



Universität
Zürich^{UZH}

Soziologisches Institut

Consens Herbstseminar, 27.10.2022

Mobiles Arbeiten Einfluss auf unsere Organisationen / Gesellschaft

Katja Rost

02.11.2022





Inhalt

1. Verbreitung mobilen Arbeitens in der Schweiz
2. Widerstand in Organisationen vor und nach der Pandemie
3. Vor- und Nachteile mobilen Arbeitens
4. Überwindung von Barrieren und Implementierung mobilen Arbeitens in Organisationen

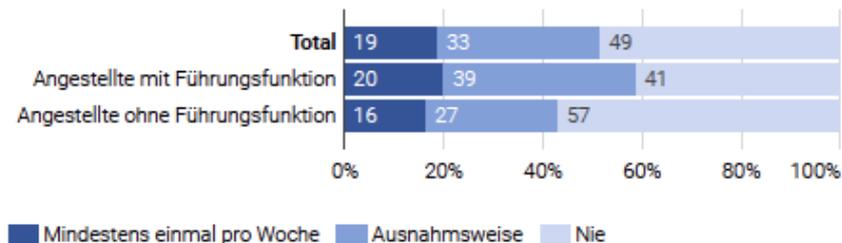


Entwicklung mobilen Arbeitens

Homeoffice-Häufigkeit vor der Pandemie, bei den Absolvent/innen, die während der Pandemie von zuhause aus gearbeitet haben

Arbeitnehmende Absolvent/innen der HBB, Prüfungsjahrgang 2016

G 3



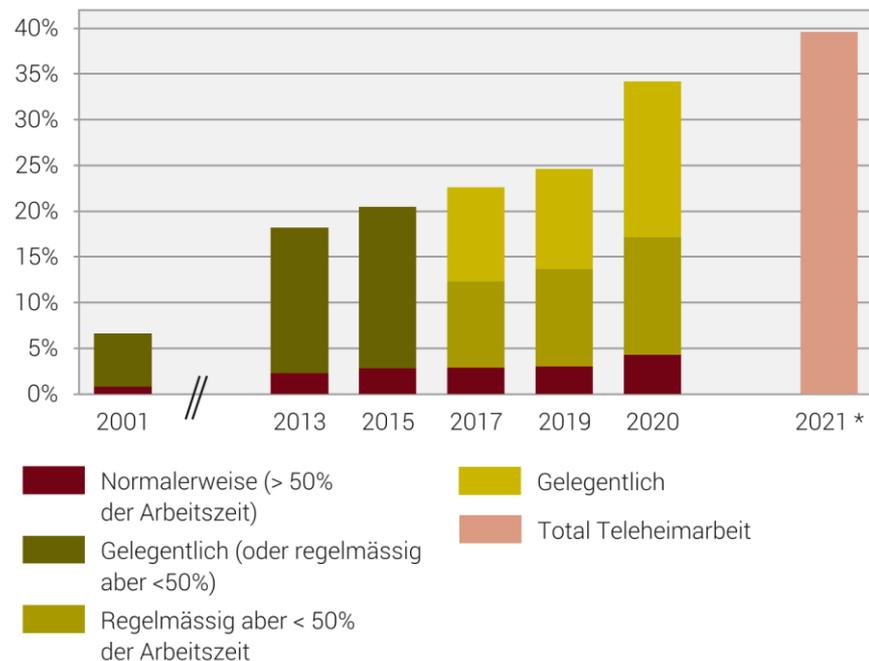
Quelle: BFS – eHBB 2021

© BFS 2022

02.11.2022

Teleheimarbeit der Erwerbstätigen, Entwicklung

Erwerbstätige (ohne Lehrlinge), in %



* Zeitreihenbruch: ab 2021 Änderung der Erhebungsmethode (mixed-mode) und Neuformulierung der Frage

Quelle: BFS – Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE)

