

Webinar: Welche Folgen hat Home-Office für
Beschäftigte und Unternehmen

Chancen und Herausforderungen von Arbeitsflexibilisierung

Prof. Dr. Gudela Grote
ggrote@ethz.ch

Arten von Arbeitsflexibilität (Reilly, 1998)

Zeitlich: Teilzeitarbeit, Gleitzeit, Jahresarbeitszeit etc.

Räumlich: Telearbeit, mobile Arbeit, desk sharing etc.

Funktional: Aufgabenerweiterung, Weiterbildung etc.

Numerisch: Zeitverträge, Saisonarbeit, Outsourcing etc.

Finanziell: Leistungslohn, Profit Center, Cost Center etc.

Zeitliche und räumliche Flexibilität: "Work anytime anyplace"

- Vorteile
 - Arbeitszeit und -ort wählbar
 - Reduzierte Kosten für Büroraum und Pendeln
 - Orts- und zeitübergreifende Kooperation
- Problembereiche
 - Vereinbarkeit von individuellen und Organisationsinteressen
 - Grenzziehung zwischen Erwerbsarbeit und anderen Lebensbereichen
 - Zusammenarbeit und Führung in verteilten Teams
 - Rechtliche Fragen (z.B. Arbeitszeitkontrolle, Versicherung)



