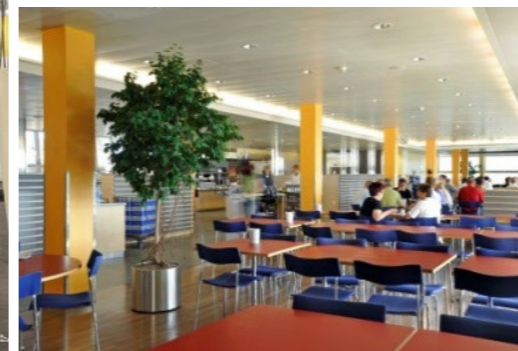
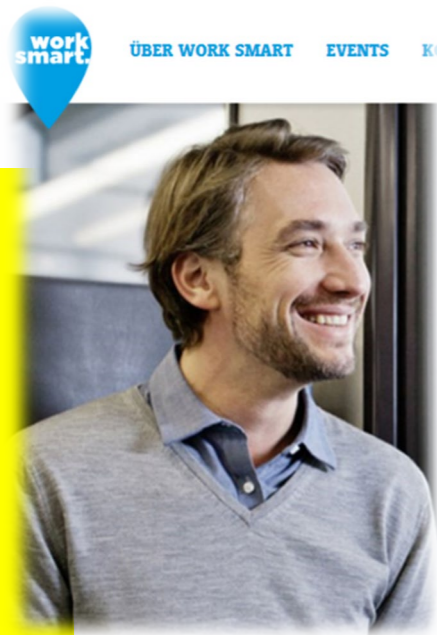


Mobil-flexible Arbeit – auf den Rhythmus kommt es an Kongress «Armut und Gesundheit», Session H2 Gesundheitsförderliche Lebenswelten IV

Prof. Dr. H. Schulze, 07.03.2023, zwischen 11:00 – 12:30, Online



... stimmt das?



Inhalt

- 1. Mobil-flexible Arbeit – Arbeit an verschiedenen Standorten**
2. Zusammenhang zwischen mobil-flexibler Arbeit und Identifikation
3. Zusammenfassung
4. Fazit

Mobil-flexible Arbeit bzw. Hybrid Work – ein Begriff setzt sich durch

Mobil-flexible Arbeit:

«Wir sprechen von mobil-flexibler Arbeit, wenn eine abhängig beschäftigte Mitarbeiterin oder ein abhängig beschäftigter Mitarbeiter einer Organisation zusätzlich zu ihrem Arbeitsplatz im Stammhaus noch an anderen Orten wie z.B. zu Hause, bei Kunden bzw. Partnern oder unterwegs im Zug oder im Café oder einem coworking space arbeitet und dafür über einen gewissen zeitlichen Spielraum für die Leistungserbringung verfügt» (Schulze, Meissner & Weichbrodt, 2015, S. 3)

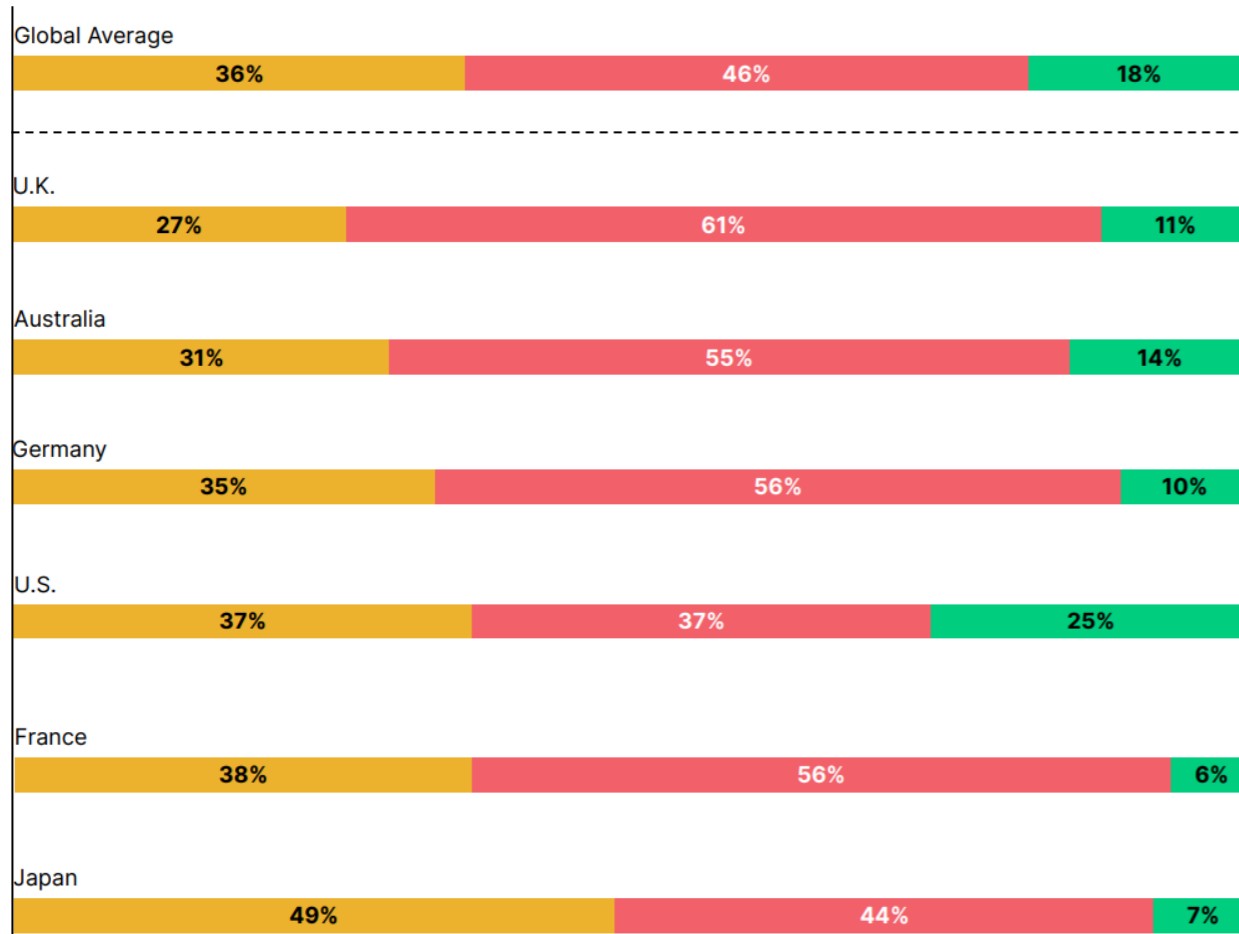
Es gilt der Grundsatz, dass dort gearbeitet wird, wo es für den Arbeitenden und die Aufgaben am sinnvollsten und produktivsten ist.