© BFS 2022



Inhalt

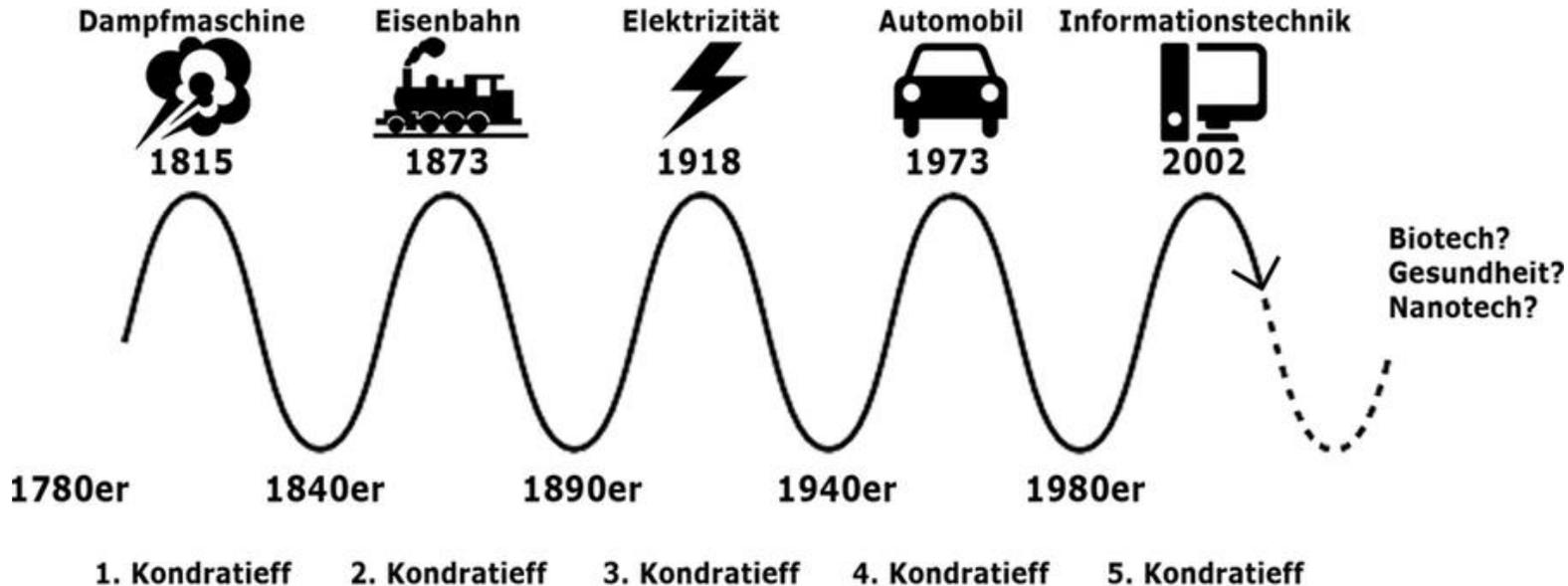
1. Verbreitung mobilen Arbeitens in der Schweiz
2. **Widerstand in Organisationen vor und nach der Pandemie**
3. Vor- und Nachteile mobilen Arbeitens
4. Überwindung von Barrieren und Implementierung mobilen Arbeitens in Organisationen

Widerstand in Organisationen

Vor der Pandemie: Beharren auf Präsenzkultur bei Sitzungen, Dienstreisen, Meetings, insbesondere durch ältere Führungskräfte. Digitales Potenzial blieb ungenutzt.



Digitalisierung ist ein radikaler technologischer und gesellschaftlicher Wandel. Die Pandemie beschleunigten diesen.



