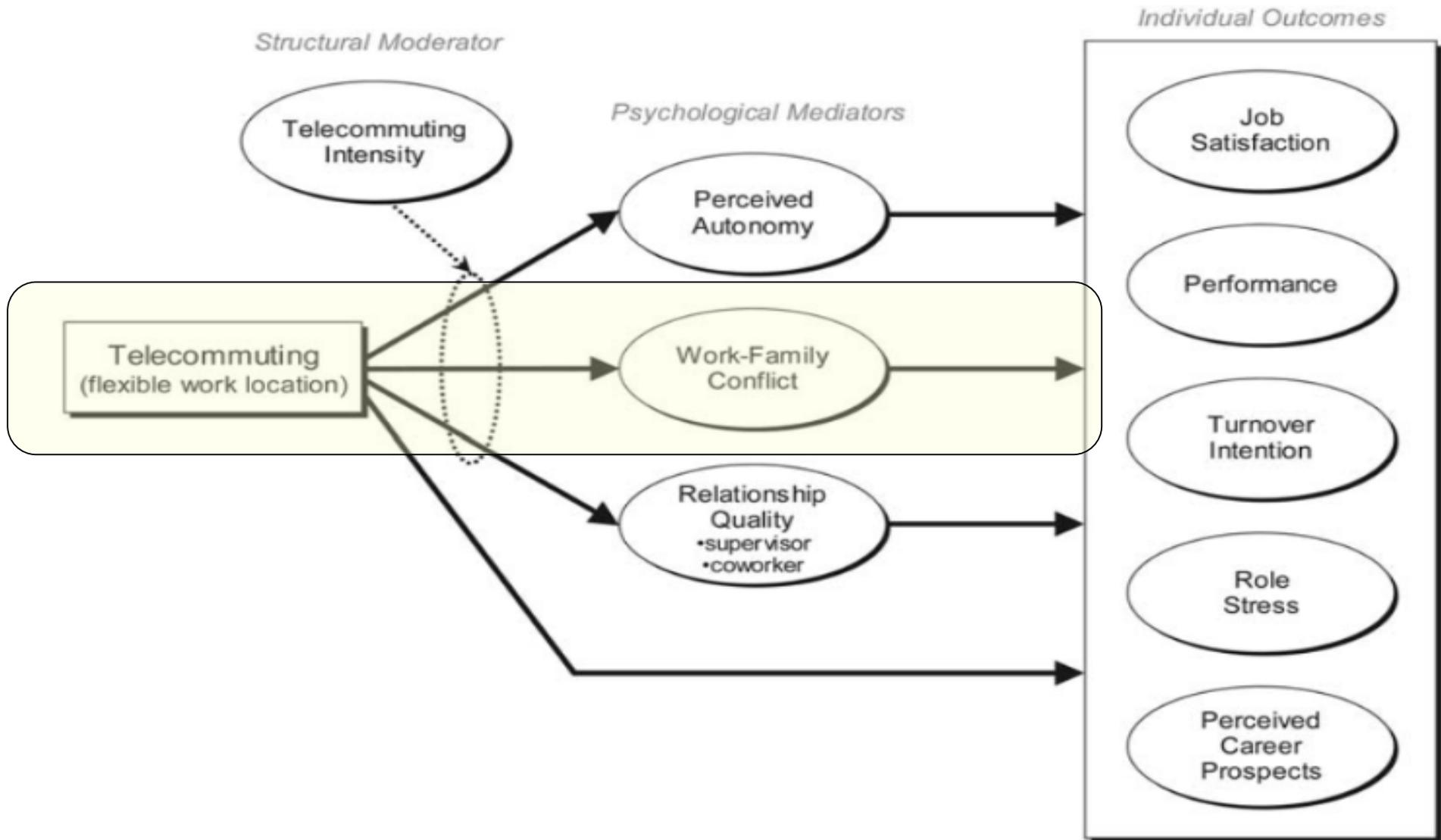
■ inaktiv   
 ■ teilaktiv   
 ■ ausreichend aktiv   
 ■ trainiert

Quelle: BFS – Schweizerische Gesundheitsbefragung (SGB)

S. 8

© BFS 2018

# Theoretisches Rahmenverständnis (Gajendran & Harrison, 2007)



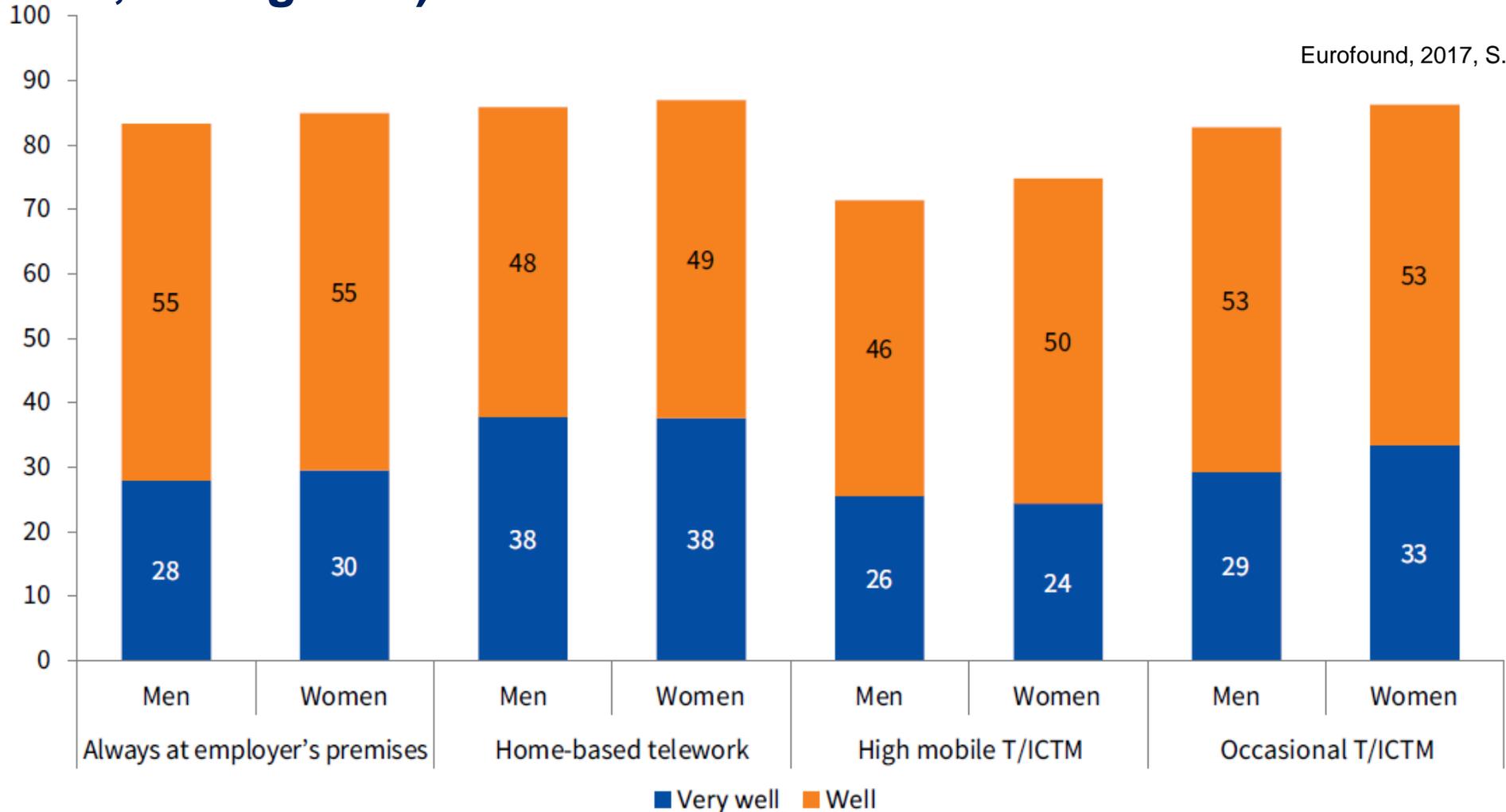
## Metaanalyse:

- 46 Studien (27 veröffentlichte Studie und 19 Datensätze von Dissertationen)
- Rücklaufquote in den Studien war ca. 51%;

## Ergebnisse: Telework ging einher mit ...

- höherer wahrgenommener Autonomie ( $r=.22$ )
- **geringeren Work-Family Konflikten ( $r=-.13$ )**
- positiver Mitarbeiter-Kader-Beziehung ( $r=.12$ )
  
- Job Satisfaction ( $r=.10$ )
- durch Vorgesetzte eingeschätzte Leistung ( $r=.19$ )
- (niedriger) Absicht, die Firma zu verlassen ( $r=-.10$ )
- (niedriger) Rollenstress ( $r=-.13$ )
  
- **Mit zunehmendem Anteil Telework ...**
  - **nahmen Work-Family Konflikte stärker ab**
  - nahm die Qualität der MA-Kollegenbeziehung ab
  - nahm die vom Vorgesetzten eingeschätzte Leistung im Home Office zu

# Anteil von Werktätigen, die einschätzen, dass ihre Arbeitszeit gut zu ihrer Familie oder ihrem sozialen Commitment passt (EU28, % Angaben)



Source: EWCS 2015, based on answers to the question: 'How do your working hours fit in with your family or social commitments outside work?'

## **Studie mit 360 Mitarbeitenden einer grossen amerikanischen Computerfirma:**

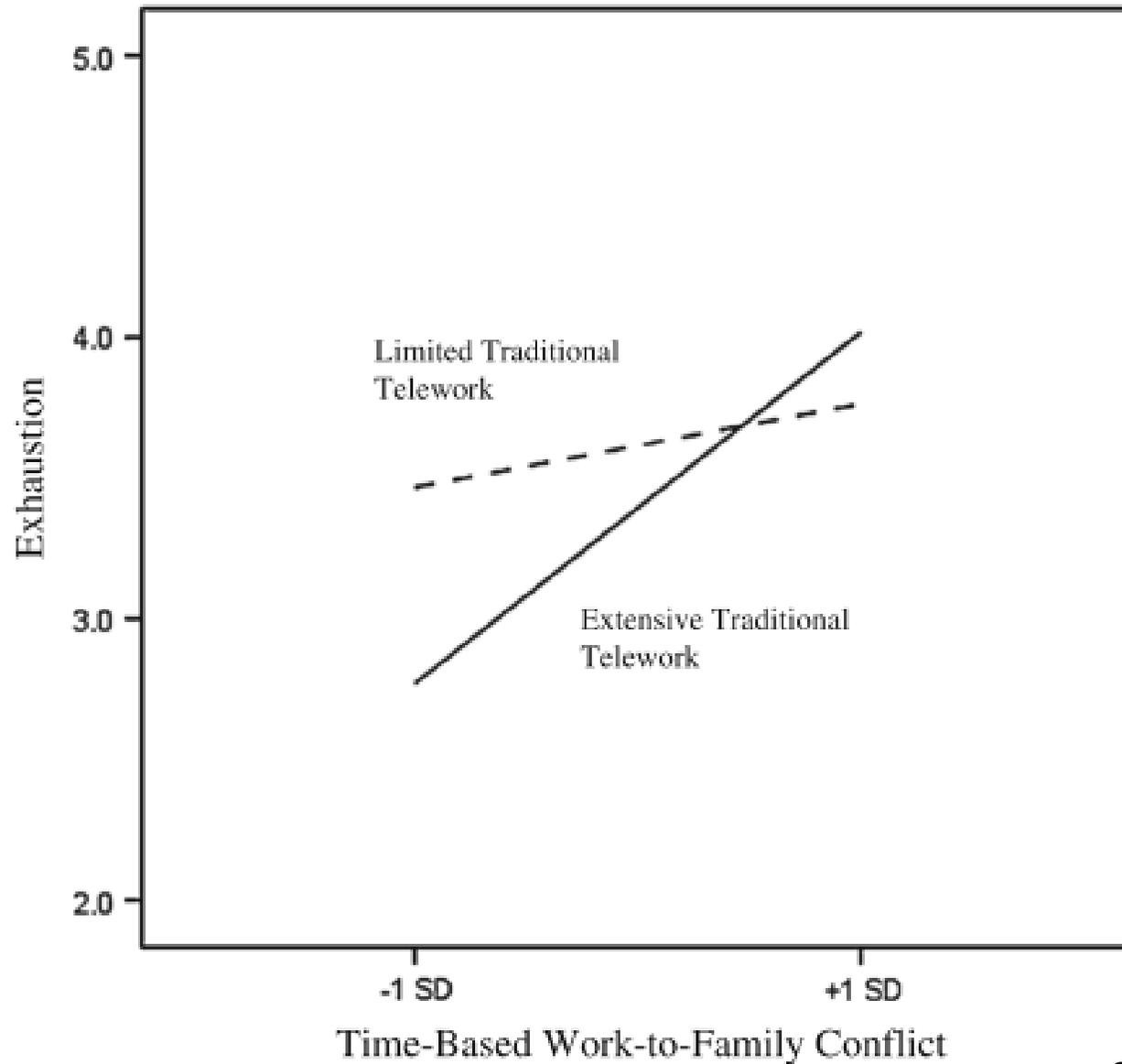
- 71% Männer, Alterdurchschnitt 35 Jahre
- 88% hatten Kinder, im Mittel lebten 2.5 Kinder im Haushalt
- Prozentualer Anteil von Stunden im Home Office zu traditionellen und zu Randzeiten