Im englisch-sprachigen Sprachraum → “Hybrid Work”:

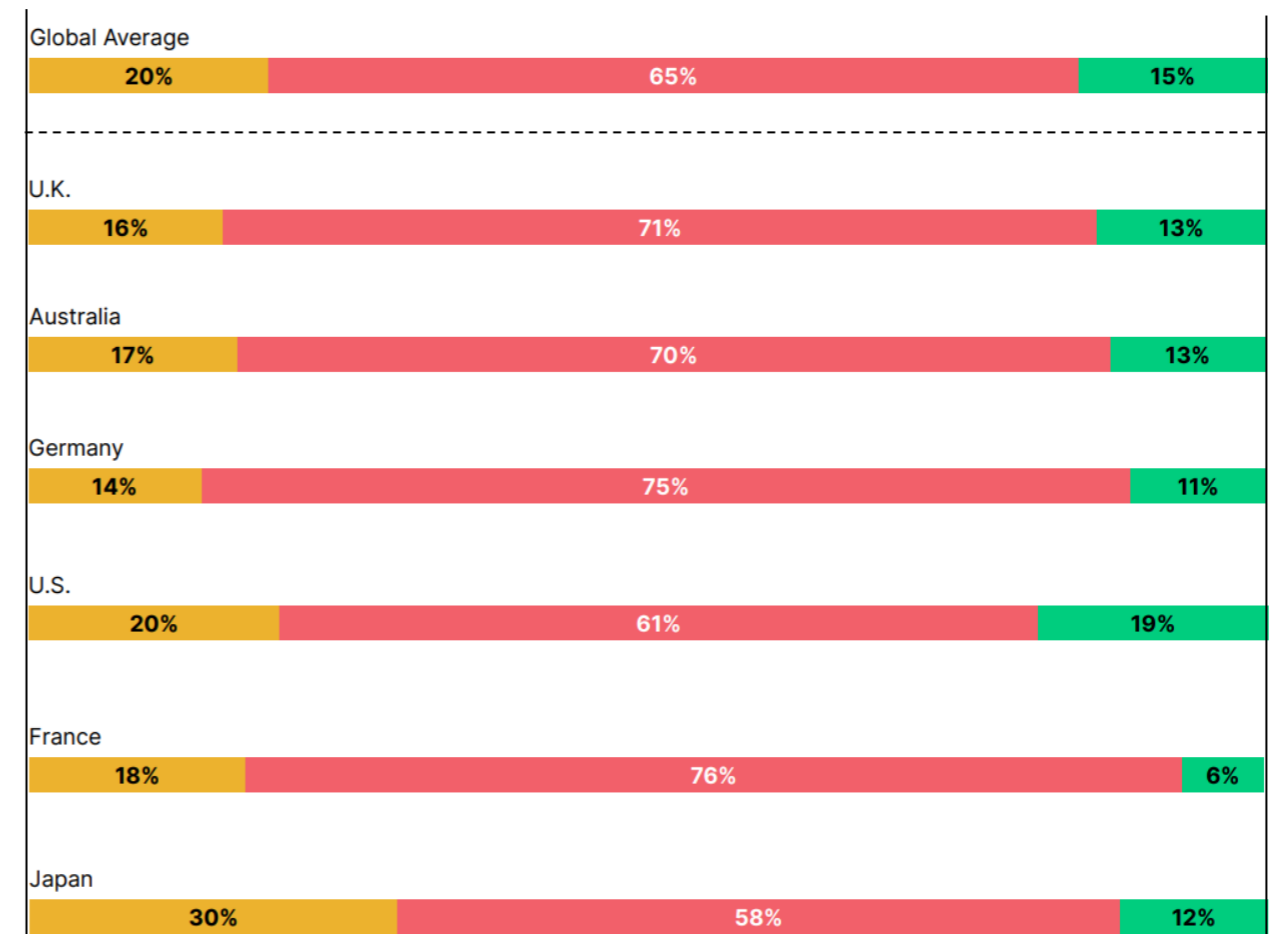
characterized by employees spending “some of their work days in the physical office and the rest of their workdays working remotely” (Choudhury et al., 2022, p. 1).