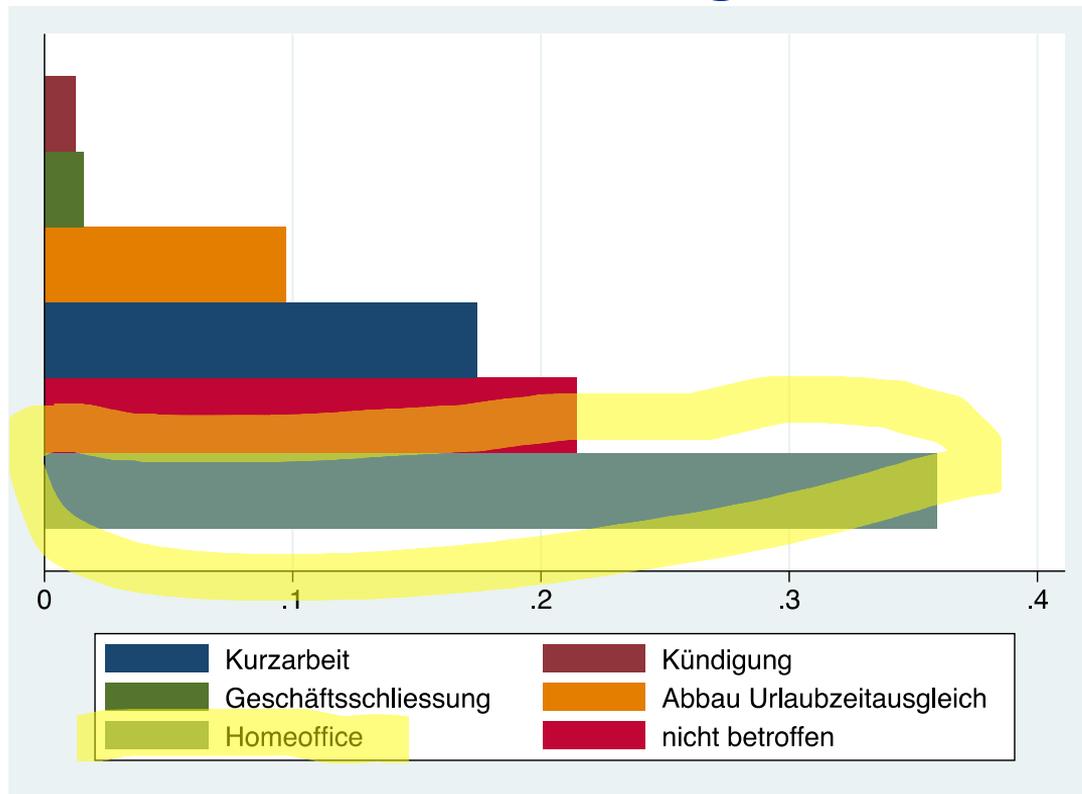
Basisinnovationen bedrohen den Status Quo und führen zu Verunsicherung und Widerstand

Beispiel der
Maschinenstürmer als
Protestbewegung gegen
die Mechanisierung der
Industriellen Revolution.





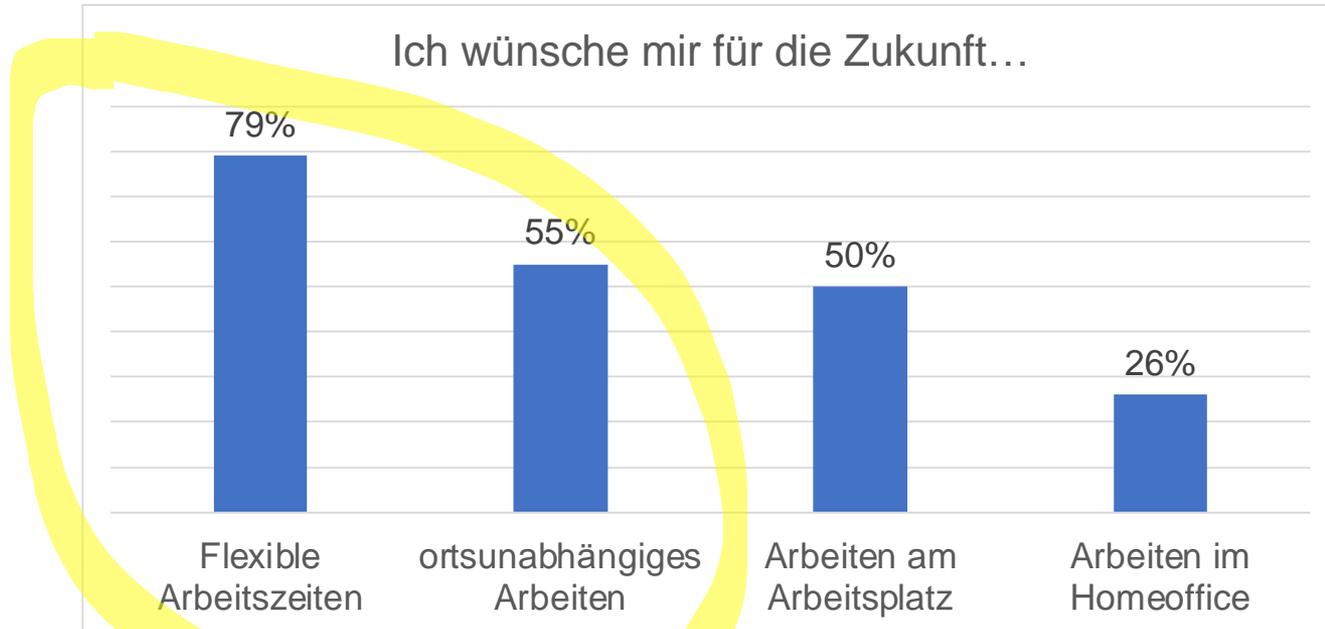
Starke berufliche Veränderungen in der Pandemie