## **Ergebnisse:**

- Höherer Work Family Conflict war assoziiert mit stärkerer Erschöpfung
- bei geringer ausgeprägtem Work Family Conflict kann häufigere Arbeit im Home Office Erschöpfungssymptomatiken reduzieren
- bei stärker ausgeprägtem Work Family Conflict verstärkt häufigere Arbeit im Home Office Erschöpfungssymptomatiken

Golden et al., 2011

## Extensive Home Office Nutzung, Work Family Conflict und Erschöpfung



Golden et al., 2011, S. 10

## Ausgangssituation



### **Rollenkonflikte zwischen Arbeit und Familie als Prädiktoren psychischer Gesundheit: Eine Längsschnittstudie bei Assistenzärzten**

Severin HORNUNG<sup>1,2</sup>, Matthias WEIGL<sup>1</sup>, Jürgen GLASER<sup>2</sup>, & Peter ANGERER<sup>3</sup>

<sup>1</sup> *Institut und Poliklinik für Arbeits-, Sozial- und Umweltmedizin, Klinikum der Universität München*

<sup>2</sup> *Institut für Psychologie, Leopold-Franzens-Universität Innsbruck*

<sup>3</sup> *Institut für Arbeits-, Sozial- und Umweltmedizin, Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf*

63. Frühjahrskongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. 2017

**Do. 16. Feb., 12:50–14:30; Gebäude 6, Raum 6.3A08**

Session: Balance von Arbeit & Freizeit

# Prospektive Zusammenhänge: Rollenkonflikte und Gesundheit III

## Zusammenfassung – Kernergebnis

Unter Kontrolle von Geschlecht, Alter und dispositionaler Depressivität und Ängstlichkeit, zeigte sich **chronifizierter WFC** bei ca. **3-jähriger Expositionsdauer**, als bedeutsamer **längerfristiger Prädiktor depressiver Symptome und Angstzustände 7 Jahre später**.

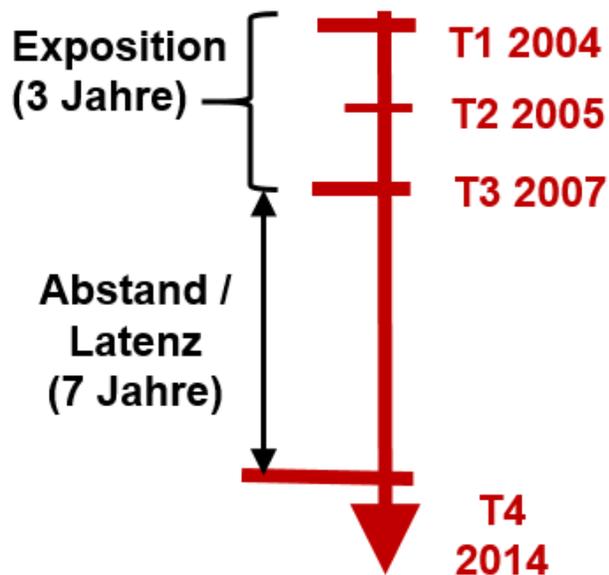


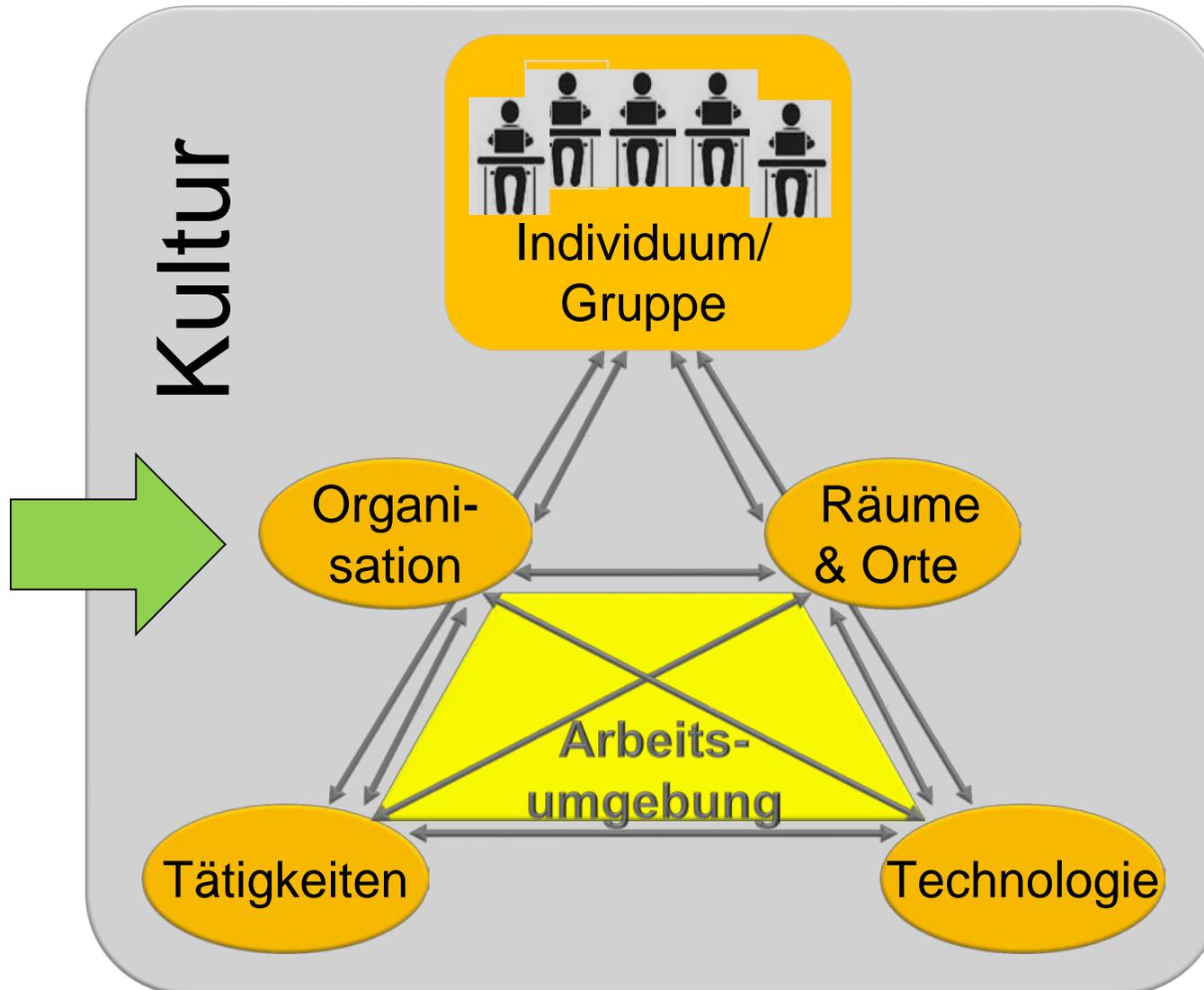
Tabelle 3: Zentrale Ergebnisse des Strukturgleichungsmodells zu prospektiven Zusammenhängen zwischen chronischen Rollenkonflikten und Depression und Angst (N=334).

Prospektive Zusammenhänge	Alter T1 (A)	Geschlecht (F)	Depression Trait T1 (DETR)	Angst Trait T1 (ANTR)	Arbeit-Familie Konflikt T1-T3 (WFC)	Familie-Arbeit Konflikt T1-T3 (WFC)
Depression State T4 (DEST)	$\beta=-.06$ $p=.23$	$\beta=.03$ $p=.53$	$\beta=.65$ $p=.00$	---	$\beta=.11$ $p=.04$	$\beta=.11$ $p=.07$
Angst State T4 (ANST)	$\beta=-.06$ $p=.24$	$\beta=.03$ $p=.55$	---	$\beta=.59$ $p=.00$	$\beta=.14$ $p=.01$	$\beta=.03$ $p=.55$

# Agenda

- Home Office und Mobil-Flexible Arbeit
- Mobil-Flexible Arbeit als Ressource und als Belastung
- **Gestaltungsansätze**
- Fazit

## Die Büroumgebung als sozio-technisches System





## Methoden und Analyseverfahren

- Schrittweises, qualitatives, exploratives und heuristisches Vorgehen mit Methodentriangulation<sup>5</sup> im Rahmen einer studentischen Forschungsarbeit:
  1. **Dokumentenanalyse** von insgesamt 8 Policies von 6 Organisationen: 2 Vorgängerversionen, 3 aktuelle Versionen, 3 Entwürfe.
  2. **Qualitative Interviews** mit Vertretenden aus 4 Organisationen: 7 mit HR, 1 mit Legal, 8 mit Führungskräften.
  3. **Online-Kurzbefragung** mit eigens konstruierten Items bei 4 Organisationen:  $N_{\text{Gesamt}} = 127$  (27% Frauen, 73% Männer; Altersdurchschnitt = 48 Jahre).
  4. **Workshop** zur Konsensvalidierung und Diskussion weiterführender Fragen mit Projektpartnern und Experten.
- **Beteiligte Organisationen**  
Projektpartner des öffentlich geförderten F&E-Projektes «iMOW»:  
SBB, Swisscom AG, Siemens Schweiz AG, Vitra AG,  
+ FHNW-ifk, kantonale Verwaltung und weiteres Telecom-Unternehmen.

