

# WorkAnywhere

Mehr Produktivität und Zufriedenheit der Mitarbeitenden sowie Entlastung der Verkehrsinfrastruktur dank mobil-flexibler Arbeitsformen.

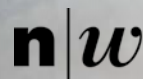


swisscom



SBB CFF FFS

Wissenschaftlicher Partner



Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Angewandte Psychologie



# Inhalt

<b>Einleitung</b>	<b>4</b>
WorkAnywhere: Mobilität und Arbeitsflexibilität sinnvoll kombinieren	4
Zusammenfassung der Studienergebnisse	6
Über die Studie und die Teilnehmenden	8
<b>Teil 1: WorkAnywhere – Charakteristika eines neuen Arbeitsmodells</b>	<b>10</b>
In welchem Ausmass wurden die Hauptverkehrszeiten (HVZ) gemieden?	10
Wie wurde die Flexibilität von WorkAnywhere genutzt?	12
Wie wurden die Kommunikationstools genutzt?	13
<b>Teil 2: Auswirkungen der neuen Arbeitsweise</b>	<b>15</b>
Welche Auswirkungen auf die Arbeitsleistung gab es?	15
Wie veränderten sich die Zufriedenheit und Life-Balance?	16
Welche Auswirkungen gab es für die Arbeit im Team?	18
<b>Teil 3: Voraussetzungen für den Erfolg</b>	<b>19</b>
Technische und räumliche Ausstattung	19
Arbeitsaufgabe	20
Eigenverantwortung	21
Führung und Kultur	22
<b>Teil 4: Potenzial für Verkehr und Arbeitswelt in der Schweiz</b>	<b>24</b>
Fünf Tipps zum mobilen und flexiblen Arbeiten	26

## WorkAnywhere: Mobilität und Arbeitsflexibilität sinnvoll kombinieren

Die Schweizer Bevölkerung wird immer mobiler. Besonders die Zahl der ÖV-Pendler hat in den letzten Jahren laut BFS stark zugenommen. 2011 waren es bereits 1,1 Millionen in der Schweiz. Ausserdem wenden die Erwerbstätigen zunehmend mehr Zeit für ihren Arbeitsweg auf, derzeit landesweit durchschnittlich 30 Minuten pro Weg (BFS Strukturerhebung 2013). Diese zunehmende Mobilität der Arbeitsbevölkerung bedeutet täglich morgens und abends Kapazitätsengpässe auf Strasse und Schiene. Infrastruktur und Verkehrsangebote werden deswegen laufend ausgebaut. Diese Ausrichtung auf die Hauptverkehrszeiten ist in vielen Fällen teuer, da im Tagesdurchschnitt die Auslastungen tief bleiben.

Gleichzeitig zeichnet sich in der Arbeitswelt ein weiterer Trend ab: Für mehr und mehr Unternehmen und Erwerbstätige bedeutet Arbeit nicht mehr jeden Tag «9to5» im Büro: Laptops, Smartphones und moderne Softwarelösungen ermöglichen örtlich und zeitlich flexibles Arbeiten. Rund 23 Prozent der Schweizer Arbeitnehmenden nutzen bereits die Möglichkeit, einen Teil der Arbeit von zuhause aus zu erbringen (HR-Barometer 2010, Uni/ETH Zürich). Auch unterwegs, z. B. im Zug, können bestimmte Arbeiten dank mobiler Geräte erledigt werden. «Work anywhere and anytime» ist technisch so gut wie kein Problem mehr. Laut Schätzungen könnten bis zu 50 Prozent der Beschäftigten in der Schweiz ihre Arbeit flexibler gestalten, was Zeit und Ort angeht (HR-Barometer 2010). Flexibilisierung der Arbeit bedeutet zwar eine Aufweichung der Grenzen zwischen Arbeit, Freizeit und Familie und ist daher nicht ohne Fallstricke. Beschäftigte, die einen solchen flexiblen Arbeitsstil bereits pflegen, geben allerdings in Befragungen regelmässig an, produktiver arbeiten zu können und zufriedener mit ihrer Arbeit zu sein. Flexiblere Arbeit ist deswegen so attraktiv, weil sie ein Potenzial beinhaltet für eine Win-win-Situation zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden: höhere Arbeitsleistung und gesteigerte Zufriedenheit.