Egil/Rost (2021):
Befragung von 1000
Schweizer*innen im 1.
Logdown



Was sich Arbeitnehmer nach der Pandemie wünschen.



Beispiel eines Normkonflikts in Organisationen

Vorgesetzte pochen auf
Präsenzkultur.



Mitarbeitende pochen auf
Autonomie.





Funktion sozialer Normen

1. Spezifizieren, welche Handlungen von einer Menge von Personen als angemessen/ korrekt oder als unangemessen /inkorrekt angesehen werden.
 - Homeoffice ist wünschenswert oder nicht
2. Werden bewusst erzeugt, weil sich Personen einen Gewinn versprechen, solange die Norm befolgt wird, und sich beeinträchtigt fühlen, wenn diese verletzt wird.
 - Homeoffice bringt mir Vor- oder Nachteile
3. Werden mit Hilfe von Sanktionen durchgesetzt: entweder in Form von Belohnungen für korrektes Verhalten oder in Form von Strafen für inkorrektes Verhalten.
 - Ermahnung zur Präsenzkultur versus Kündigung/kein Stellenantritt

Entstehung sozialer Normen

Normen entstehen in Gesellschaften weil Handlungen ähnliche externe Effekte für eine Gruppe von Personen haben.

- Vorgesetzte versprechen sich aus der Präsenzkultur bessere Verhaltenskontrollen der Mitarbeitenden und können fortfahren wie bislang, z.B. indem Vielreisen/Präsenz-Meetings als Arbeitszeit gelten oder sich das Jobprofil nicht ändert.
- Mitarbeitende versprechen sich aus Homeoffice mehr Autonomie, weniger Anfahrtszeiten/Ablenkung. Die Pandemie hat dieses Verhandlungspotenzial in Folge von Angebotsknappheit verstärkt.





Inhalt

1. Verbreitung mobilen Arbeitens in der Schweiz
2. Widerstand in Organisationen vor und nach der Pandemie
- 3. Vor- und Nachteile mobilen Arbeitens**
4. Überwindung von Barrieren und Implementierung mobilen Arbeitens in Organisationen