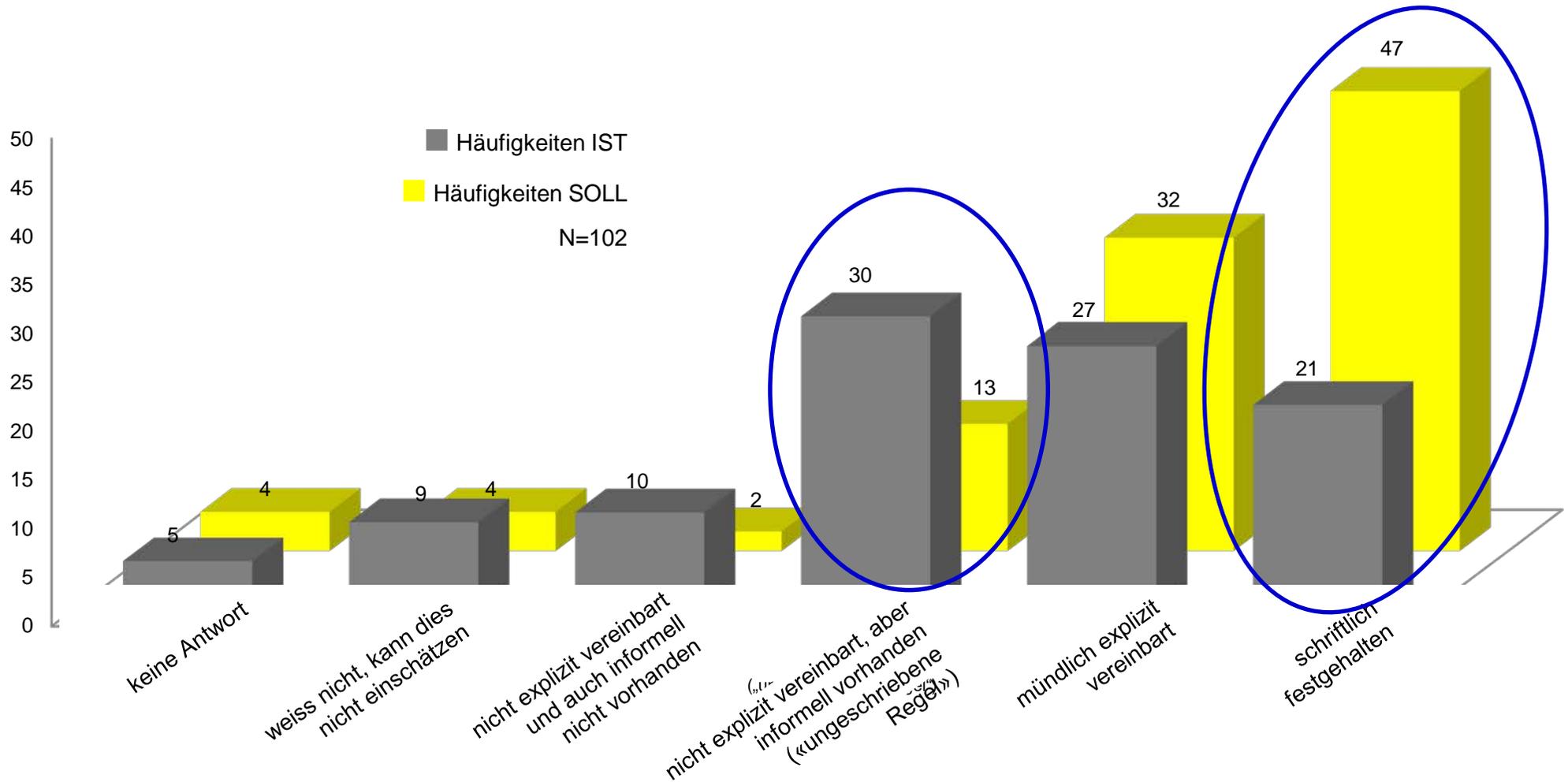
(Tanner et al., in Druck)



# Ergebnisse: Wie sollte geregelt werden?

Wie sind diese Regeln formalisiert (■ IST)?

Wie sollten diese Regeln Ihrer Meinung nach formalisiert sein (■ SOLL)?

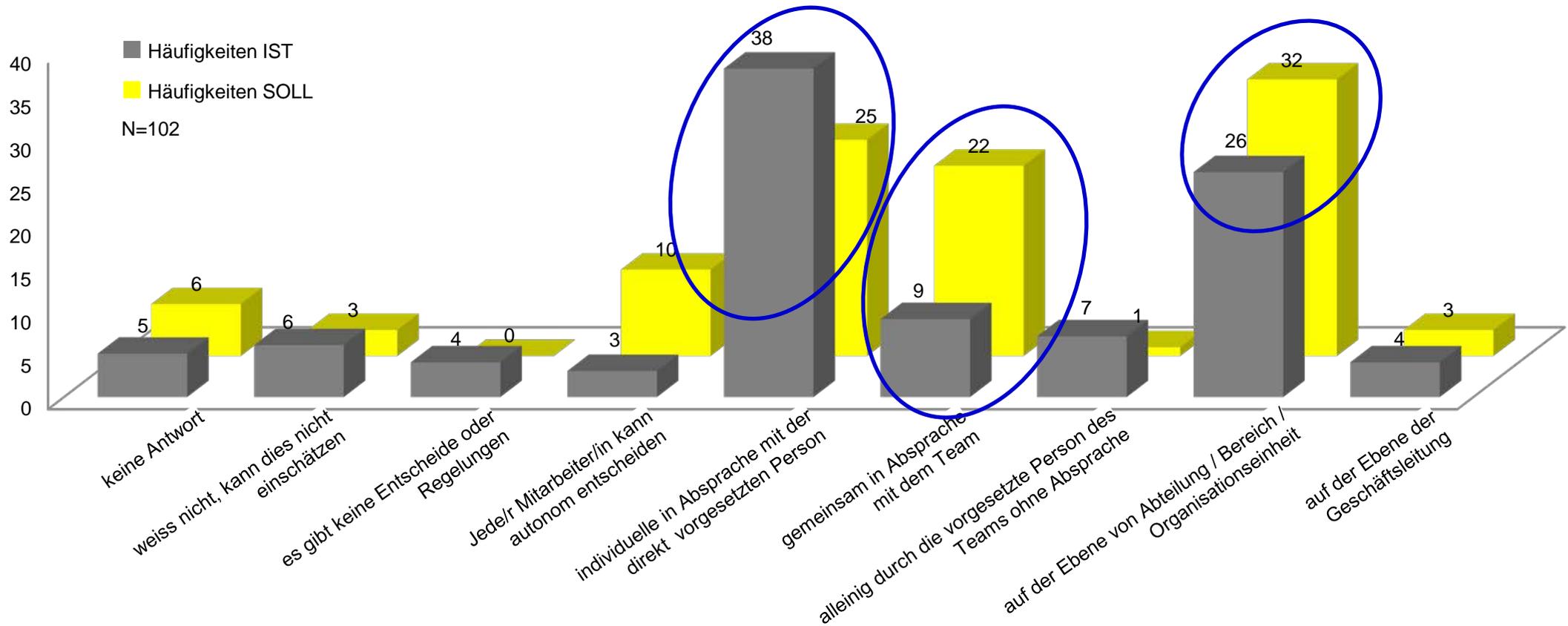


(Tanner et al., in Druck)

# Ergebnisse: Wie sollte geregelt werden?

Auf welcher Ebene Ihrer Organisation wird entschieden bzw. geregelt, wer mobil-flexibel arbeiten darf (■ IST)?

Auf welcher Ebene Ihrer Organisation sollte Ihrer Meinung nach entschieden bzw. geregelt werden, wer mobil-flexibel arbeiten darf (■ SOLL)?



(Tanner et al., in Druck)

# Ergebnisse: Auf welche Weise sollten diese Themen geregelt werden?

## «Vereinheitlichung»

## «Handlungsspielraum»

detaillierte Regeln	allgemeine Regeln
Compliance, unerwünschtes Verhalten verhindern	Vertrauen, erwünschtes Verhalten herbeiführen
Formalisierung	gemeinsames Verständnis
mobil-flexible Arbeit zu fix vereinbarten Zeiten	mobil-flexible Arbeit autonom nach Bedarf



(Tanner et al., in Druck)

# Worksmart Policy...

Die Work Smart Charta wurde bereits unterschrieben von 73 Schweizer Unternehmen

**Setzen auch Sie ein Zeichen nach Innen und Aussen.**

MEHR ÜBER WORK SMART ERFAHREN →  
ALLE INFOS ZUR WORK SMART CHARTA

FILTERN NACH BRANCHE: WÄHLEN SIE EINE BRANCHE AUS... Geben Sie hier Ihren Suchbegriff ein...

<b>2ASSISTU</b> care. train. prevent.	<b>2assistU GmbH</b>	<b>3w-publishing</b> 3w-publishing*	<b>AQUINCUM</b> TRANSILLUM ADVERTISING
<b>AREMIS</b>	<b>AREMIS Schweiz AG</b>	<b>Basellandschaftliche Kantonalbank</b> Basellandschaftliche Kantonalbank	<b>BFC</b> BF   CC
<b>Bundesamt für Informatik und Telekommunikation BIT</b>	<b>Büro Tröxler – Advertising, Design, Innovation.</b>	<b>campfire – Agentur für digitales Storytelling</b>	<b>CO2-monitor</b> CO2-monitor AG
<b>Catherine Bonnet WorkPlaces</b>	<b>CleverBridge AG</b>		

Bern, 09. Juni 2015

## Charta zur Gestaltung von flexiblem und ortsunabhängigen Arbeiten

### Wie sich die Arbeitskultur verändert

Die Schweiz entwickelt sich immer stärker zu einem Wissens- und Innovationsstandort. Die technologischen Möglichkeiten, ortsunabhängig kommunizieren und arbeiten zu können, die Branchendynamik sowie Veränderungen in der Altersstruktur der Arbeitnehmenden prägen die Arbeitswelt. Dabei schaffen Menschen mit ihrem Wissen, ihren Erfahrungen und Netzwerken Mehrwerte für Organisationen. Ein zentrales Element spielt die Flexibilisierung der Arbeitskultur. Mitarbeitende haben zunehmend die Möglichkeit, ihre Arbeitstage individuell, flexibel, ortsunabhängig und im Hinblick auf ihre Aufgaben und Bedürfnisse zu gestalten. Für die Mehrheit der Arbeitnehmenden in der Schweiz ist dies heute aber noch nicht gelebter Alltag. Mit der «Work Smart Initiative» möchten wir die Schweizer Wirtschaft deshalb bei dieser Transformation begleiten. Wir sind überzeugt, dass diese Veränderungen dazu beitragen, dass der Werk- und Denkplatz Schweiz auch in Zukunft mit innovativen Dienstleistungen und Produkten sowie unternehmerisch denkenden Mitarbeitern langfristig erfolgreich am globalen Wettbewerb teilnimmt.

### Was wir gemeinsam erreichen wollen

Wir wollen mit geeigneten Massnahmen in unseren Unternehmen und Institutionen messbar zu folgenden Zielen beitragen:

- Motivierende Rahmenbedingungen schaffen:** Wir wollen das Engagement und die Motivation unserer Mitarbeitenden durch eine selbstständigere Arbeitsgestaltung steigern.
- Den Arbeitsmarkt besser erschliessen:** Wir wollen als Arbeitgeber an Attraktivität gewinnen und weitere Personengruppen in den Arbeitsmarkt integrieren. Insbesondere erleichtern wir mit dieser Massnahme die Vereinbarkeit von Beruf und anderen Lebensbereichen.
- Ressourcen und Infrastrukturen smarter nutzen:** Wir wollen Energie, Gebäude und Verkehrsinfrastrukturen smarter nutzen und diese gleichmässiger im Tagesverlauf auslasten.

## Was sollte Wie in einer «Policy» geregelt werden? U.a. Erreichbarkeit, physische Präsenz & Zusammenarbeit, Technik)

### Formale Regelungen

- Vorteil: Klarheit
- Nachteil: Restriktion, Formalismus
- Wer verfügt die Autorität zum Erlassen und Überwachen?

### Informelle Regelungen

- Vorteil: flexibler, weniger Detaillierung nötig
- Nachteil: wenig Verbindlichkeit

### Bewusst nicht regeln

- Selbstregulation
- Raum für individuelle Entscheidungen

### Kontrollierte Experimente

- Regeln, auf Zeit
- Evaluation, danach Entscheid

# Erfolgsfaktoren für die Erstellung einer Teamcharta

(Krause et al., 2015)

## 1. Präambel zur Förderung der mobil-flexiblen Arbeit durch Führungskräfte erarbeiten

Mobil-flexible Arbeit bedeutet Zuwachs an Autonomie und Eigenverantwortung bei den Mitarbeitenden, der jedoch nur genutzt werden kann, wenn die Führungskräfte dies auch fördern wollen. Wenn Führungskräfte skeptisch sind, werden dies die Mitarbeitenden im Alltag merken. Führungskräfte sollten eingangs gemeinsam Leitplanken formulieren, hinter denen sie geschlossen stehen können. Beispielsweise sollte einheitlich geregelt sein, wer flexibel arbeiten darf und wer nicht.