Die Frage, ob sich diese beiden gesellschaftlichen Entwicklungen – zunehmende Mobilität und Arbeitsflexibilisierung – nicht sinnvoll in Einklang bringen lassen sollten, liegt auf der Hand. Müsste es dank Flexibilisierung der Arbeit nicht möglich sein, den Arbeitstag so zu organisieren, dass weniger Fahrten zu den Hauptverkehrszeiten anfallen? Was würde es beispielsweise bedeuten, morgens die ersten Stunden des Tages ungestört zuhause zu arbeiten und neue Projekte zu konzipieren, um dann erst am späteren Vormittag ins Büro zu fahren und unterwegs sogar ohne Pendlerstress die Zeit für Arbeit zu nutzen? Produziert solch ein zerstückelter Arbeitstag nur zusätzlich Stress – oder geht solch eine Arbeitsweise womöglich sogar mit gesteigerter Produktivität und Zufriedenheit einher, so dass sowohl Mitarbeitende als auch Unternehmen profitieren? Und wie viele Beschäftigte müssten diese Art zu arbeiten praktizieren, damit eine Entlastung zu den Hauptverkehrszeiten auf der Strasse und in Trams und Zügen spürbar wird?

Diesen Fragen gingen wir in dieser Studie nach.

Zufriedener mit der örtlichen Verteilung der Arbeit

43 %

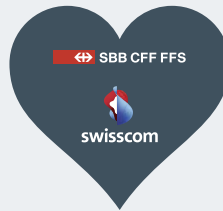


Work

Bei 43% ist die Zufriedenheit mit der Verteilung der Arbeit auf zuhause, Büro und unterwegs gestiegen. 40% blieben unverändert zufrieden.

Zufriedener mit Arbeitgeberin

49 %



swisscom

Höhere Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden

59 %



Life

Die Arbeitszufriedenheit und das Wohlbefinden sind bei 59% der Teilnehmenden gestiegen.

## Zufriedenheit

Flexibel und mobil: Wo wurde gearbeitet?

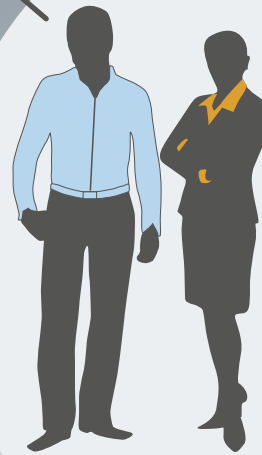
11 %



21 %

Beispiel eines Arbeitstages: Morgens ein bis zwei Stunden E-Mails bearbeiten, Besprechungen vorbereiten, dann um 9 Uhr auf den Zug, dort in Ruhe einen Bericht lesen, im Büro ankommen mit dem Wissen «Ich hab schon etwas geschafft heute.»

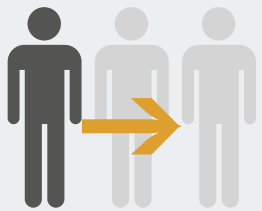
## WorkAnywhere



264  
Teilnehmende

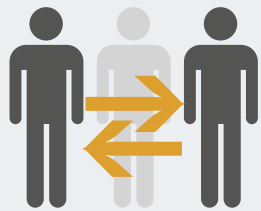
haben während zwei Monaten versucht, mit flexibler Arbeitsweise die Hauptverkehrszeiten zu meiden.

Fahrzeit ausserhalb der Hauptverkehrszeiten



66 %

der effektiven Fahrzeit lagen ausserhalb der Hauptverkehrszeit.