Vorteil 1: Autonomie

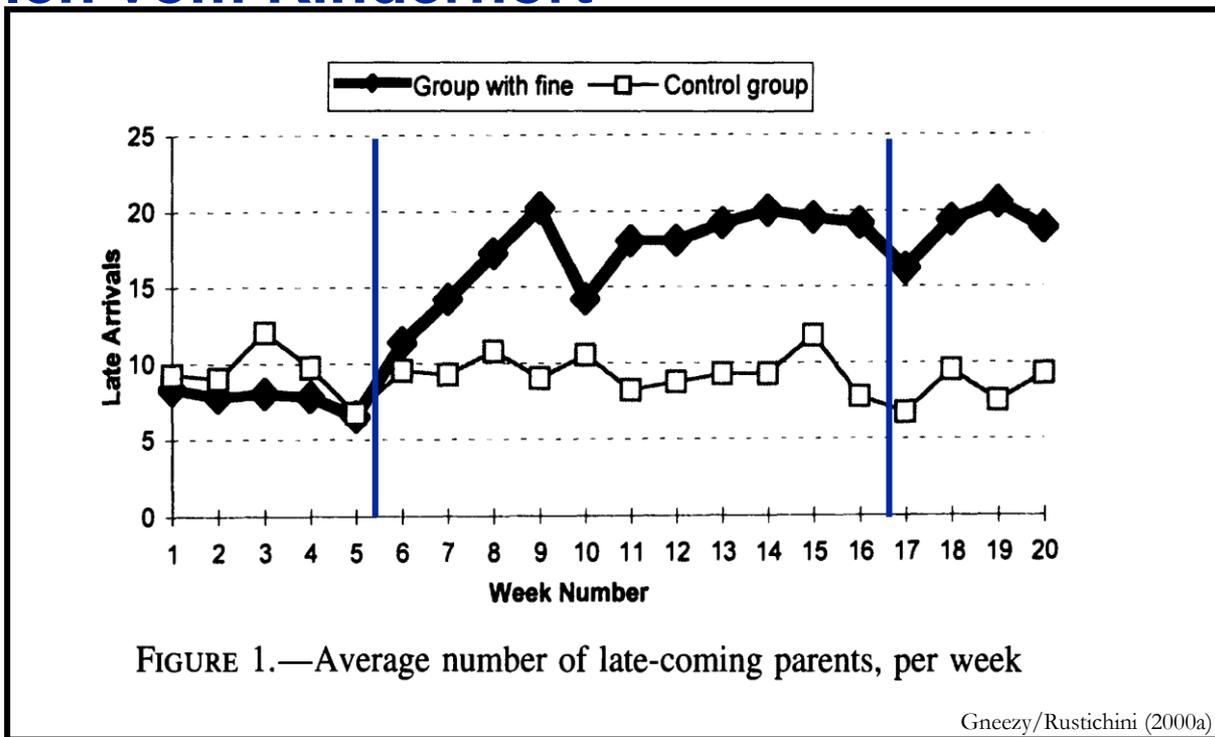
Crowding-out Effekt

- Wenn intrinsisch motivierte Personen extern kontrolliert werden, sinkt deren intrinsische Motivation, z.B. Freude an der Aufgabe oder internalisierte Verpflichtung
- => Psychologische Kontexteinbettung ist wichtig!