## 2. Bedeutsame Führungsfragen identifizieren und im Führungskreis gemeinsam reflektieren bzw. besprechen

Wenn mobil-flexible Arbeit auf einen Zuwachs an Autonomie und Selbstorganisation setzt, verändert sich das Führungsverhalten. Für Führungskräfte können bestimmte Führungsfragen an Bedeutung zunehmen, die im Führungsalltag reflektiert werden sollten, z. B. gemeinsam mit anderen Führungskräften des gleichen Bereichs. Leitfragen können dabei sein: Gelingt es mir, verstärkt auf Eigenverantwortung der Mitarbeitenden zu setzen? Wem vertraue ich, bei wem bin ich skeptisch? Welche Arrangements haben sich bewährt?

## 3. Vorgehen zur Zeiterfassung bei mobil-flexibler Arbeit festlegen

Mobil-flexible Arbeit führt dazu, dass zu ungewöhnlichen Zeiten zu Hause oder unterwegs gearbeitet wird. Es ist wichtig festzulegen, wie Arbeitszeit erfasst wird und allenfalls auch, wie mit Mehrstunden umgegangen wird. Solche Fragen waren auch in der Vergangenheit wichtig, können jedoch stark an Bedeutung gewinnen.

## 4. Prüfen, ob ein Frühwarnsystem für Überlastungssituationen etabliert werden soll

Mobil-flexible Arbeit kann zur Erhöhung der Arbeitszeit beitragen, insbesondere bei einer hohen anfallenden Arbeitsmenge. Da solche Überlastungssituationen unsichtbar bleiben können, sollte eine Art Frühwarnsystem verankert werden, um rechtzeitig gegensteuern zu können. Beispielsweise können in Teamsitzungen regel-

mässig die individuelle Auslastung zum Thema gemacht und Möglichkeiten der gegenseitigen Entlastung erörtert werden.

## 5. Chancen und Risiken der mobil-flexiblen Arbeit aus Sicht der Beteiligten festhalten. Nach 3 bis 6 Monaten prüfen, ob die Team-Charta dazu beiträgt, dass Chancen ergriffen und Risiken minimiert werden

Zu Beginn sollten Chancen und Risiken der mobil-flexiblen Arbeit aus Sicht der Beteiligten benannt werden. Dadurch können Konsequenzen für das weitere Vorgehen abgeleitet werden (Risiken minimieren) und es kann für eine Teilnahme motiviert werden.

## 6. Anwesenheitszeiten bzw. Kernzeiten klären

Mobil-flexible Arbeit setzt Klarheit im Team voraus, wann Präsenz vor Ort im Büro erwartet wird oder ob keinerlei Beschränkungen bestehen. Kernzeiten im Büro sind vorteilhaft, um den gegenseitigen Austausch zu ermöglichen. Dabei sollte auch geregelt werden, in welchem Umfang Home Office erlaubt ist (wie viele Tage, welche Tage) und was speziell bei Teilzeit zu beachten ist (allenfalls Anzahl der möglichen Home Office Tage reduzieren).

## 7. Gelegenheiten zum informellen Austausch institutionalisieren

Je mehr mobil-flexibel gearbeitet wird, desto eher kann der informelle Austausch darunter leiden, da die Gelegenheiten dazu seltener werden. Deshalb sollten hierfür bewusst Möglichkeiten geschaffen werden. Dies kann z. B. ein regelmässiges gemeinsames Mittagessen sein.

## 8. Klären, welche synchronen Kommunikationskanäle wie genutzt werden

Wenn nicht alle gleichzeitig im Büro arbeiten, ist die gegenseitigen Erreichbarkeit weniger selbstverständlich gegeben. Ein gemeinsamer elektronischer Kalender ist Grundvoraussetzung. Es sollte darüber hinaus Klarheit herrschen, wann und wie man sich per Telefon erreichen kann: Wann wird telefonische Erreichbarkeit erwartet? Welche privaten Nummern werden ausgetauscht? In manchen Teams sind Chat-Programme ein Mittel, um Mails zu reduzieren. Hierbei sollte geregelt werden, wie mit dem An-/Abwesenheitsstatus umgegangen wird.

## 9. Klären, welche asynchronen Kommunikationskanäle wie genutzt werden

Bei einer mobil-flexiblen Arbeitsweise können unterschiedliche Erwartungen bestehen, wie häufig E-Mails abgerufen werden und wie rasch auf Fragen und Aufträge in E-Mails reagiert wird. Wenn Teammitglieder z. B. gerne spät abends noch E-Mails beantworten, kann dadurch Druck entstehen, dass dies so von allen erwartet wird. Daher sollte hierzu eine Regelung gefunden werden.

## 10. Umgang mit externen Anrufen / Anrufen interner Kunden / Besuchen klären

Wenn manche Mitarbeitende häufiger im Büro arbeiten als andere, gehen bei ihnen allenfalls mehr Anrufe von Kundinnen und Kunden ein und auch Laufkundschaft ist häufiger. Um hier keine Unfairness entstehen zu lassen, müssen diese Fragen geregelt werden.

## 11. Individuelles Ausprobieren: herausfinden, welche Orte und Zeiten die passendsten für die eigene Arbeit sind

Vorteile von mobil-flexibler Arbeit entfalten sich, wenn der Arbeitsort bewusst passend zur Aufgabe gewählt wird und wenn die Arbeitszeiten an die eigenen Bedürfnisse angepasst werden. Beispielsweise kann es darum gehen, konzeptuelle Aufgaben ungestört am Stück im Home Office bearbeiten zu können oder die frühen Morgenstunden im Büro produktiv zu nutzen. Hierbei ist es wichtig, eine ausgewogene Balance zwischen den individuellen Präferenzen und den Teambelangen zu finden.

## 12. Gemeinsames Ausprobieren: Restriktionen hinterfragen, die mobil-flexible Arbeit stark einschränken

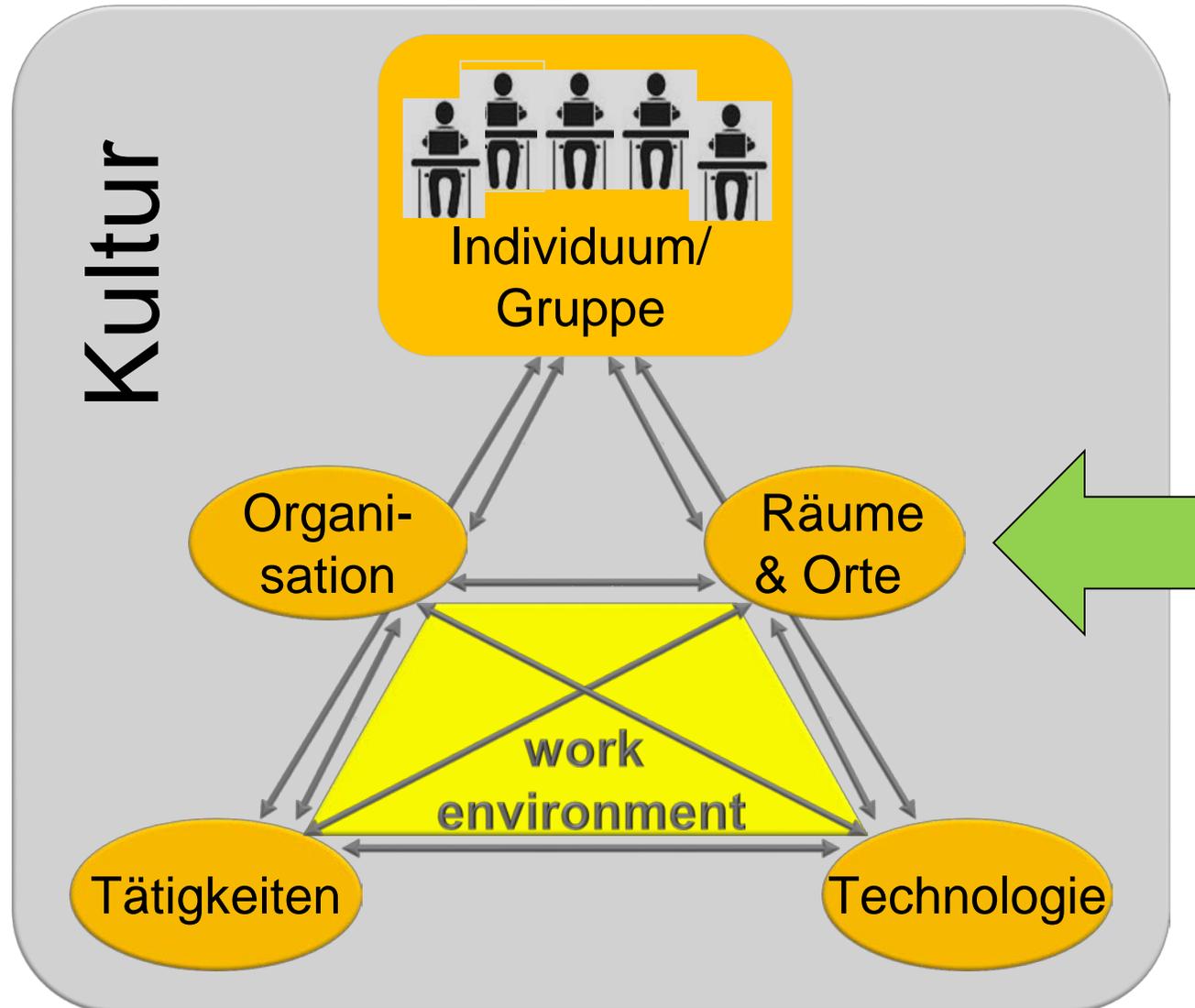
Auch das gemeinsame Experimentieren kann angeregt werden. Vielfach gibt es Restriktionen, die das produktive Nutzen von mobil-flexibler Arbeit stark einschränken und hinterfragt werden können – wie z. B. Meetings zu Randzeiten frühmorgens oder am späten Nachmittag. Gemeinsame Experimente, wie z. B. «einen Tag lang arbeiten wir nicht am normalen Arbeitsplatz, sondern an einem anderen Ort im Unternehmen» schaffen neue Erfahrungen und eine gute Grundlage für gemeinsame Regelungen. ■