29 %

An 29% der Tage lagen beide Fahrten ausserhalb der Hauptverkehrszeit.

Hauptgrund für Fahrten während der Hauptverkehrszeiten: Besprechungstermine.

Einschätzung Produktivität

41 %



55 %

Die Teilnehmenden arbeiteten im Schnitt nicht mehr Stunden pro Woche, dennoch schätzten 41% Menge und Qualität ihrer Arbeit als höher ein während 55% keine Veränderung sahen.

Potenzial zur Entlastung der Hauptverkehrszeit

-13 %



Wenn alle Beschäftigten in der Schweiz, die flexibel arbeiten können und wollen, wie die Studienteilnehmenden arbeiten würden, wären 13% weniger Pendler zu den Hauptverkehrszeiten unterwegs. Wenn nur schon etwas flexibler gearbeitet würde (zusätzlich 1 bis 2 Fahrten pro Woche ausserhalb der Hauptverkehrszeiten) wäre es 7% weniger. Bedingung wäre aber eine deutliche Abkehr vom klassischen, fixen Arbeitsmodell in den Schweizer Unternehmen.

## Nötige Voraussetzungen



**Aufgabenprofil:** Mindestens ein Teil der Arbeitsaufgabe muss unabhängig vom Arbeitsplatz im Unternehmen erfüllt werden können.  
**Technische Ausstattung:** Laptop, Smartphone, mobiles Internet und Remote-Zugriff auf das Unternehmensnetzwerk. **Unternehmen:** klares Commitment und Rahmenbedingungen.  
**Führungskräfte:** Vertrauen und ergebnisorientiertes Führen. **Mitarbeitende:** Selbstdisziplin und Eigenverantwortung. **Generell:** Freude am Experimentieren mit den neuen Möglichkeiten.

## Zusammenfassung der Studienergebnisse

264 Mitarbeitende von der SBB und von Swisscom versuchten Anfang 2013 während zwei Monaten, ihre Arbeit so einzurichten, dass sie möglichst wenig zu den Hauptverkehrszeiten pendelten. Sie dokumentierten dabei täglich ihr Arbeits- und Mobilitätsverhalten und machten vorher und nachher Angaben zu Produktivität, Life-Balance, Teamzusammenarbeit und weiteren Faktoren. Mit diesen Angaben wurde dann das Potenzial von flexibler Arbeit zur Vermeidung von Fahrten zur Hauptverkehrszeit ermittelt. Die Teilnehmenden hatten bereits vor dem Versuch Erfahrung mit flexiblem und mobilem Arbeiten. Sie hatten mit durchschnittlich 63 Minuten pro Fahrt einen relativ langen Arbeitsweg, den sie überwiegend mit dem Zug zurücklegten. Vollständige Angaben lagen bei Studienabschluss von 228 Personen vor (84 % Männer und 16 % Frauen; mittleres Alter 43 Jahre; 44 % ohne Kaderfunktion, 36 % Fachkader, 20 % Führungskader).

Die Teilnehmenden steigerten während des Versuchs den Anteil ihrer Arbeit, welcher zuhause oder unterwegs geleistet wurde, von 24 auf 33 Prozent (bei gleicher Anzahl geleisteter Arbeitsstunden pro Woche). Dabei stieg vor allem der Anteil der Arbeit zuhause (vorher: 14 %; während des Versuchs: 21 %). An der Hälfte der Arbeitstage wurde an unterschiedlichen Orten gearbeitet (im Unternehmen, zuhause oder unterwegs in unterschiedlichen Kombinationen).