Empirische Befunde

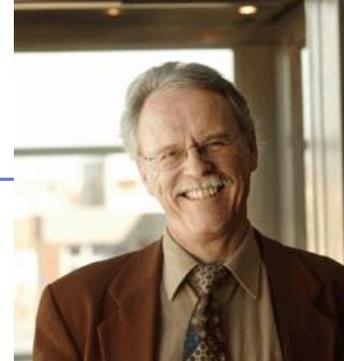
- Siehe nächste Folien

Abholen vom Kinderhort

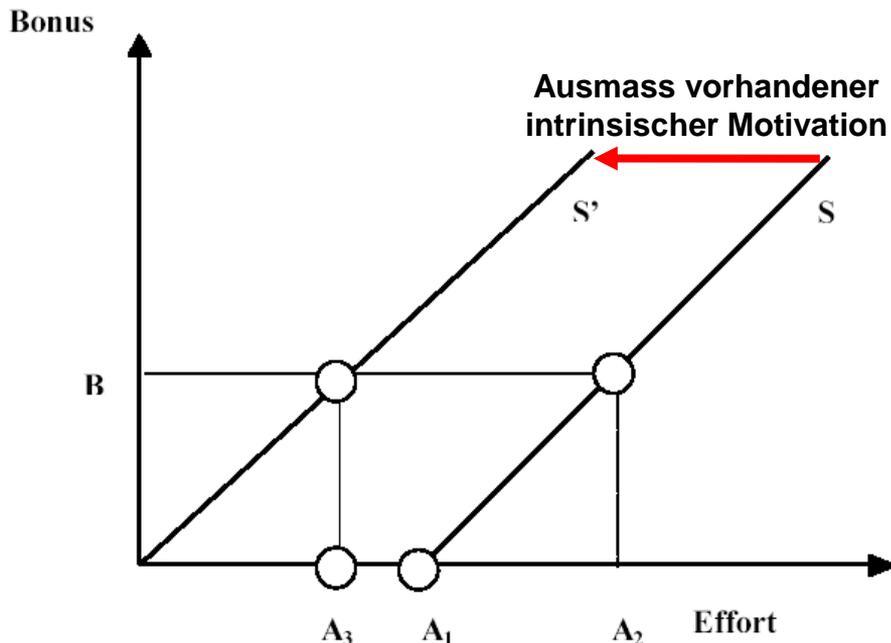




Theoretische Erklärung aus Sicht der psych. Ökonomik



Bruno S. Frey

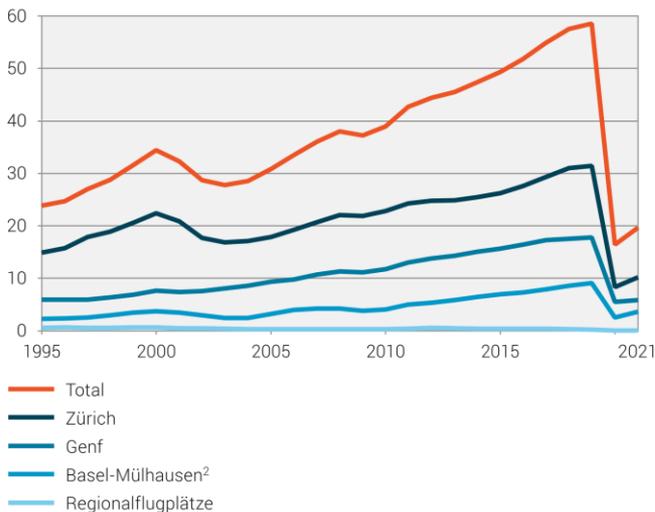


Frey, Bruno S and Felix Oberholzer-Gee. 1997. "The Cost of Price Incentives: An Empirical Analysis of Motivation Crowding-Out." *The American economic review* 87(4):746-55.

Vorteil 2: Entschleunigung, Nachhaltigkeit, Vereinbarkeit.

Flugpassagiere im Linien- und Charterverkehr

Millionen ankommende und abfliegende Passagiere¹

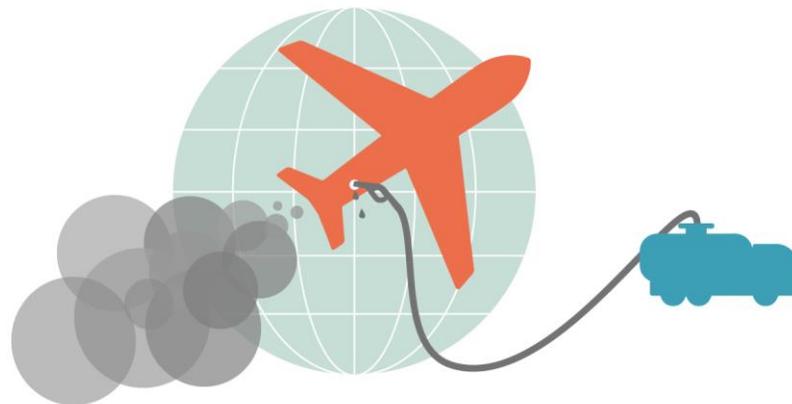


¹ Lokal- und Transferpassagiere

² schweizerischer und französischer Verkehr



Make Business, Not Miles

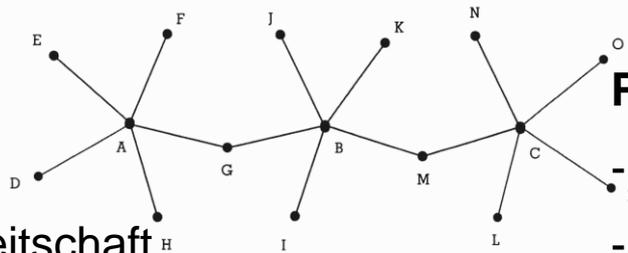


Nachteil 1: Kreativität am Arbeitsplatz.