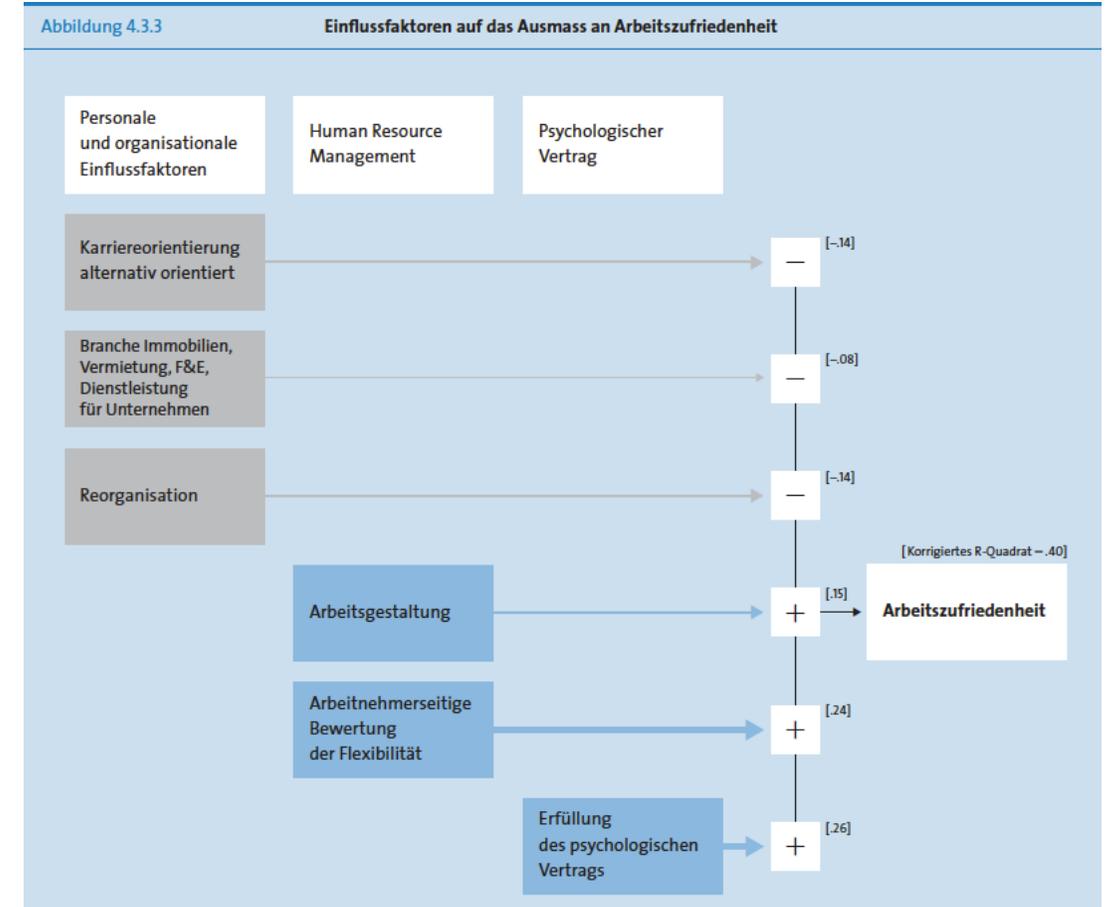
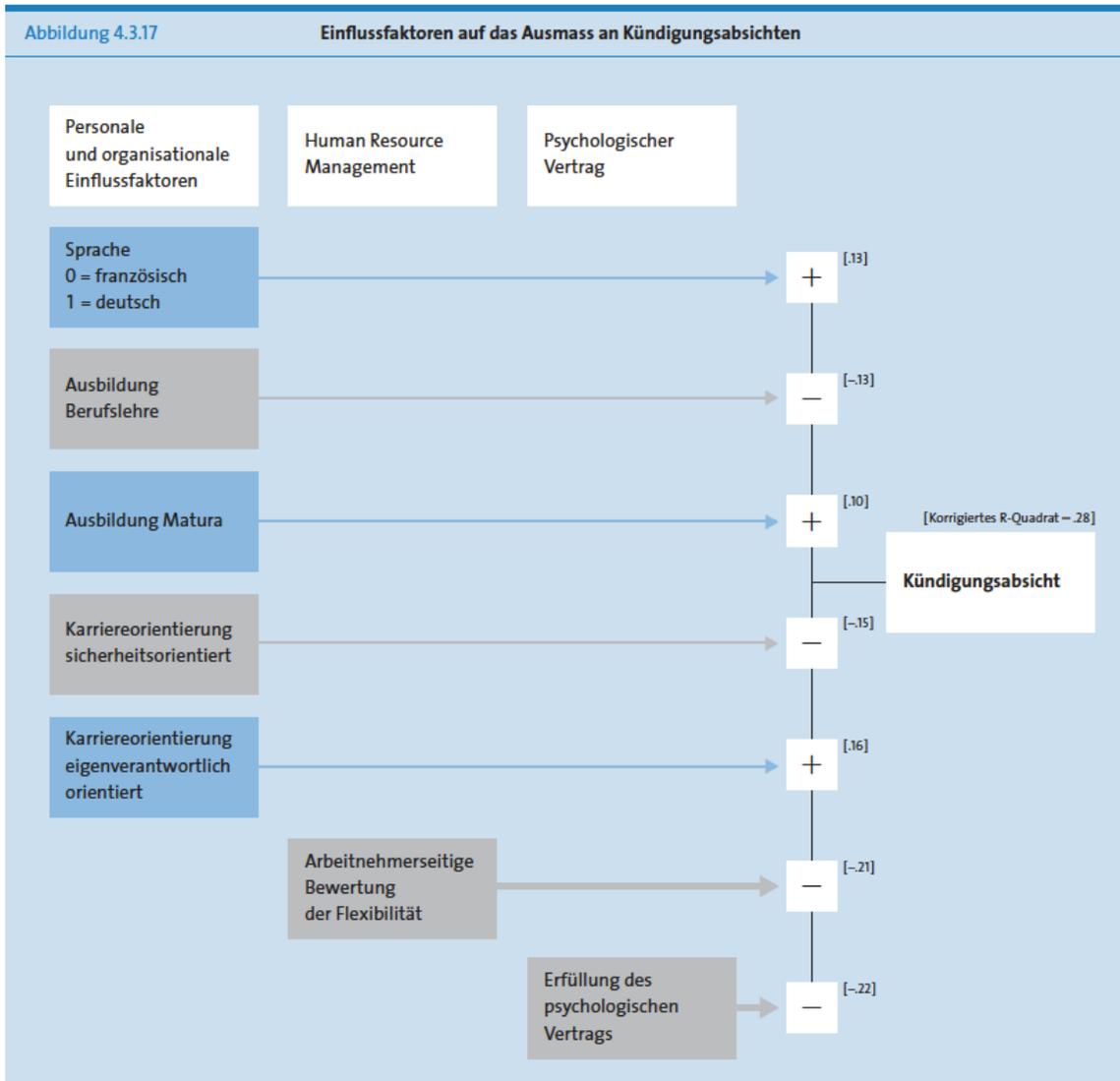
Veränderungen seit Einführung von "home office & desk sharing" in einer IT-Firma (Grote & Corver, 2013)

Arbeitsaspekt	Veränderung
Zufriedenheit mit Arbeitsumfeld	↑
Unterstützende Führung	=
Effizienz in der Teamzusammenarbeit	=
Arbeitsbelastung	↑
Work-Life Balance	↓

Einflussfaktoren für Work-Life Balance

Faktor	Relevanz
Geschlecht	Nein
Führungsposition ja/nein	Nein
Arbeitsbelastung	Ja
Persönliche Grenzziehung Arbeit und Privatleben	Ja
Selbstwirksamkeit im Umgang mit Flexibilität	Ja

Bedürfnisgerechte Flexibilität reduziert Kündigungsabsicht und erhöht Arbeitszufriedenheit (Grote & Staffelbach, 2010)