Durch diese Flexibilisierung ihrer Arbeit gelang es den Teilnehmenden ausserordentlich gut, Fahrten zur Hauptverkehrszeit zu meiden: Zum einen, indem die Fahrzeiten verschoben wurden und somit 66 Prozent ihrer Fahrtzeit in den wenig ausgelasteten Nebenverkehrszeiten lag. Zum anderen, indem sie durchschnittlich 0,85 Mal pro Woche einen ganzen Tag Home Office einlegten und dadurch keine Fahrten hatten. Insgesamt ergab sich ein durchschnittlicher Vermeidungswert von 62 Prozent (gegenüber einem theoretischen Modell mit 2 Fahrten zur Hauptverkehrszeit pro Tag beziehungsweise 10 pro Woche). Hauptgrund für Fahrten während der Hauptverkehrszeit waren Besprechungstermine, die zu nahe an den Hauptverkehrszeiten lagen und Anwesenheit erforderten.

In der Rückschau schätzten 41 Prozent der Teilnehmenden Menge und Qualität ihrer Arbeit während des Versuchs als höher ein im Vergleich zu vorher – dabei wurde im Schnitt nicht mehr Stunden gearbeitet. 55 Prozent sahen keine Veränderung. 22 gesondert befragte Vorgesetzte schätzten ausserdem die Arbeitsleistung ihrer Mitarbeitenden während des Versuchs als gleich (14) oder höher ein (8).

Auf individueller Ebene (Arbeitszufriedenheit, persönliches Wohlbefinden, Motivation, Familie/ Sozialleben, Arbeitgeberzufriedenheit) sahen die Teilnehmenden ebenfalls leicht positive Effekte. Eine deutliche Steigerung gab es zudem bei der Zufriedenheit mit der Verteilung der Arbeit auf verschiedene Orte (Haupt-Arbeitsort, zuhause, unterwegs). Die Life-Balance blieb auf einem hohen Niveau, Unterschiede zwischen Geschlecht, Mitarbeitenden mit oder ohne Kinder im Haushalt, Unternehmen oder beruflicher Stellung gab es keine.

Auf Teamebene gab es keine Veränderungen, das Teamklima blieb während des Versuchszeitraums unverändert gut, ebenso die Einschätzung der Erreichbarkeit der Teammitglieder. Nur 9 Prozent der Befragten gaben an, dass während des Versuchs besondere Absprachen zum flexiblen Arbeiten getroffen wurden.

Diese überaus positiven Ergebnisse lassen sich auf einige Erfolgsfaktoren zurückführen: Die Teilnehmenden waren zu über 90 Prozent mit Laptop und Smartphone ausgerüstet. Einige nutzten (zusätzlich) auch private Geräte. Auf das mobile Internet hatten 48 Prozent über eine Mobile Unlimited Option Zugriff und 43 Prozent über das Smartphone als Hotspot. 96 Prozent verfügten über einen Remote-Zugriff auf das Unternehmensnetzwerk. Die Teilnehmenden nutzten bereits vor dem Versuch sehr häufig Unified Communication and Collaboration Tools wie Instant Messaging, Präsenzanzeige oder Desktop-Sharing. Während des Versuchs steigerte sich die Nutzung nur wenig.

Das neue Arbeitsmodell war für alle Funktionsstufen erfolgreich. Mitarbeitende ohne Kaderfunktion zeigten insgesamt sogar noch etwas positivere Effekte: Sie waren vor dem Versuch etwas weniger erfahren im flexiblen Arbeiten, zeigten dann aber stärkere Effekte, was die Verbesserung der Zufriedenheit und Produktivität angeht.