Johann Weichbrodt,  
Hartmut Schulze, Andreas Krause

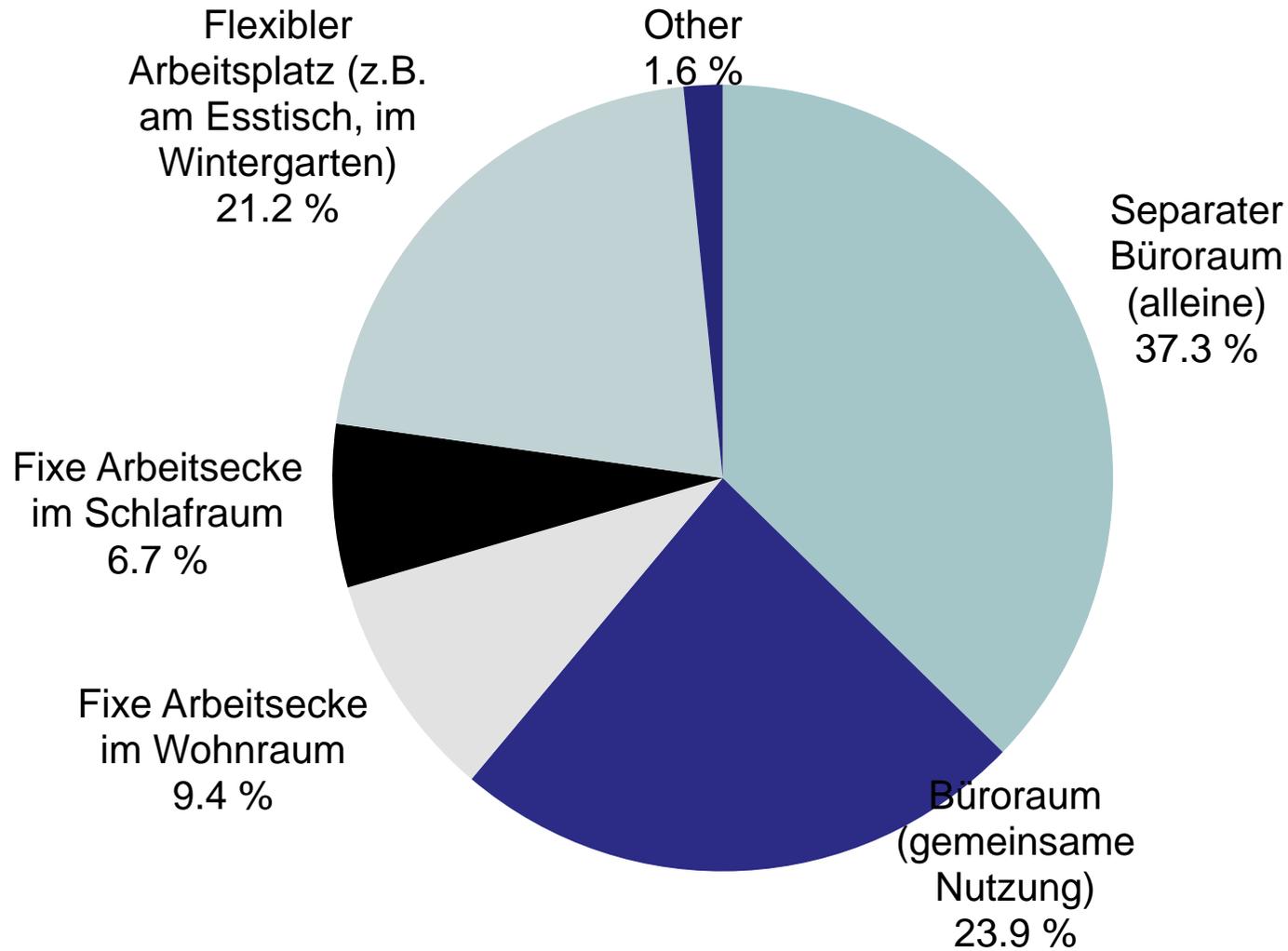
## In Teams Policy gemeinsam gestalten und Auswirkungen prüfen

- Reibereien vermeiden:
  - Anwesenheitszeiten bzw. Kernzeiten klären
  - Elektronischen Kalender gemeinsam nutzen
  - Umgang mit Besuchen und Kundenanrufen klären
  
- Für klare Erwartungen sorgen:
  - Einsatz synchroner Kommunikationskanäle, z.B. telefonische Erreichbarkeit
  - Einsatz asynchroner Kommunikationskanäle, z.B. Reaktionszeiten Emails
  
- Guten Austausch und gegenseitige Unterstützung aufrechterhalten:
  - Gelegenheiten zum informellen Austausch institutionalisieren
  - Umgang mit Überlastsituationen als gemeinsame Herausforderung
  
- Spielräume zulassen und erhöhen:
  - Anpassen der A.-Zeiten an Biorhythmus sowie des A.-Orts an Aufgabentyp
  - Restriktionen hinterfragen (z.B. Meetings zu Randzeiten)

## Die Büroumgebung als sozio-technisches System



## Arbeitsorte im Homeoffice (N=375)



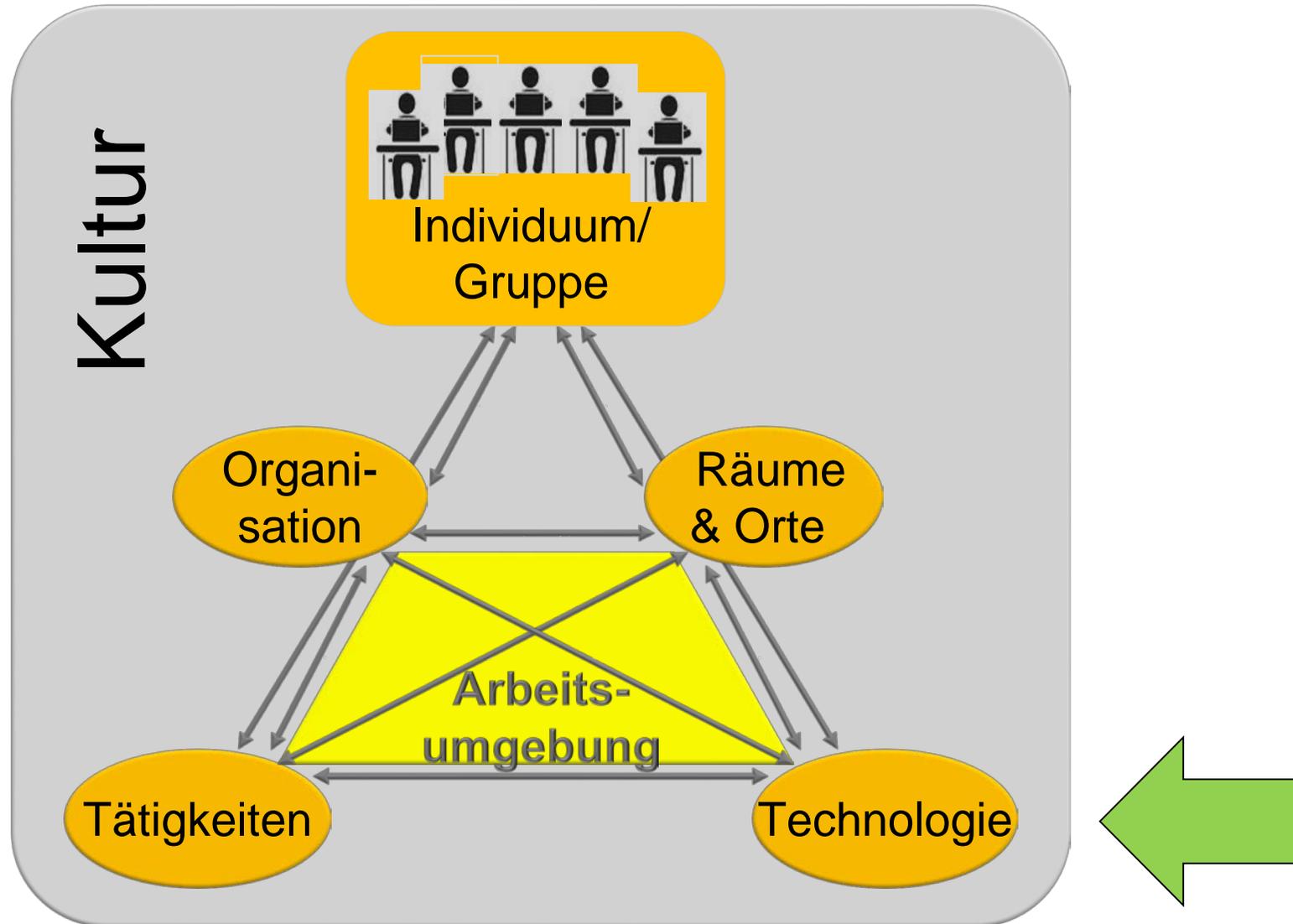
(Degenhardt & Gisin, 2015)

## Arbeitsorte im Homeoffice (N=375)

- «Separater Arbeitsraum» allein ist besser als «fixe Arbeitsecke im Wohnbereich»
- «Flexibler Arbeitsort» ist ebenfalls besser als «fixe Arbeitsecke» im Wohnbereich

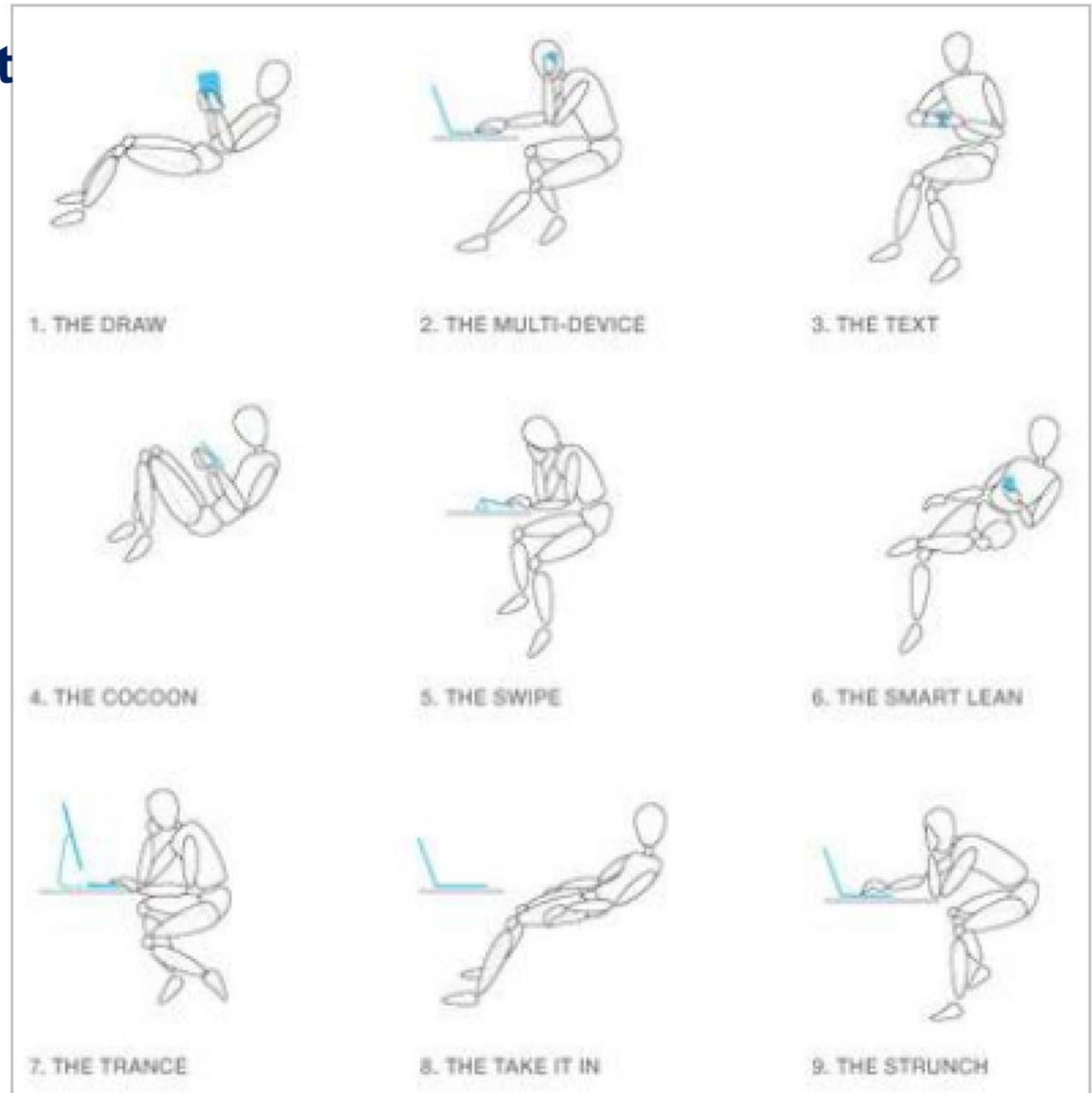
(Degenhardt & Gisin, 2015)

# Die Büroumgebung als sozio-technisches System



## 9 Haltungen bei der Arbeit mit neuen Technologien

Ergonomiestandards gelten grundsätzlich auch für die Kombination von Arbeitsorten...



Aus: Steelcase 2013, S. 4

# Die meisten Ergonomie Guidelines betreffen das Arbeiten mit einer Workstation und das Büro – Home Office ist bisher noch kaum berücksichtigt...