Hybrid Work – wird zur dominanten Arbeitsweise (Future Forum, August 2022, N=10'766)

Aktuell (Aug. 2022) ■ Fully In-Office ■ Hybrid ■ Fully Remote

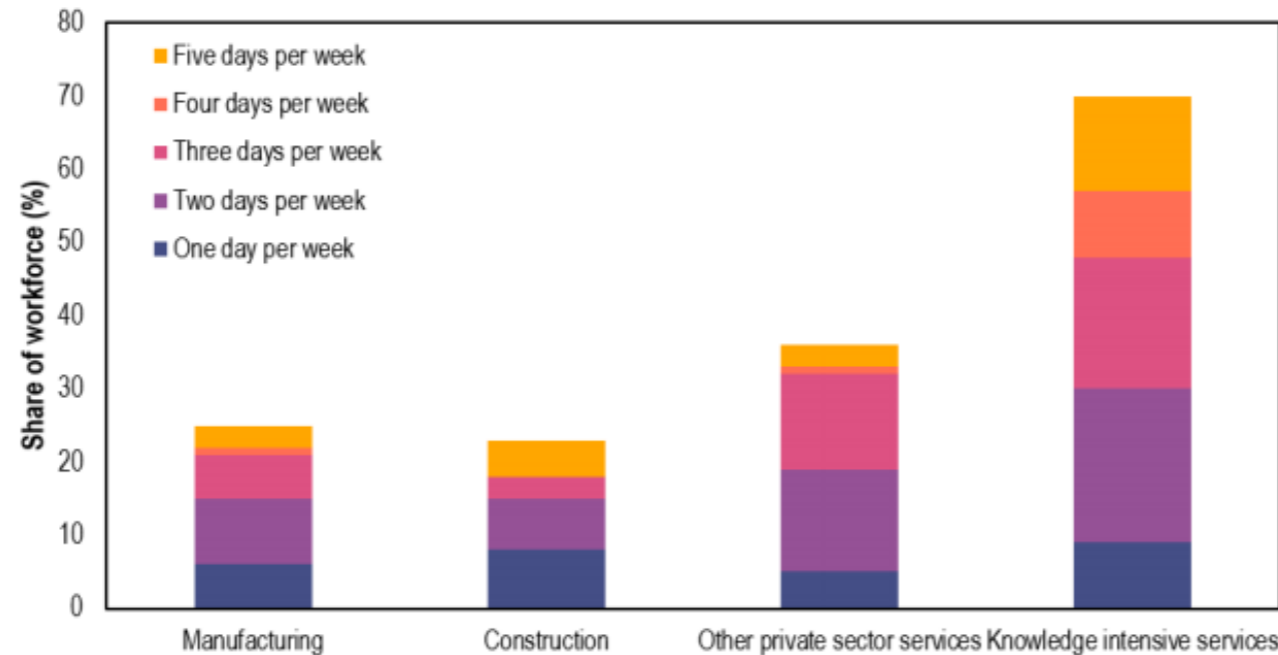


Wunsch (Aug. 2022) ■ Fully In-Office ■ Hybrid ■ Fully Remote

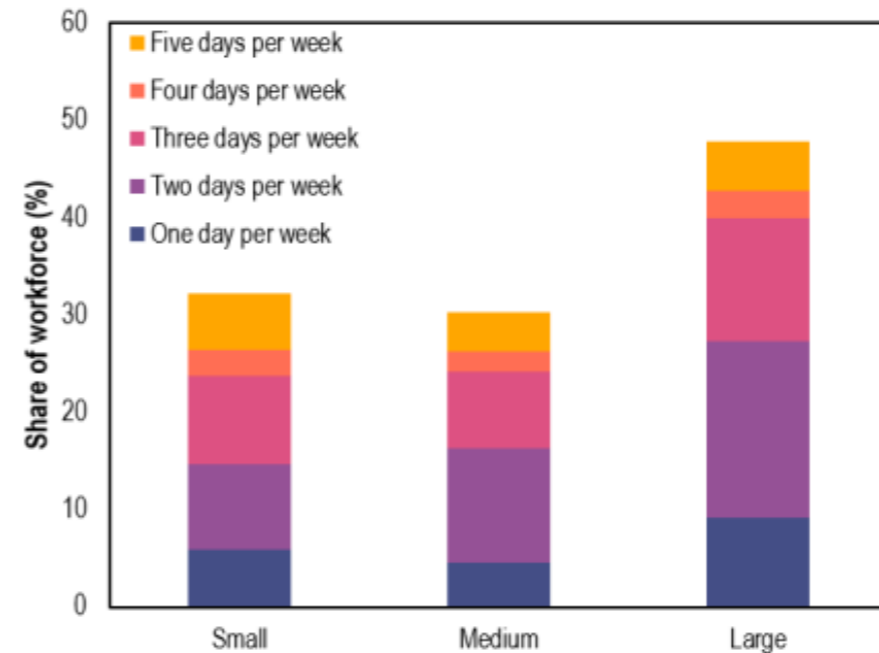


Desired adoption rate of telework/hybrid work (OECD Studie, 2021, Criscuolo et al.)