Auf Basis dieser Ergebnisse wurde das Potenzial zur Vermeidung von Fahrten zur Hauptverkehrszeit eingeschätzt. Um eine spürbare Wirkung auf den Pendlerstrecken zu erzielen, müssen ergänzend zu Swisscom und SBB weitere Unternehmen mitmachen, wobei sich schon mit kleineren Verhaltensänderungen beachtliche Effekte erzielen lassen: Falls alle Bahn-Pendler (welche flexibel arbeiten können und wollen) 20 Prozent ihrer Fahrten auf Zeiten ausserhalb der Hauptverkehrszeiten verlagern, würden die Züge während den Hauptverkehrszeiten um 7 Prozent entlastet. Bei einer Person mit Vollzeitanstellung, die theoretisch zehn Pendlerfahrten pro Woche zurücklegt, entspricht dies zwei Fahrten. Ambitionierter wäre es, wenn sich die erwähnten Bahn-Pendler gleich verhalten würden wie die Versuchsteilnehmenden. In diesem Fall würden die Züge zur Hauptverkehrszeit um ganze 13 Prozent entlastet. Auf jeden Fall glättet die Verlagerung der Pendlerfahrten die Auslastung der Züge im Tagesverlauf. Solche Verhaltensänderungen sind eine notwendige Ergänzung zu den geplanten Angebotsausbauten, um die zukünftige Verkehrsnachfrage zu bewältigen. Sie bedingen aber eine weitreichende Abkehr von der klassischen, örtlich und zeitlich fixen Arbeitsweise bei den Schweizer Unternehmen und Beschäftigten.

## Über die Studie und die Teilnehmenden

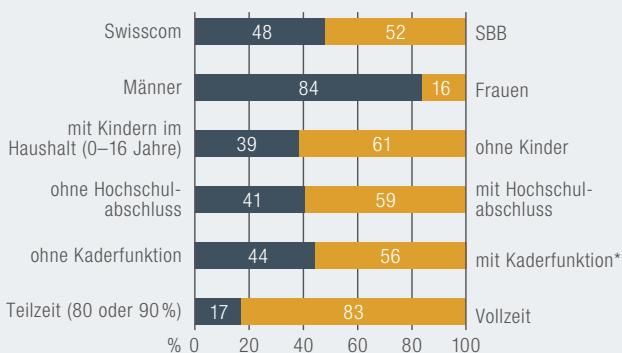
Zu Beginn der Studie waren 264 Teilnehmende angemeldet, je zirka zur Hälfte von der SBB und Swisscom. Bei den SBB wurden sie vom Standort Bern rekrutiert, bei Swisscom konnten alle Mitarbeitenden mitmachen. Bedingung war allerdings bei beiden Firmen ein Arbeitsweg von mindestens 20 Minuten sowie das Einverständnis der/des Vorgesetzten. Die Teilnehmenden sollten versuchen, ihren Arbeitstag so zu organisieren, dass sie möglichst nicht zu den Hauptverkehrszeiten fahren (morgens 7.00 bis 8.30 und abends 17.00 bis 18.30 Uhr). Versuchszeitraum war Februar und März 2013.

Zur Datenerhebung wurden vier Instrumente eingesetzt:

- Fragebogen vor Beginn des Versuchs
- Verkehrstagebuch während des Versuchs, in dem die Teilnehmenden täglich Angaben über ihr Pendelverhalten und ihre Arbeitsorte machten
- Zweiter Fragebogen nach dem Versuch
- Leitfaden-Interviews mit einer Teil-Stichprobe (12 Einzelinterviews und 3 Gruppeninterviews)

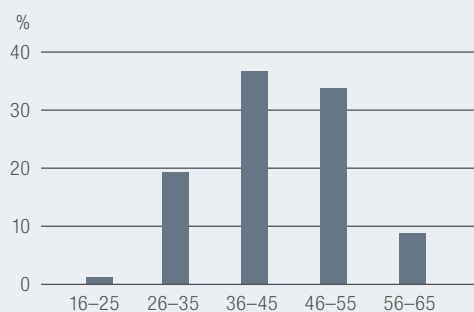
Ausgewertet wurden die Daten von 228 Personen, welche sowohl beide Fragebögen als auch das Verkehrstagebuch ausfüllten (entspricht 86 % Rücklaufquote). ① ②

### ① Zusammensetzung der Stichprobe.



\* darunter 36% Fachkader ohne formale Führungsfunktion und 20% Basis- und mittleres Kader.