Neue innovative Lösungen entstehen durch andere Denkweisen, Einblicke in andere Arbeitsprozesse, in grösseren Zusammenhängen denken und unterschiedliche Ansätze kombinieren. Face-to-face Beziehungen erlauben die Übertragung kreativitätsrelevanten, impliziten Wissens («Flurgespräch»).

Zentrale Position:

- Immer informiert
 - erhöhte Risikobereitschaft
- inkrementelle Verbesserungen



Periphere Position:

- Autonomes Denken
- Bessere Vernetzung nach aussen

Neuer, divergierende Ideen

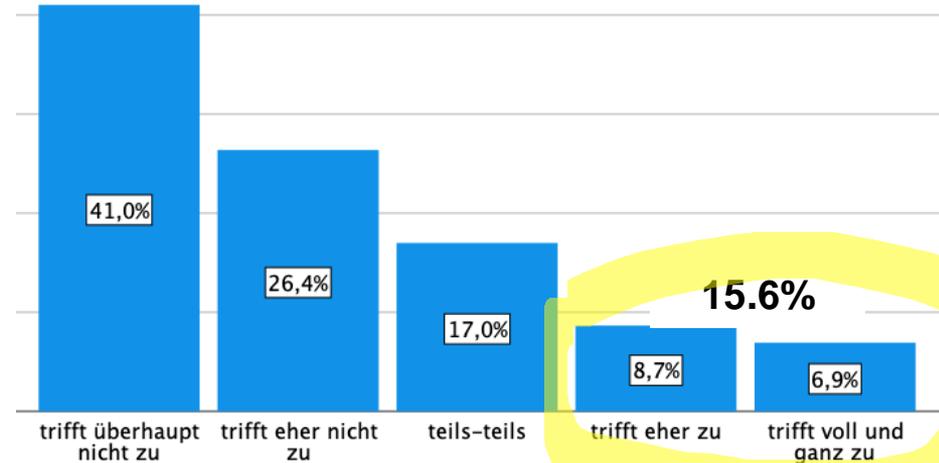


Voraussetzung für
Kreativität am Arbeitsplatz:
Geselligkeit



In der Pandemie sank der Teamzusammenhalt um
51%.

Nachteil 2: Work-Life-Balance Alptraum



An meinem Arbeitsplatz wird erwartet, dass ich nach Feierabend/am Wochenende erreichbar bin.

Technostress



Digitale Kommunikationstechnologien erzwingen einen kontinuierlichen Zustand des abwesenden Daseins.

Täglich erhalten wir 107 Textnachrichten in Gruppen- und Einzelchats und versenden 38.

In der Pandemie stiegen die Kooperationen nach 19 Uhr um 68% an. Die Länge von Meetings erhöhte sich um 26%.



Inhalt

1. Verbreitung mobilen Arbeitens in der Schweiz
2. Widerstand in Organisationen vor und nach der Pandemie
3. Vor- und Nachteile mobilen Arbeitens
4. **Überwindung von Barrieren und Implementierung mobilen Arbeitens in Organisationen**



Abwägung des Homeoffice-Anteils zur Aufgabenerfüllung

Bedeutung intrinsischer Motivation und von Kreativität für die Aufgabenerfüllung	Intr. Motivation durchschnittlich	Intr. Motivation überdurchschnittlich
Kreativität durchschnittlich	Geringer Anteil Homeoffice (z.B. Sekretariat)	Hoher Anteil Homeoffice (z.B. IT-Spezialisten)
Kreativität überdurchschnittlich	Geringer Anteil Homeoffice (z.B. Kundenbetreuer)	Mittlerer Anteil Homeoffice (z.B. Leitung)



Koordination der Schnittstellen

Geringer Anteil
Homeoffice

Uhrzeit	Mo	Di	Mi	Do	Fr
8-10	Präsenz	Präsenz	Präsenz	Präsenz	flexibel
10-14	Präsenz	Präsenz	Präsenz	Präsenz	flexibel
14-17	Präsenz	Präsenz	Präsenz	Präsenz	flexibel