a) Sector



b) Size

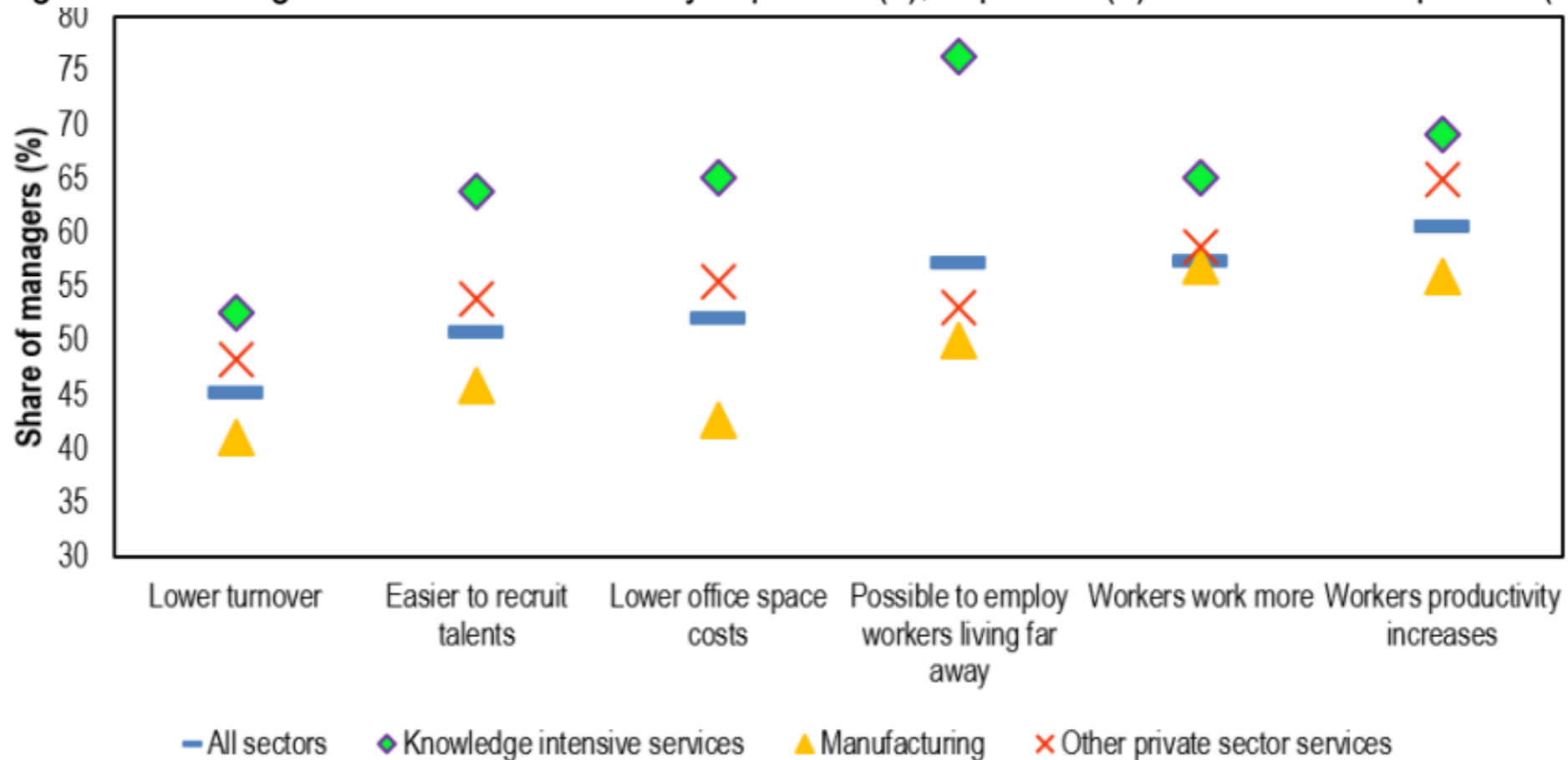


Source: Telework survey of the OECD Global Forum on Productivity. Results based on Q7Managers: "What should be the ideal distribution of telework from the perspective of the overall performance of the company?"; Q16Managers: "How many employees does your company have?"; Q20Managers: "Which sector best describes your company's main activity?"

Generell: **zwischen 2 und 3 Tage Remote Work** sieht die Mehrheit der befragten Manager als angemessen

Effekte mobil-flexibler Arbeit (OECD Studie, 2021, Criscuolo et al.)

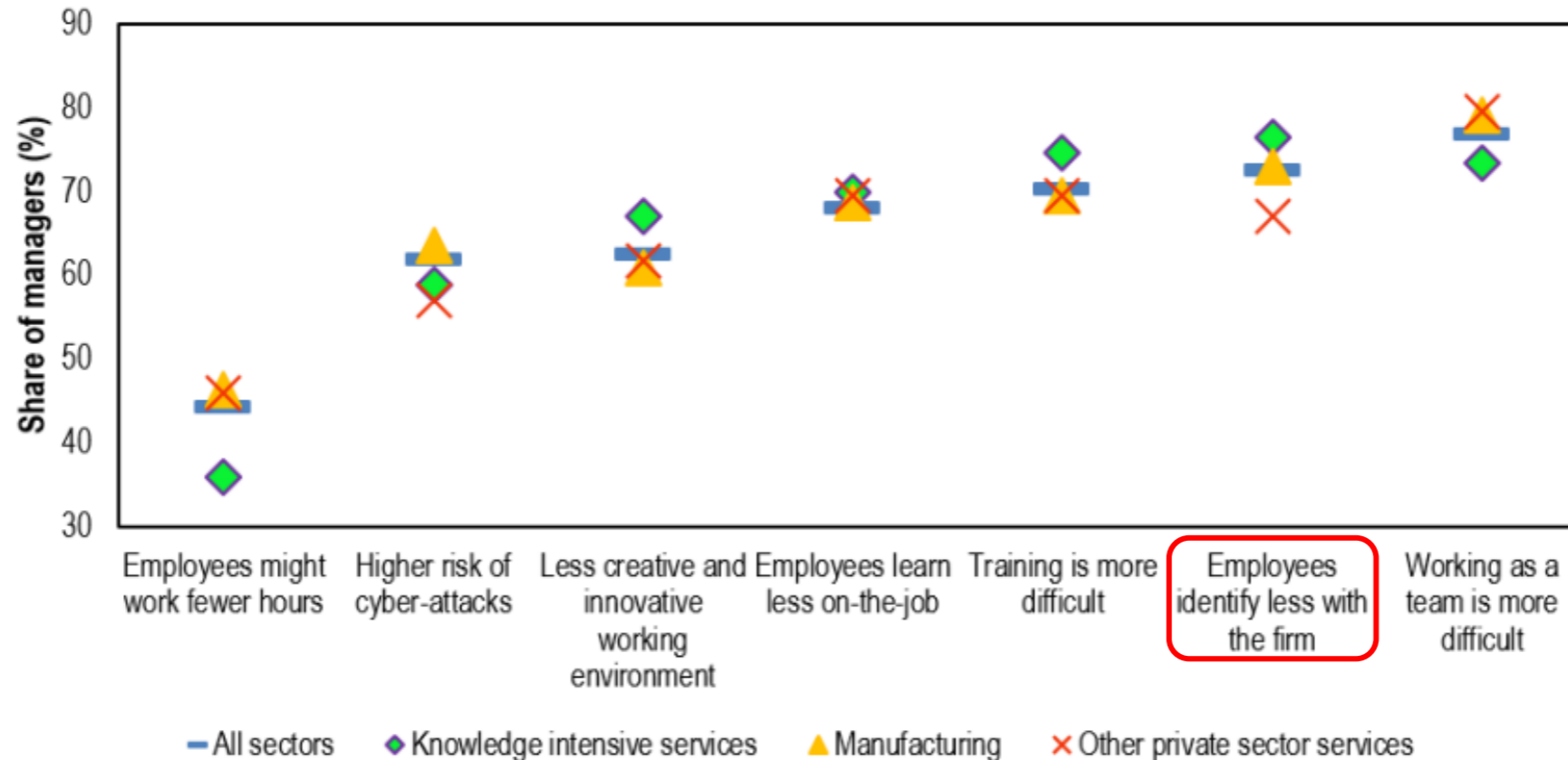
Share of managers mentioning these downsides as very important (5), important (4) or somewhat important (3)