### ② Altersverteilung der Stichprobe.



Durchschnittsalter: 43 Jahre



Der Arbeitsort der meisten Teilnehmenden war Bern, ein Teil arbeitete in Zürich. Ihre Wohnorte lagen mehrheitlich in den Regionen Bern, Basel und Zürich.

Die Teilnehmenden hatten mit durchschnittlich 63 Minuten pro Fahrt einen ausserordentlich langen Arbeitsweg. 94 Prozent von ihnen nutzten mindestens für eine Teilstrecke ihres Arbeitsweges die Bahn und nur 15 Prozent nutzten Auto oder Motorrad.

Bei den SBB kann zirka ein Viertel der gesamten Belegschaft aufgrund ihrer Arbeitsaufgabe flexibel arbeiten. Bezogen auf diese Gruppe ist die Stichprobe annähernd repräsentativ, was Alter, Geschlecht und Teilzeit/Vollzeit angeht. Einzig Mitarbeitende mit Kaderfunktion sind überrepräsentiert (besonders Fachkader).

Von allen Swisscom-Beschäftigten können bereits jetzt zirka 70 Prozent flexibel arbeiten, der Anteil soll noch gesteigert werden. Verglichen mit der gesamten Swisscom-Belegschaft sind in der Stichprobe ebenfalls Mitarbeitende mit Kaderfunktion überrepräsentiert und ausserdem Frauen etwas unterrepräsentiert.

Gegenüber der schweizerischen Arbeitsbevölkerung weist die Stichprobe einen deutlich grösseren Anteil an Männern und einen etwas höheren Anteil von Personen mit Hochschulabschluss und mit Kaderfunktionen auf.



# Teil 1: WorkAnywhere – Charakteristika eines neuen Arbeitsmodells

## In welchem Ausmass wurden die Hauptverkehrszeiten (HVZ) gemieden?

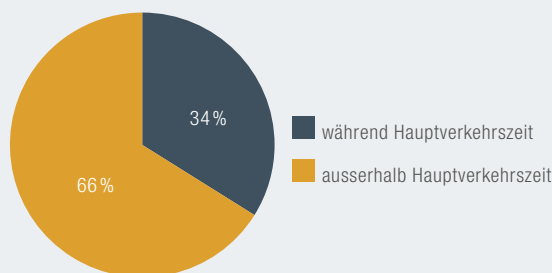
Den Teilnehmenden gelang es ausserordentlich gut, mit ihrer flexiblen Arbeitsweise die Stoss- bzw. sogenannten Hauptverkehrszeiten zu meiden. Zum einen, indem sie ihre Fahrten ins Büro und zurück in 66 Prozent der Fälle ausserhalb der Hauptverkehrszeiten legten. Zum anderen, indem sie an 17 Prozent ihrer Arbeitstage ganz zuhause blieben (entspricht zirka 0,85 Tagen pro Woche). **3 4**

Verschiebung und Wegfall von Fahrten zur Hauptverkehrszeit lassen sich zu einem HVZ-Vermeidungswert kombinieren: Wenn man von einer 5-Tage-Woche mit theoretisch 10 Fahrten ins Büro und zurück zu den Hauptverkehrszeiten ausgeht, bedeutet dies 0 Prozent HVZ-Vermeidung. Während des Versuchs erreichten die Teilnehmenden einen Vermeidungswert von 62 Prozent.

### Aus den Interviews:

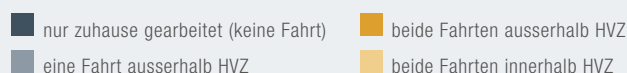
«Was ich als sehr angenehm aufgefasst habe, ist, dass man ausserhalb der Hauptverkehrszeiten sich nicht in einem solchen Menschenstrom bewegt, da ist man sonst schon im Stress. Wenn ich erst den Zug um 9.00 Uhr nehme, dann habe ich mehr Platz, eine bessere Internetverbindung, man kann vielleicht sogar telefonieren, weil es niemanden stört. Das gleiche gilt für den Abend.»