<https://www.ekas-box.ch/de/#!/home>

# Home Office und Ergonomie: Suva

suva

Deutsche Version ▾

[Körperliche Belastungen →](#)

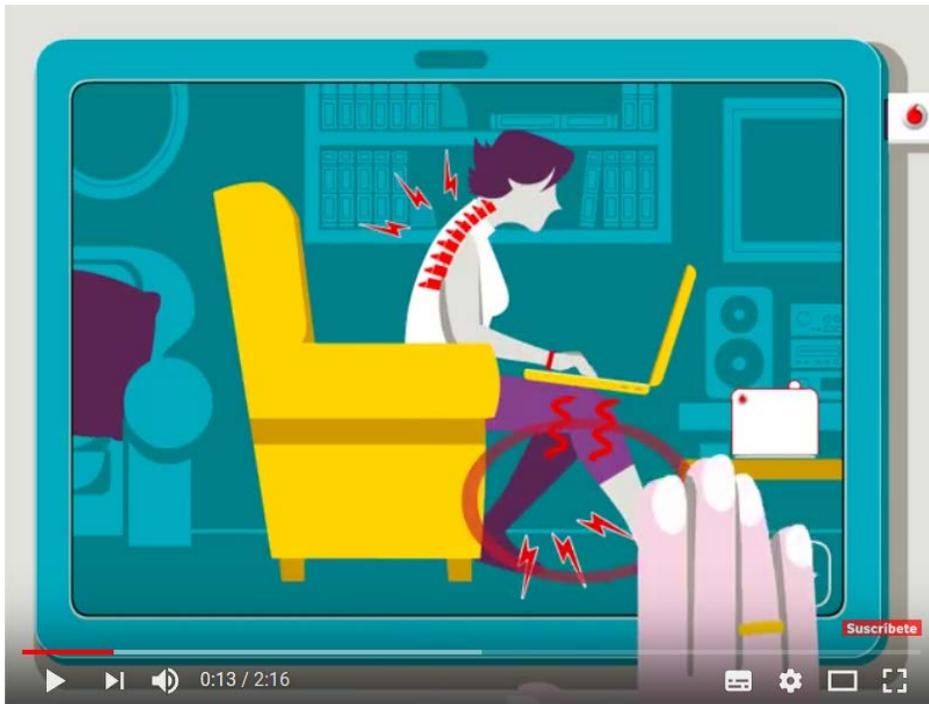
## Ergonomie am Bildschirmarbeitsplatz: Homeoffice

- Ein schlecht eingerichteter Arbeitsplatz zu Hause kann zu Beschwerden an Nacken, Schultern, Handgelenken oder zu Kopfschmerzen führen.
- Die richtige Hardware, optimierte Lichtverhältnisse und eine gute Arbeitsorganisation können Beschwerden verhindern.
- Der Film «El portátil en casa» gibt Hinweise zum Gestalten des Arbeitsplatzes zu Hause.

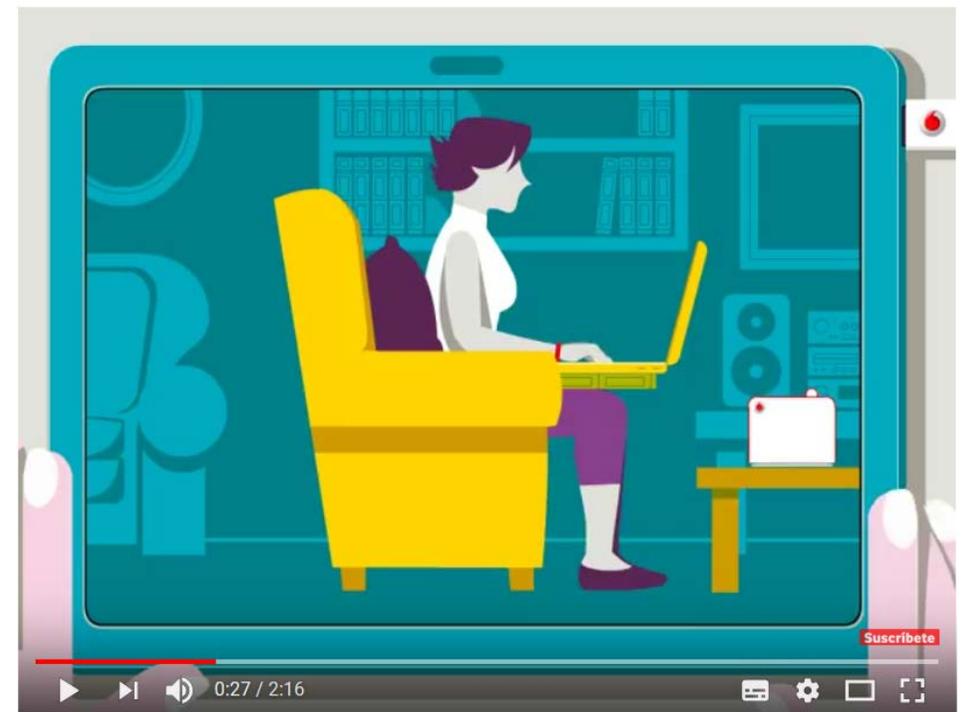
<https://www.suva.ch/material/factsheets/homeoffice>

# Home Office und Ergonomie: Suva

Problematisch



Empfehlung



El portátil en casa. Vodafone

4.563.133 Aufrufe

👍 9076    💬 202    ➔ TEILEN    ⋮

<https://www.youtube.com/watch?v=jbV5dGvJWyo>

# Home Office und Ergonomie: Suva und Berkeley

Problematisch



Empfehlung



Ergonomics@work, Uni Berkeley



Make sure to keep an upright posture. Don't hunch your shoulders forward or lean your body towards your laptop screen.

www.youtube.com/watch?v=jbV5dGvJWyo

## Der «Laufband-Schreibtisch»



<http://hoehenverstellbarer-schreibtisch.eu/laufband-schreibtisch/>

## Rucksack – wichtig für mobil-flexible Arbeit

### Transporting Your Laptop



The weight of a laptop and accessories can add up. Here are some tips to reduce the stress on your body when transporting your laptop:

- ☑ Carry your laptop in a wheeled case or backpack with wide, padded shoulder straps and a sturdy hip belt
- ☑ Switch hands or shoulders frequently when using a carrying case with a handle or shoulder strap
- ☑ Lighten your load by purchasing a lightweight laptop. Reduce the weight of your carrying case by removing unnecessary items, such as external hardware and cables
- ☑ When carrying files, binders, and additional items, consider putting them into a separate case to balance your load

### Campus Resources for Laptop Users

<http://hoehenverstellbarer-schreibtisch.eu/laufband-schreibtisch/>

Beherzigen Sie auch folgende Tipps:

### Umgebung

- Sorgen Sie dafür, dass Sie in Ruhe und ungestört arbeiten können.
- Stellen Sie den Bildschirm so auf, dass Sie nicht durch Reflexionen und Blendungen gestört werden. Das Licht soll von der Seite einfallen.

### Stuhl und Tisch

- Die Ellbogenhöhe muss ungefähr der Tischhöhe entsprechen. Wenn Sie keinen höhenverstellbaren Tisch besitzen, sollte mindestens der Stuhl in der Höhe einstellbar sein, damit Sie die Ellbogenhöhe einstellen können.
- Damit die Füße nicht in der Luft hängen, benötigen kleinere Personen eine Fussstütze.
- Achten Sie beim Kauf eines Bürostuhls auf eine gute Grundausstattung.
- Weitere Tipps für den Einkauf von Mobiliar finden Sie in der Checkliste «Einkauf von Mobiliar und Zubehör für die Bildschirmarbeit» der Suva

### Hilfsmittel

Wenn Sie im Homeoffice mit dem Laptop oder Notebook arbeiten, sind zusätzlich Hilfsmittel einzusetzen:

- Maus und externe Tastatur
- externer Bildschirm (bei kleinen Laptop-Bildschirmen)
- Notebookständer (z.B. Dokumentenauflage, Ordner), um den Laptop hinten ca. 5 cm anzuheben
- Ordnen Sie Bildschirm, Tastatur und Papier so auf dem Pult an, dass Sie entspannt arbeiten können. Die Distanz Augen–Bildschirm sollte etwa eine Armlänge betragen, bei Bildschirmen ab 21 Zoll etwas mehr. Weitere Infos finden Sie im Factsheet «Ergonomie am Bildschirmarbeitsplatz: Arbeitsplatz einrichten»

### Arbeitsorganisation

- Vereinbaren Sie mit Ihrem Arbeitgeber die Arbeitszeiten und wann Sie erreichbar sein müssen. Halten Sie dies schriftlich fest.
- Auf eine gute Tagesstruktur achten. Planen Sie die Mittagszeit und Pausen und halten Sie diese ein. Nutzen Sie Pausen, um ein paar Schritte zu gehen.

### Pflichten des Arbeitgebers und Arbeitnehmers

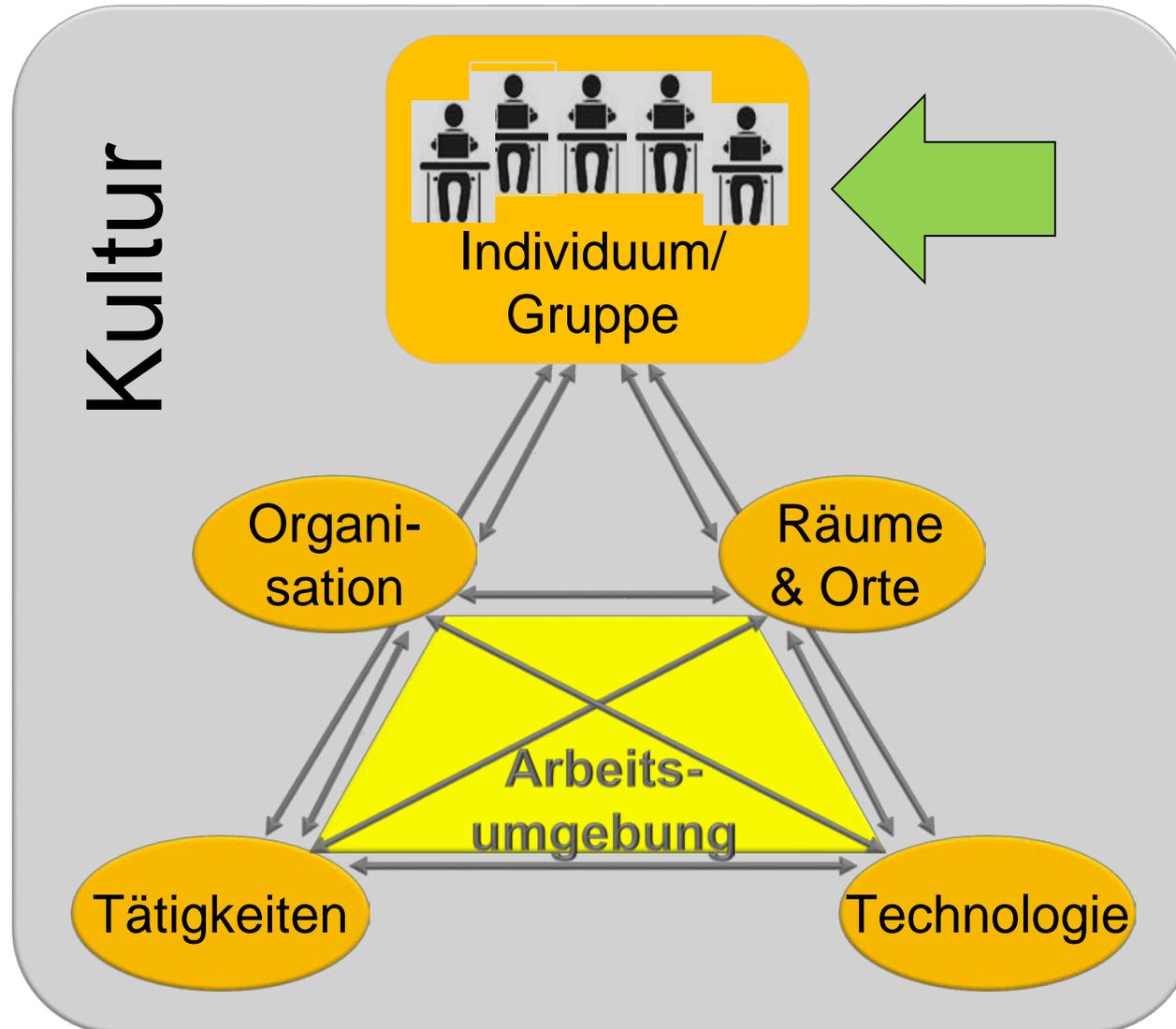
Die gesetzlichen Pflichten des Arbeitgebers und Arbeitnehmers gelten auch für die Arbeit zu Hause. Sie sind in Verordnung 1 und 3 zum Arbeitsgesetz geregelt (z.B. Arbeitszeiterfassung, Information der Beschäftigten, ergonomische und hygienische Arbeitsbedingungen). Für diese Aspekte sind die kantonalen Arbeitsinspektorate und das [Seco](#)  zuständig.