Source: Telework survey of OECD Global Forum on Productivity. Results based on Q10Managers: "In your view, how important are the following potential benefits for your company's performance from telework?"; Q20Managers: "Which sector best describes your company's main activity?".

Effekte mobil-flexibler Arbeit (OECD Studie, 2021, Criscuolo et al.)

Share of managers mentioning these downsides as very important (5), important (4) or somewhat important (3)

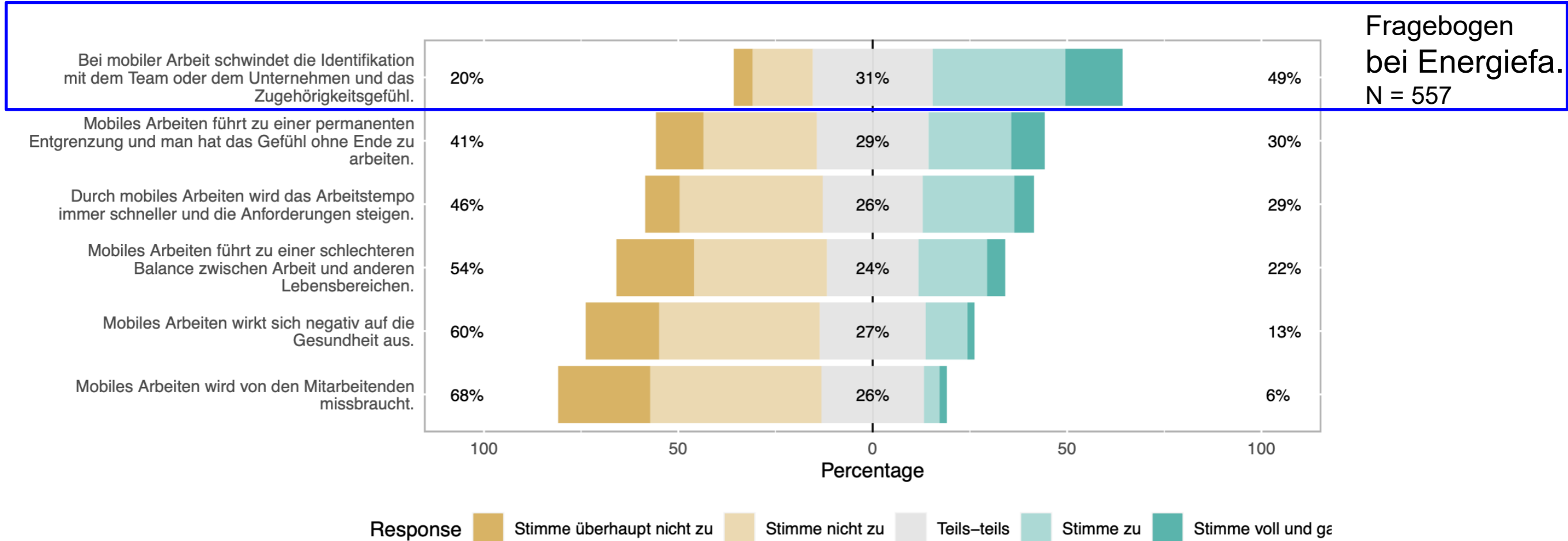


Source: Telework survey of OECD Global Forum on Productivity. Results based on Q11Managers: "In your view, what are the most important potential downsides for your company's performance from telework? (Several options are possible); Q20Managers: "Which sector best describes your company's main activity?".

Inhalt

1. Mobil-flexible Arbeit – Arbeit an verschiedenen Standorten
- 2. Zusammenhang zwischen mobil-flexibler Arbeit und Identifikation**
3. Fazit