Mittlerer Anteil
Homeoffice

Uhrzeit	Mo	Di	Mi	Do	Fr
8-10	flexibel	Präsenz	flexibel	flexibel	flexibel
10-14	Präsenz	Präsenz	Präsenz	Präsenz	flexibel
14-17	flexibel	Präsenz	flexibel	flexibel	flexibel

Hoher Anteil
Homeoffice

Uhrzeit	Mo	Di	Mi	Do	Fr
8-10	flexibel	Präsenz	flexibel	flexibel	flexibel
10-14	flexibel	Präsenz	flexibel	flexibel	flexibel
14-17	flexibel	Präsenz	flexibel	flexibel	flexibel

Erforderliche Umstellung der «Bürowelten»/ Workplace-Strategien?





Wie kann ein Scheitern verhindert werden?

- Erklären warum man ein bestimmtes Modell für die Aufgabenerfüllung wählt:
 - Es geht um die optimale Aufgabenerfüllung und nicht auf einem Beharre auf dem „status quo“.
 - Arbeitsplätze in der Schweiz (und entsprechende Löhne) kommen bei reinem Homeoffice unter Druck
- Partizipative Beteiligung der Mitarbeitenden in allen Stufen des Entscheidungsprozesses um Vor- und Nachteile gegeneinander abzuwägen und Barrieren zu diskutieren



Welche Alternativen existieren, wenn Mitarbeitenden sich wehren?

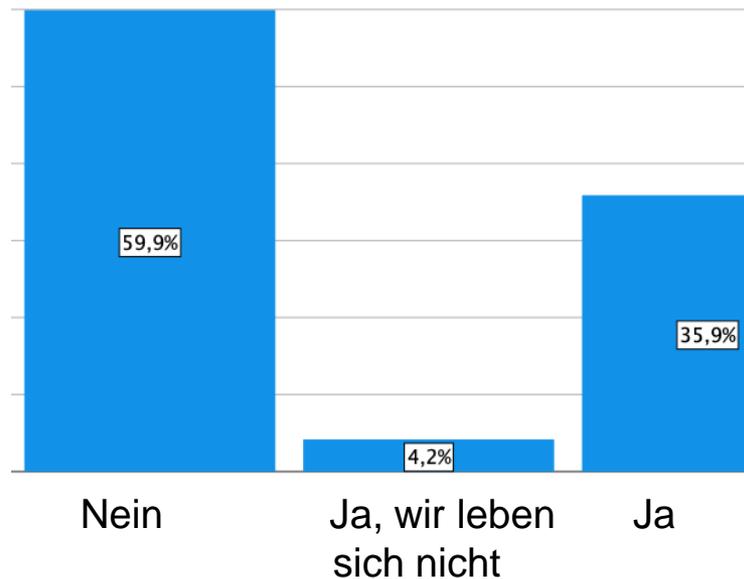
- Ersetzen der Office-Zeiten durch Retraiten mit Mittagessen und Aperero um soziale Interaktionen und Kreativität zu stärken
- Bei hohen Barrieren: Ersetzen reiner Online-Meetings, die nicht nur der Information sondern auch der Vernetzung dienen, durch hybride Formate. Individuelles Ansprechen von Personen, dass diese offline teilnehmen, um einen Tipping Point zu erreichen, bei welchem online Teilnehmerinnen in der Minderheit sind.

Klare Regeln zur Erreichbarkeit

Klare Regeln bezüglich der generellen Erreichbarkeit neben den regulären Arbeitszeiten beugen Technostress vor.

Nur wenige Unternehmen haben solche Regeln.

Statt übergreifenden Verboten, bieten sich einfache Regeln an, die für verschiedene Tätigkeiten definiert und periodisch überprüft werden.



Mein Arbeitgeber hat klare Regeln zur Erreichbarkeit formuliert.

Bisquolm/Rost (2019): Befragung von 1000 Schweizer*innen