# Tipps der Suva zum Home Office

## Offene Frage:

Sollte der Arbeitgeber  
Hilfestellung bei der  
Einrichtung des Home  
Office Arbeitsplatzes  
geben?

## Die Büroumgebung als sozio-technisches System

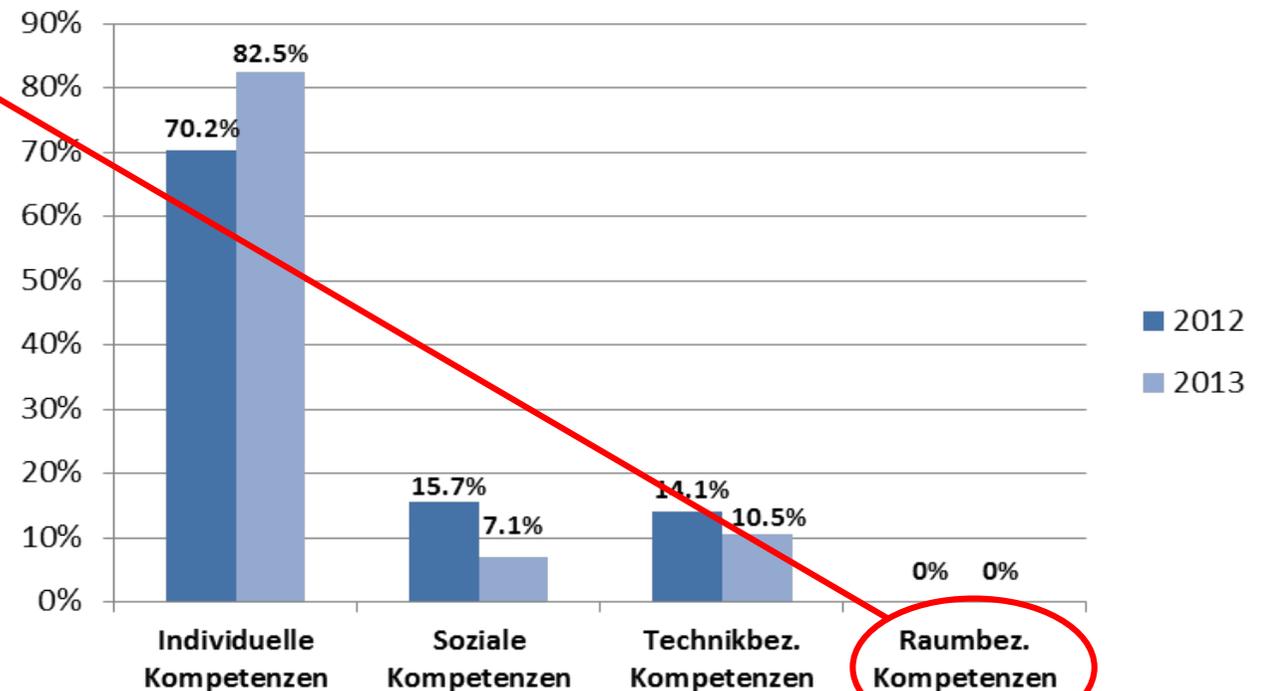


## Raumbezogene Kompetenzen müssen erst entwickelt werden...

- Augenmerk liegt häufig vor allem auf den individuellen Kompetenzen
- Soziale und technikbezogene Kompetenzen sind zwar bewusst, werden aber weitaus weniger häufig genannt
- Die Bedeutung raumbezogenen Kompetenzen wird häufig nicht erkannt

**Beispiel:**

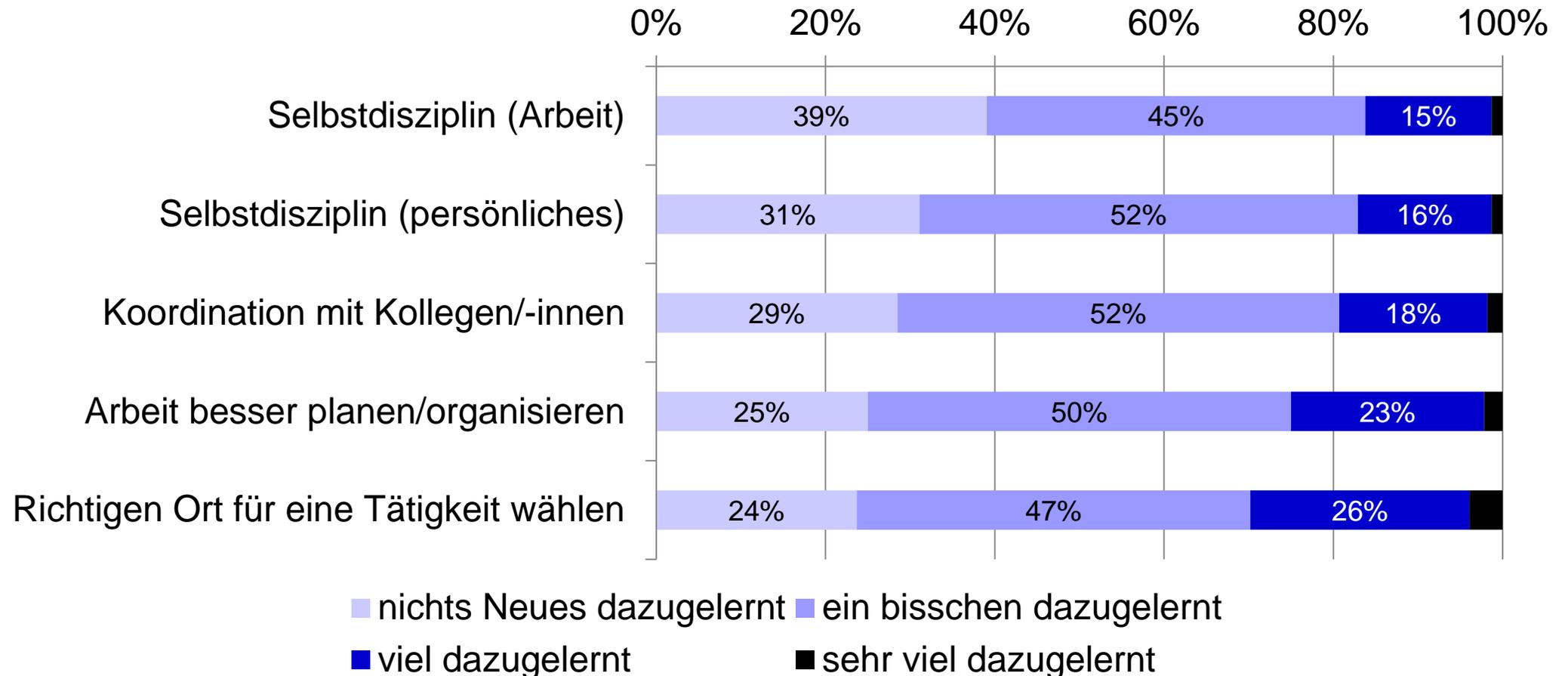
*«In der Multispace-Bürolandschaft oder im Home Office den richtigen Ort für die Bearbeitung der jeweiligen Aufgabe finden.»*





## Bedingungen für den Erfolg: Individuell

„Die Arbeit von zu Hause oder von unterwegs erfordert gewisse persönliche Fähigkeiten. In welchen Bereichen haben Sie persönlich während WorkAnywhere dazugelernt?“



Weichbrodt, et al., 2013

## Kompetenzen auf Mitarbeitenebene

### Kompetenzen

#### Büro-Kompetenzen Mitarbeitende

#### Passenden Ort im Open Office wählen

Personen wählen den passenden Ort aufgrund einer Tagesplanung oder anhand der Ergonomie oder aufgrund des Bauchgefühls oder der Tätigkeit. Sie sind dabei flexibel bei der Ortswahl. Auch anwesende Personen können den Ort bestimmen.

#### Ungeplanten Austausch als Bereicherung sehen bzw. aktiv kreieren

Der informelle Austausch wird begrüsst, aktiv und gezielt hergestellt, geschätzt, und man ist sich der wichtigen Funktion dieser Form des Austausches bewusst.

#### Als Einzelne/r sozial kompetent agieren

Diese Kompetenz stellt eine Bündelung einzelner Sozialkompetenzen dar: Respekt gegenüber anderen Vorlieben/Charakteren, antizipieren können, wie das soziale System reagiert, empathisch sein, keine Berührungssängste, respektvoller Umgang und Humor.

#### Neues Büro erforschen und ausprobieren

Personen probieren Settings aus, wenn es notwendig wird, besitzen die Bereitschaft, Neues auszuprobieren, sind neugierig auf die Settings und haben die Bereitschaft, keinen Einzelplatz mehr zu haben.

#### Mit Lärm umgehen können

Grundsätzlich geht es um die Vermeidung/Verringerung von Lärm. Entweder durch die Kontrolle der eigenen Lärmemission (andere schützen) oder durch konstruktive Reaktion auf Lärm (andere auf Lärm ansprechen oder sich zurückziehen).

#### Als Team ein Gemeinschaftsgefühl aktiv herstellen und aufrechterhalten

Das Team als Einheit sieht die aktive Herstellung und Pflege des Teamgefühls als eine wichtige Aufgabe, die jeder einzelne aktiv mitgestaltet (z. B. gemeinsames Mittagessen).



## Kompetenzen der Führungskräfte

„Welches sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Erfolgsfaktoren für mobil-flexibles Arbeiten?“	Anzahl Nennungen	davon an 1. Stelle
Vertrauen	21	14
Eigenverantwortung, (Selbst-)Disziplin, Selbständigkeit	23	8
Tools, Infrastruktur, etc.	19	4

- Zentral für die erfolgreiche Einführung eines Multispace ist die Unterstützung des mittleren Managements.
- Die Personalführung von flexiblen Mitarbeitenden erfordert...
  - Ziel- und ergebnisorientiertes Führen
  - Kontrolle abgeben, Vertrauen aufbauen
  - passende Regeln und Abmachungen finden
- ... *zusätzlich* zum üblichen Tagesgeschäft

(Weichbrodt, Schulze, u.a., 2013, 2015)

## Kompetenzen auf Führungskraftebene

Büro-Kompetenzen Führungskräfte

### Regeln aufstellen, durchsetzen, anpassen

Aufstellen, Durchsetzen und Anpassen von Verhaltensregeln unter Berücksichtigung der örtlichen Reichweite und Regelauslegung.

### Mit sensiblen Informationen umgehen können

Umgang mit sensiblen Informationen im Büroraum (Rückzug, geeignete Platzwahl)

### Auch als Führungskraft Rückzugsmöglichkeiten nutzen

Die Führungskraft erlaubt es sich, sich auch zurückzuziehen (Rückzugsbereich oder Home-Office), um den Mitarbeitenden nicht kontinuierlich zur Verfügung stehen zu müssen.

### Auf Einzelbedürfnisse von Mitarbeitenden eingehen

Z. B. aktiv auf einzelne Mitarbeitende zugehen und sie ins Team integrieren, wenn sie sich extrem zurückziehen.

### Open Space nutzen für Kontakt zu Mitarbeitenden

Wahrnehmen, wo sich die Mitarbeitenden befinden, und sich bewusst zu ihnen setzen.