Herausforderungen bei mobil-flexibler Arbeit: Einstellung zur Identifikation

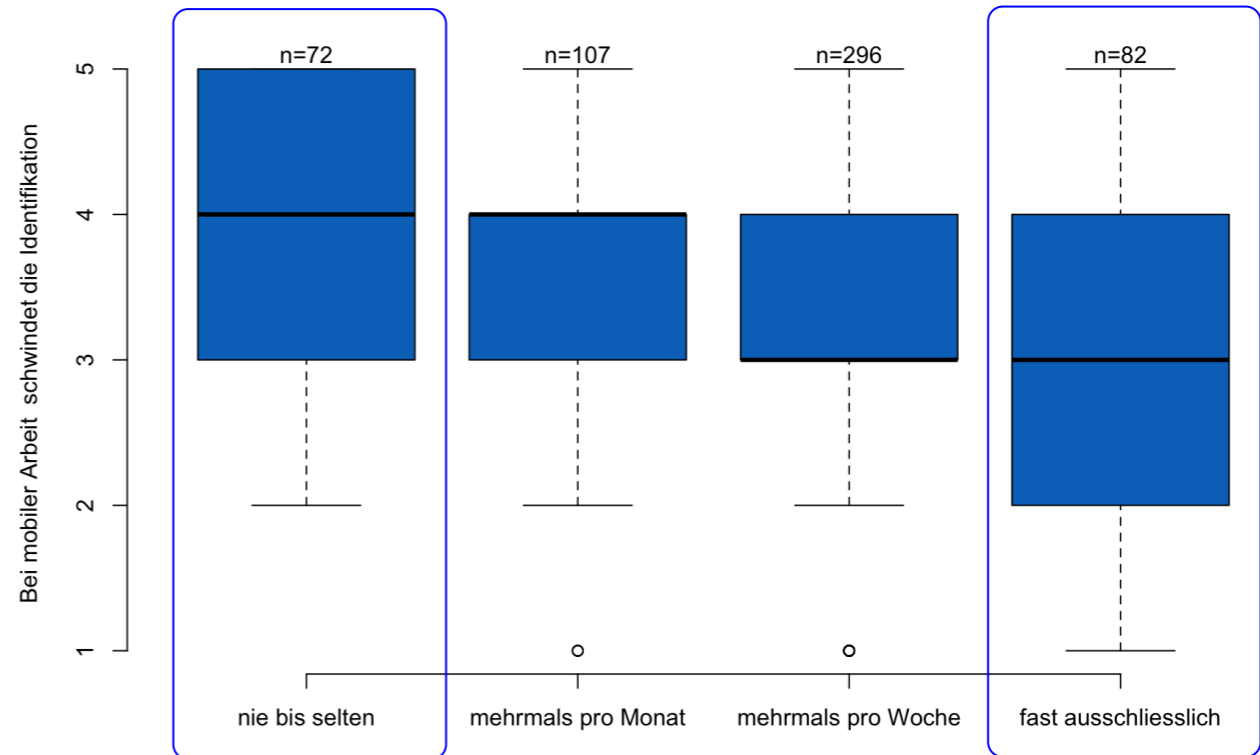


Einfluss des Ausmasses von Homeoffice auf die **Einstellung zur Identifikation mit der Unternehmung**

Personen die nie oder nur selten im Home-Office arbeiten und v.a. diejenigen, die zwar könnten, aber nicht möchten - geben öfters an, dass *Bei mobiler Arbeit die Identifikation mit dem Team oder dem Unternehmen und das Zugehörigkeitsgefühl schwinde.*
(Kruskal-Wallis $X^2(3) = 29, p < .01$)

Schlussfolgerung und Gefahr:

--> es entstehen Mythen der einen Welt (z.B. mit wenig Homeoffice) über die Mitglieder der anderen Welt (diejenigen mit mehr Homeoffice)



1 Stimme überhaupt nicht zu 5 Stimme voll und ganz zu

Gemessene Variablen (mittels Fragebogen in einer Hochschule)

Identifikation mit der **Organisation** (Cronbachs Alpha = .87):

- [1] "Ich empfinde mich als Teil meines **Prorektorats**"
- [2] "Ich freue mich, ein Teil meines Prorektorats zu sein"
- [3] "Ich fühle mich mit den anderen Prorektoratsmitgliedern stark verbunden"

Identifikation mit der **Abteilung** (Cronbachs Alpha = .87):

- [4] "Ich empfinde mich als Teil meiner **Abteilung**"
- [5] "Ich freue mich, ein Teil meiner Abteilung zu sein"
- [6] "Ich fühle mich mit den anderen Abteilungsmitgliedern stark verbunden"

Identifikation mit dem **Team** (Cronbachs Alpha = .88):