Covid-19: Flexibles Arbeiten ging besser als gedacht

Key learnings from the COVID crisis

WORLD ECONOMIC FORUM

Five priorities emerged as essential

1. Employee safety and well-being
2. Cross-training, upskilling and professional development
3. Technology adoption to increase productivity
4. Continuation of remote work
5. Organizational communication and collaboration

Forschung und Firmenerfahrung während der Covid-19 Pandemie

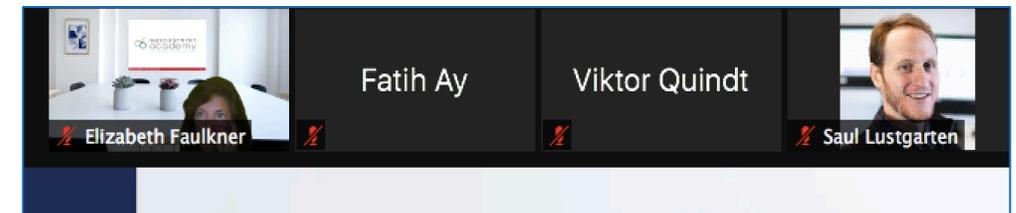
- Selbstbestimmtes Arbeiten
- Kürzere und effizientere Sitzungen
- Kein/wenig Pendeln und Reisen



Gestiegene Produktivität

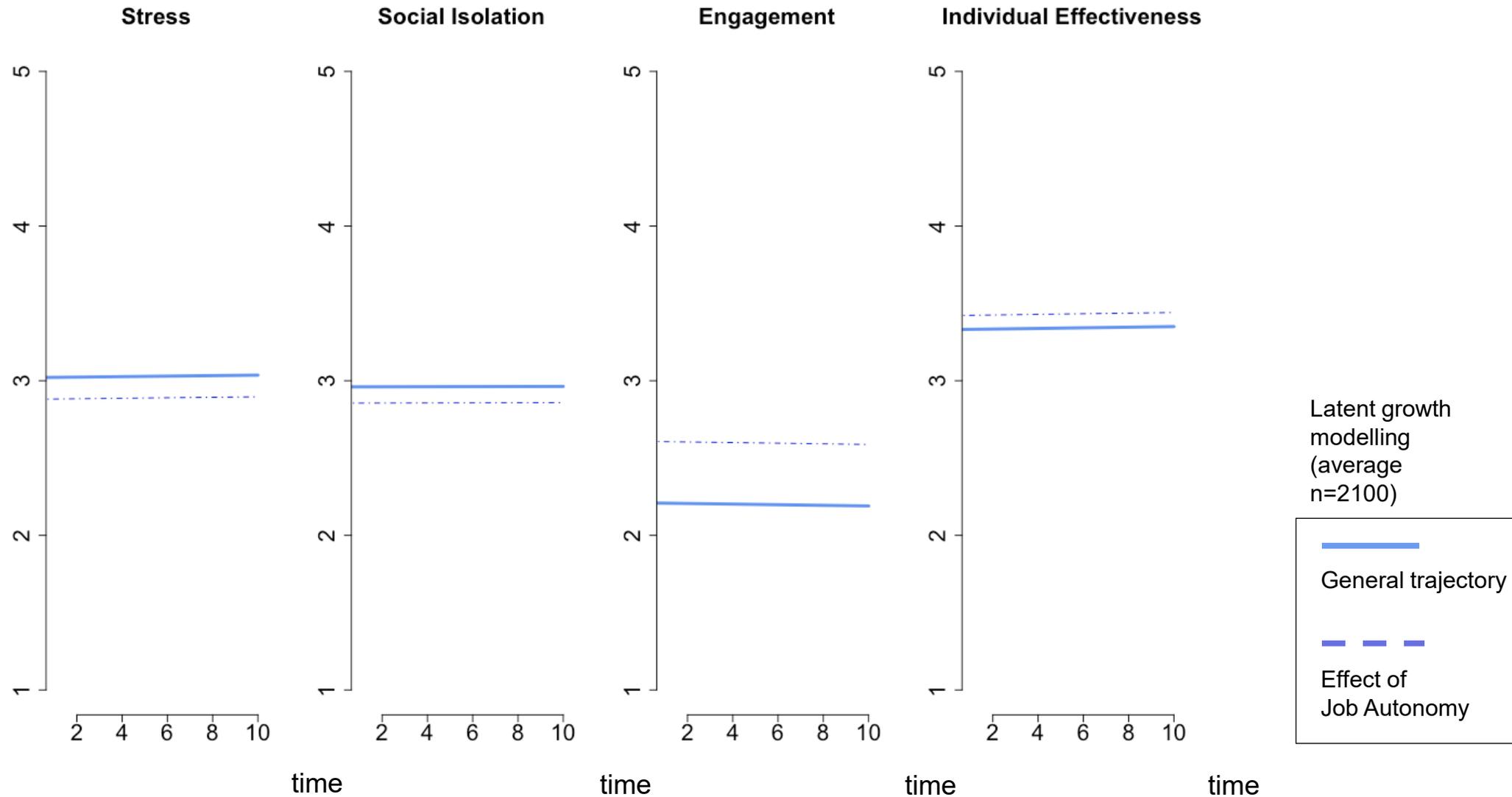
Kehrseiten des digitalen Arbeitens: Flexibilität als zweischneidiges Schwert