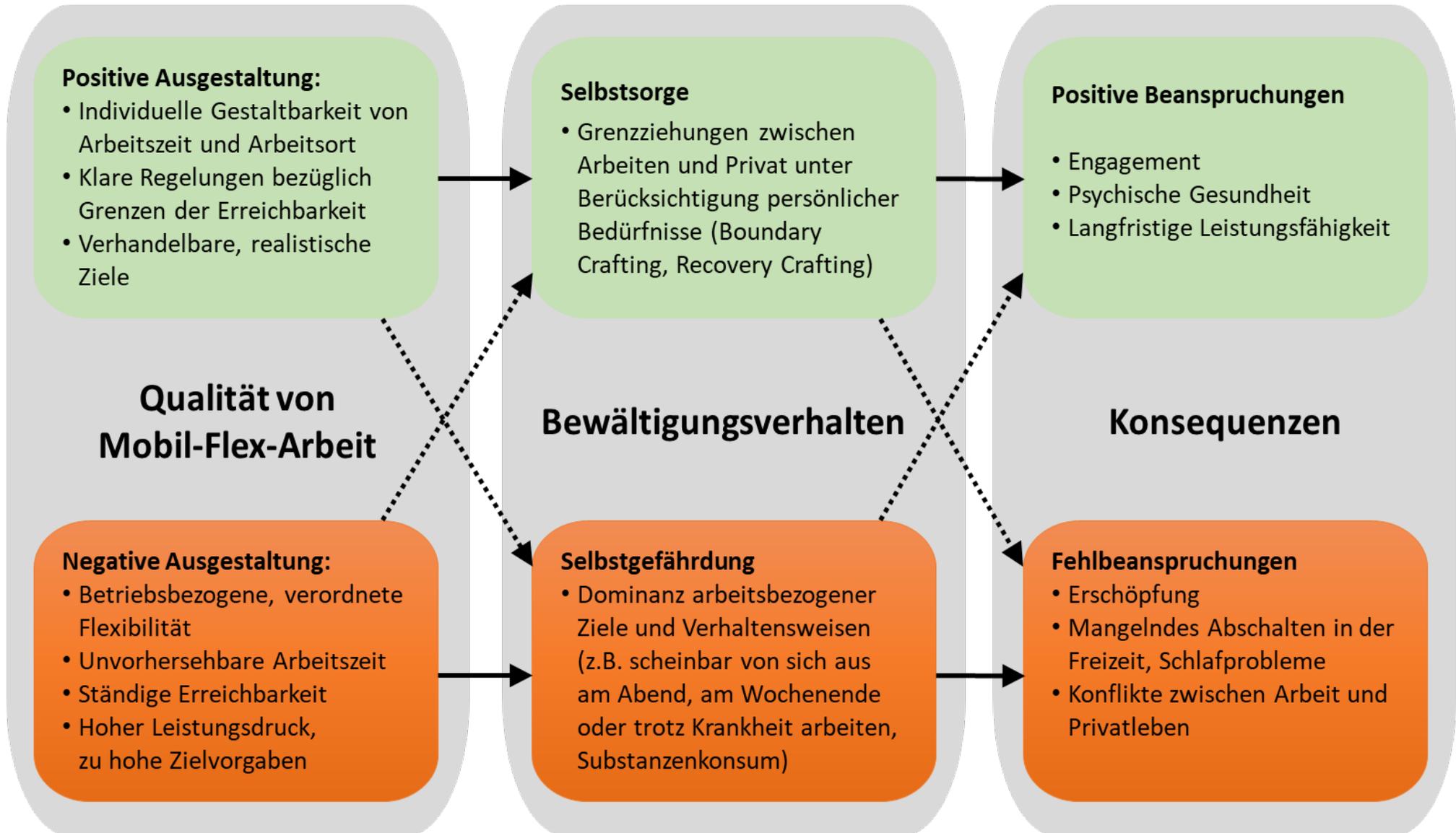
### Neue Mitarbeitende speziell einführen

Neue Mitarbeitende über das Open-Space-Konzept informieren und in die verschiedenen Settings einführen.

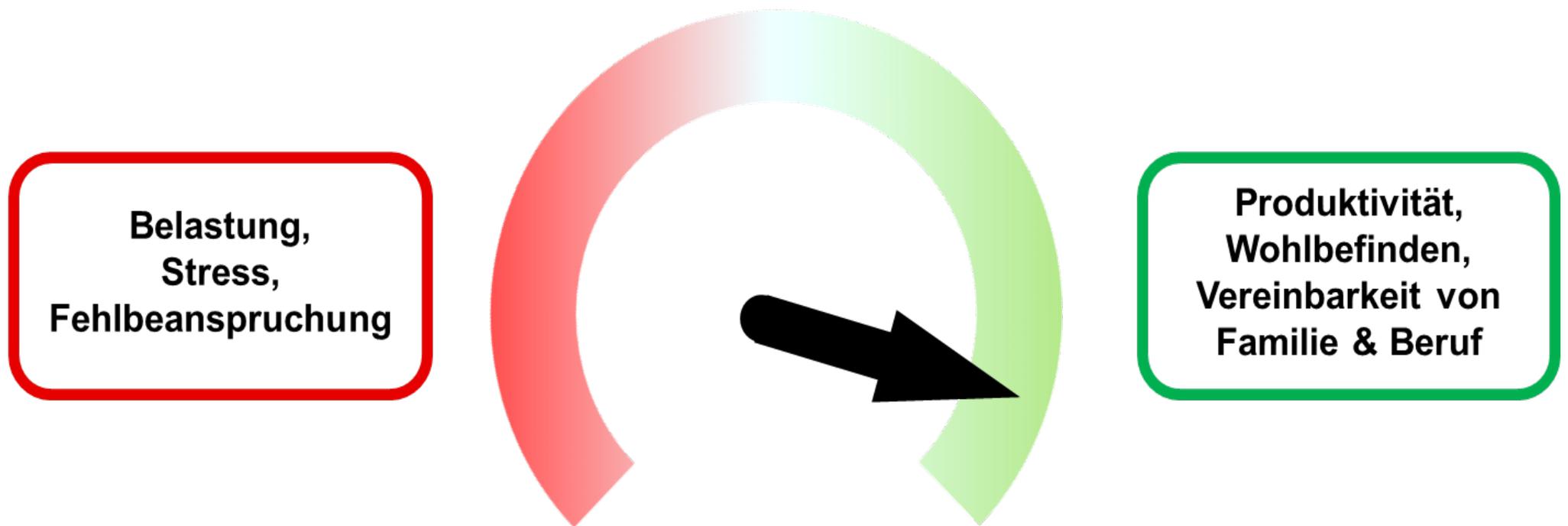
# Agenda

- Home Office und Mobil-Flexible Arbeit
- Mobil-Flexible Arbeit als Ressource und als Belastung
- Gestaltungsansätze
- Fazit

# Fazit: auf gute Gestaltung kommt es an...



## Unsere Vision: Gesundheit fördernde und Produktivität steigernde Gestaltung von mobil-flexibler Wissensarbeit



# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!!

- Prof. Dr. Hartmut Schulze
- Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW
- Institut für Kooperationsforschung und –entwicklung
- Riggerbachstrasse 16
- 4600 Olten
- [hartmut.schulze@fhnw.ch](mailto:hartmut.schulze@fhnw.ch)

- Arlinghaus, A., & Nachreiner, F. (2014). Health effects of supplemental work from home in the European Union. *Chronobiology International*, 31(10), 1100–1107.
- Deloitte (2016). Der Arbeitsplatz der Zukunft. [http://static.nzz.ch/files/8/9/2/Deloitte\\_1.18696892.pdf](http://static.nzz.ch/files/8/9/2/Deloitte_1.18696892.pdf)
- Degenhardt, B., Gisin, L. & Schulze H. (2014). Schweizerische Umfrage «Home Office 2013» - Teil 1. Olten: FHNW
- Derks, D., van Duin, D., Tims, M., & Bakker, A. B. (2015). Smartphone use and work-home interference: The moderating role of social norms and employee work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 155–177.
- Ekelund, U., Brown, W. J., Steene-Johannessen, J., Fagerland, M. W., Owen, N., Powell, K. E., Lee, I.-M. (2018). Do the associations of sedentary behaviour with cardiovascular disease mortality and cancer mortality differ by physical activity level? A systematic review and harmonised meta-analysis of data from 850 060 participants. *British Journal of Sports Medicine*, bjsports-2017,
- Eurofound and the International Labour Office (2017), *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva.
- 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.
- Gisin, L, Schulze, H., Knöpfli, D. & Degenhardt, B. (2013). Schweizerische Umfrage “Home Office 2012”. Retrieved from: <http://www.fhnw.ch/aps/ifk/ifk-projekte/aktuelle-projekte/home-office-2012/home-office-2012>
- Golden, T. D. (2012). Altering the Effects of Work and Family Conflict on Exhaustion: Telework During Traditional and Nontraditional Work Hours. *Journal of Business and Psychology*, 27(3), 255–269.
- Kivimäki, M., Jokela, M., Nyberg, S. T., Singh-Manoux, A., Fransson, E. I., Alfredsson, L., ... Virtanen, M. (2015). Long working hours and risk of coronary heart disease and stroke: a systematic review and meta-analysis of published and unpublished data for 603 838 individuals. *The Lancet*, 386(10005), 1739–1746.
- Krause, A., Schulze, H. & Windlinger L. (in Druck). Mobil-Flex Arbeit und Gesundheit. In: Gesundheitsförderung Schweiz (Hrsg.). BGM Grundlagen und Trends
- Meissner, O., Weichbrodt, J., Hübscher, B., Baumann, Sh., Gisin, L. & Gisler, A. (2016). Flexible neue Arbeitswelt. <http://vdf.ch/flexible-neue-arbeitswelt-e-book.html>
- Stamatakis, E., Ekelund, U., Ding, D., Hamer, M., Bauman, A. E., & Lee, I.-M. (2018). Is the time right for quantitative public health guidelines on sitting? A narrative review of sedentary behaviour research paradigms and findings. *British Journal of Sports Medicine*.
- Steelcase (2013). Global Posture Study. <https://www.steelcase.com/content/uploads/2015/01/global-posture-study.pdf>
- Weichbrodt, J., Schulze, H., Gisin, L., Tanner, A. & Welge, K. (2015). Forschungsbericht «GeMobAU»: Gestaltung mobil-flexibler Arbeit in grossen und mittleren Unternehmen. <http://www.fhnw.ch/aps/ifk/projekte/abgeschlossene-projekte/gestaltung-flexibler-mobiler-arbeit-in-grossen-und-mittleren-unternehmen-gemobau>
- Weichbrodt, J., Sprenger, M., Steffen, M., Tanner, A., Meissner, J., & Schulze, H. (2013). WorkAnywhere (28 S.). Bern. Retrieved from: <http://www.sbb.ch/sbb-konzern/ueber-die-sbb/der-umwelt-verpflichtet/nachhaltige-mobilitaet/mobiles-arbeiten.html>
- Weichbrodt, J. (2014a). SwissFlexWork 2014: Repräsentative Befragung der Schweizer Erwerbstätigen zur Verbreitung von mobiler Arbeit und Home Office. Bericht, 14 S. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. Verfügbar unter: [http://www.fhnw.ch/aps/ifk/projekte/aktuelle-projekte/swiss\\_flex\\_work/](http://www.fhnw.ch/aps/ifk/projekte/aktuelle-projekte/swiss_flex_work/)
- Weichbrodt, J. (2014b). FlexWork-Phasenmodell: Befragung von Schweizer Unternehmen und Verwaltungen zur örtlichen und zeitlichen Arbeitsflexibilität. Olten: FHNW [http://www.fhnw.ch/aps/ifk/projekte/aktuelle-projekte/flex\\_work\\_phasenmodell/flex\\_work\\_phasenmodell](http://www.fhnw.ch/aps/ifk/projekte/aktuelle-projekte/flex_work_phasenmodell/flex_work_phasenmodell)
- Weichbrodt, J., Tanner, A., Josef, B. & Schulze H. (2016). Die Entwicklung von Arbeitsflexibilität in Organisationen anhand FlexWork Phasenmodell. *Wirtschaftspsychologie*