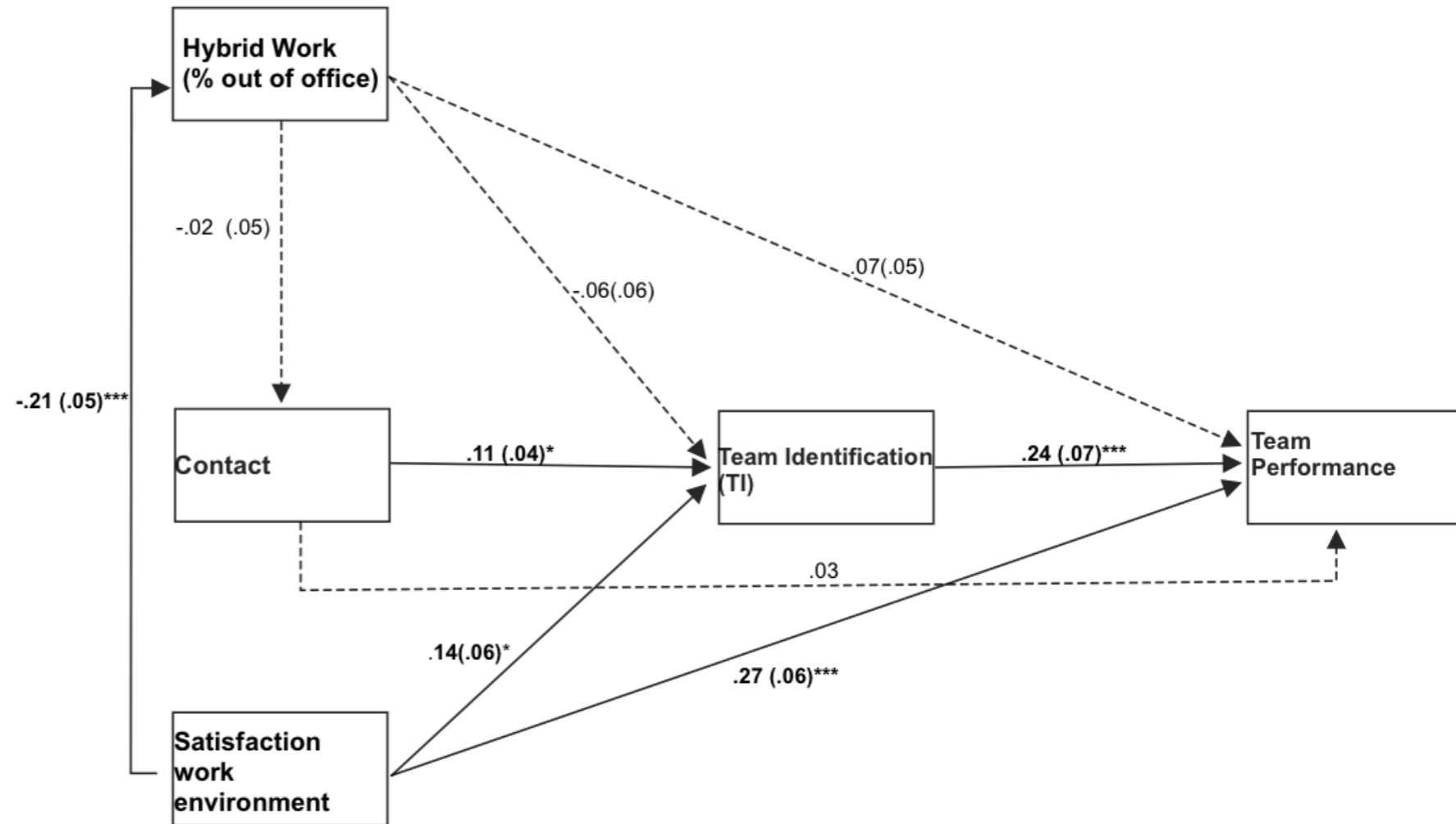
- [7] "Ich empfinde mich als Teil meines **Zentrums** bzw. des Stabs"
- [8] "Ich freue mich, ein Teil meines Zentrums bzw. des Stabs zu sein"
- [9] "Ich fühle mich mit den anderen Zentrums- bzw. Stabsmitgliedern stark verbunden"

- **HomeOffice:** In den letzten 3 Monaten, welche Anteile Ihrer Beschäftigung (in %) haben Sie typischerweise in einer Arbeitswoche an welchen Orten gearbeitet?
- **Zufriedenheit mit der Arbeitsumgebung:** "Alles in allem: Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Arbeitsumgebung insgesamt?"
- **Raumatmosphäre:**
 - "...einer **inspirierenden** Atmosphäre?",
 - "...einer **ästhetisch** ansprechenden Atmosphäre?",
 - "...einer **gemütlichen** Atmosphäre?",
 - "...einer **sachlich-schlichten** Atmosphäre?",
 - "...einer **übersichtlichen** Atmosphäre?",
 - "...einer Atmosphäre, welche Externen gegenüber **repräsentativ** wirkt?",
 - "...einer Atmosphäre, welche einen **Ausblick** in die Weite bietet?"
- **Kontakt:** "Bitte schätzen Sie nun ein, wie oft Sie zu einzelnen Sektionen in den vergangenen drei Monaten Kontakt hatten."
- **Leistungspotenzial:**
 - "...konnten Sie Ihr **persönliches Leistungspotential** ausschöpfen (hinsichtlich Menge und Qualität der Arbeit)?",
 - "...konnte Ihr **Team** (bzw. Bereich) sein Leistungspotential ausschöpfen (hinsichtlich Menge und Qualität der Arbeit)?"

In Anlehnung an Doosje et al. (1995); Doosje, Ellemers und Spears (1995)