- Grenzen zwischen Arbeit und anderen Lebensbereichen verschwimmen
- Koordinationsgewinne und -verluste durch virtuelle Zusammenarbeit
- Vertrauen und Kontrolle in Arbeitsbeziehungen



Importance of job autonomy during Covid pandemic

Results from a survey at ETH Zürich March to June 2020



Sechs grundlegende Bausteine für digitales Arbeiten

Motivation durch gute
Arbeitsgestaltung fördern,
nicht durch Vorgesetzten-
kontrolle

Soziale Isolation durch
informelle Kontakte
reduzieren

Angemessene und
wechselnde Kommunikations-
kanäle wählen

Virtuelle und persönliche
Kontakte mischen

Regeln für die geforderte
Erreichbarkeit festlegen

Neue Symbole für die
Identifikation mit dem
Unternehmen schaffen

Schritte auf dem Weg zu hybriden Arbeitsformen

Mögliche Zielsetzung:

2-3 Tage Arbeiten zuhause und
50% weniger Geschäftsreisen

- Breiten Dialog zu positiven und negativen Arbeitserfahrungen lancieren.
- Experimentiergeist fördern und aus Beispielen lernen.
- HR-Instrumente auf die neue Situation anpassen, insbesondere Personalauswahl, Einführung neuer Mitarbeitenden und Leistungsbeurteilung.
- Vorgesetzte befähigen, Autonomie der Mitarbeitenden zu fördern und Zwischentöne in der (virtuellen) Zusammenarbeit zu erkennen.
- Mitarbeitende befähigen, Information, Rückmeldung und Unterstützung aktiv einzufordern.

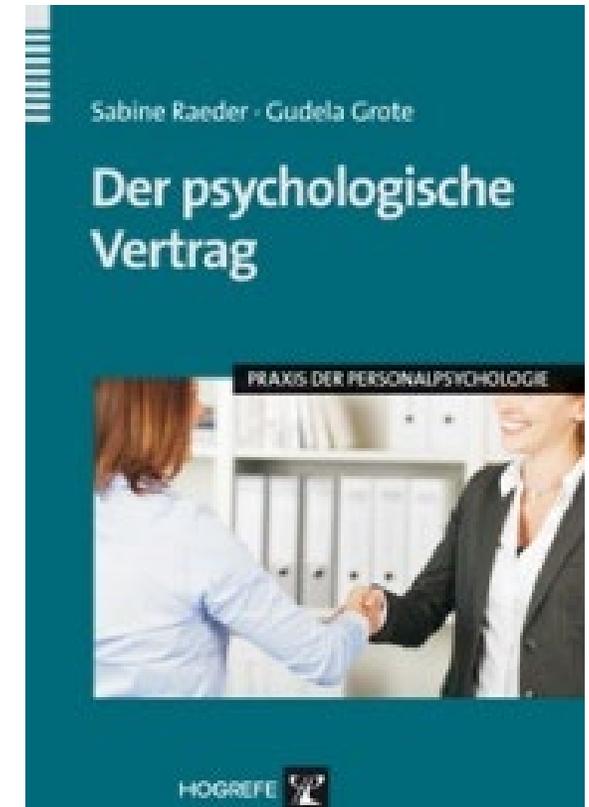
Wichtige Fragen bei Einführung von mehr Flexibilität

1. Welche Arten von Flexibilität?
2. Individuelle und organisationale Erwartungen?
3. Welche Aufgaben und Beschäftigtengruppen? Welche nicht?
4. Persönliche Eignung und Unterstützungsangebote?
5. Regeln für (Nicht-)Erreichbarkeit und Koordination?
6. Einfluss auf Arbeitsverträge?
7. Technische Massnahmen?

Systematische Gestaltung des psychologischen Vertrags

- Was erwarte ich von meinem Arbeitgeber?
- Was erwartet mein Arbeitgeber von mir?
- Was erhalte ich von meinem Arbeitgeber?
- Was gebe ich meinem Arbeitgeber?

Wenn Angebote und Erwartungen übereinstimmen bzw. wenn Diskrepanzen transparent und nachvollziehbar sind, dann entstehen tragfähige psychologische Verträge.



Danke fürs Zuhören !

Kontakt: ggrote@ethz.ch