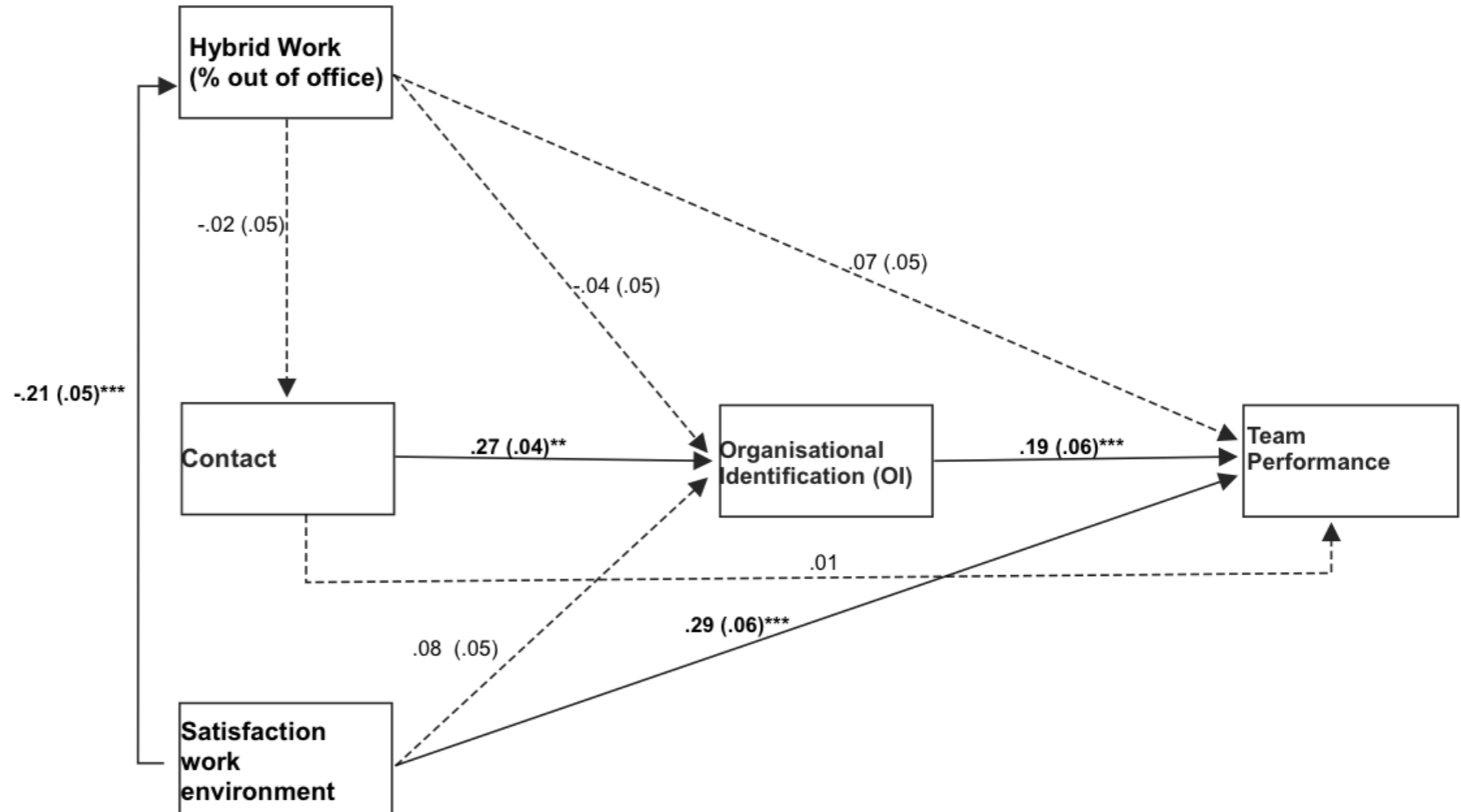
Ergebnisse aus Pfadanalysen

- Das Ausmass Homeoffice hat keinen Einfluss auf die Teamidentifikation und auch nicht auf die Teamperformance
- Teamidentifikation und die Zufriedenheit mit der Arbeitsumgebung haben positiver Einfluss auf die Teamperformance
- Häufigkeit von Kontakten hat positiven Einfluss auf die Teamidentifikation
- Zufriedenheit mit der Arbeitsumgebung hat negativen Einfluss auf die HO-Entscheidung



Ergebnisse aus Pfadanalysen

- Ergebnisse ganz ähnlich bei der Teamidentifikation
- Unterschied: Zufriedenheit mit der Arbeitsumgebung keinen Einfluss auf die Organisationale Identifikation
- Dafür ist der Einfluss der Häufigkeit von Kontakten grösser

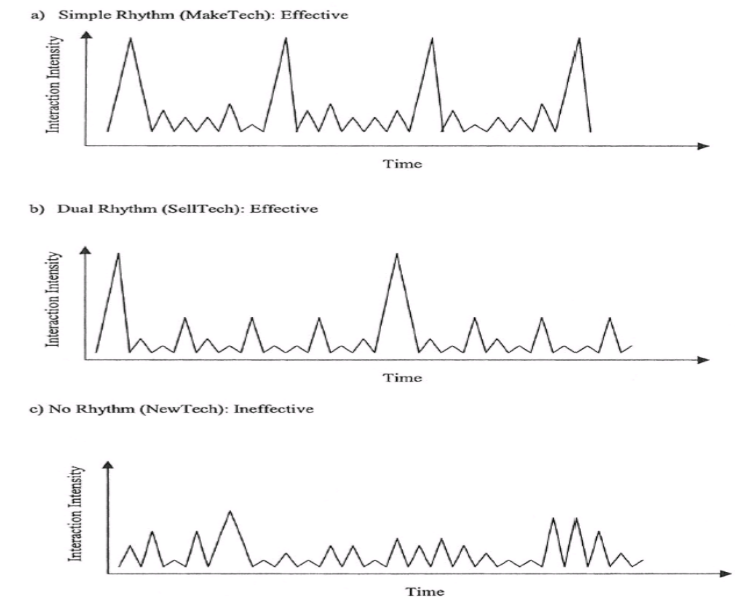


Inhalt

1. Mobil-flexible Arbeit – Arbeit an verschiedenen Standorten
- 2. Zusammenhang zwischen mobil-flexibler Arbeit und Identifikation**
3. Fazit

Fazit: Hybrid Work – gute Gestaltung des Zusammenspiels der versch. Arbeitsorte!

- Hybrid Work → dominierende Arbeitsweise
- Faustregel: zwischen 2-3 Tagen remote bzw. vor Ort (v.a. im wissensintensiven Sektor) – für neue Mitarbeitende anfangs mehr vor Ort
- Achtung: Entstehung von **Mythen** zwischen verschiedenen Mitarbeitendengruppen.
- Der Ort der Arbeit ist weniger wichtig als die **Häufigkeit** (und ggfs. die Qualität) der **Kontakte**: s. hier Maznevski & Chudoba, 2000 zum Rhythmus intensiver vs. weniger intensiver Interaktion
- Die **Raumgestaltung** spielt eine Rolle für die Wahl des Arbeitsortes; eine positiv wahrgenommene Atmosphäre des Raumes wirkt sich positiv auf die Häufigkeit der Arbeit vor Ort aus und hat einen Einfluss auf die Produktivität



The Rhythm drives the Action!
Maznevski & Chudoba, 2000

- 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
- 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
- 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
- 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
- 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
- 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*.