### **3 Anteil Minuten der Fahrzeit.**



### **4 Dokumentierte Arbeitstage.**

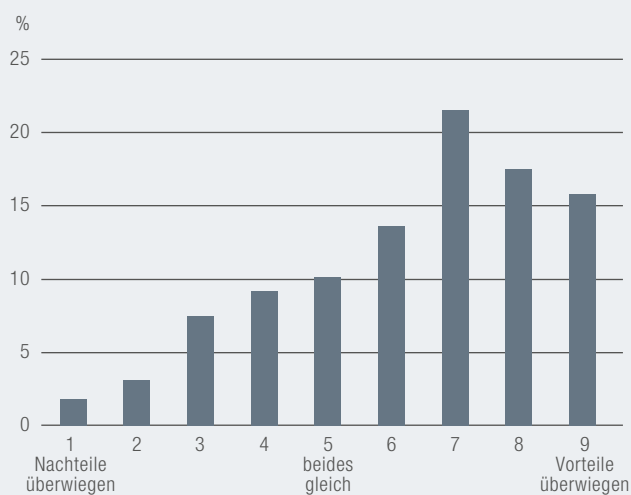
von 9591 dokumentierten Arbeitstagen



An jedem Tag, an dem mindestens einmal zur Hauptverkehrszeit gefahren wurde (durchschnittlich 20,4 Tage oder 54 % der Arbeitstage), wurden die Teilnehmenden nach dem Grund dafür gefragt. Hauptgründe für Fahrten zur Hauptverkehrszeit waren Besprechungstermine und Teamarbeit, welche Anwesenheit erforderten. Private Gründe (inklusive familienbezogene) spielten kaum eine Rolle.

Für 70 Prozent der Teilnehmenden überwiegen beim Pendeln ausserhalb der Hauptverkehrszeiten die Vorteile. **5**

**5 «Überwiegen aus Ihrer Sicht beim Pendeln ausserhalb der HVZ eher die Vorteile oder die Nachteile?»**



## Wie wurde die Flexibilität von WorkAnywhere genutzt?

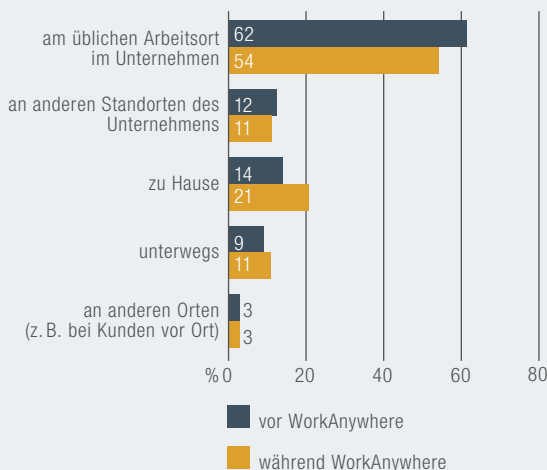
Die durchschnittliche Anzahl Arbeitsstunden pro Woche betrug 45,5 Stunden (auf 100%-Anstellung hochgerechnet, Selbsteinschätzung). Hier wurde keine Veränderung festgestellt, die Teilnehmenden arbeiteten somit während des Versuchs nicht mehr und nicht weniger als vorher. Eine deutliche Änderung ergab sich aber bei der Verteilung der Arbeitsstunden auf unterschiedliche Arbeitsorte (Selbsteinschätzung). **6**

Die deutliche Mehrheit der Befragten arbeitete bereits vor dem Versuch unterwegs und von zuhause aus, sie steigerten diesen Anteil während des Versuchs aber noch einmal bedeutsam. Besonders der Anteil der Arbeit, den die Teilnehmenden zuhause leisteten, nahm zu (von 14 % auf 21%). Der Anteil der Arbeit, der unterwegs geleistet wurde, nahm nur leicht zu (von 9 % auf 11%).

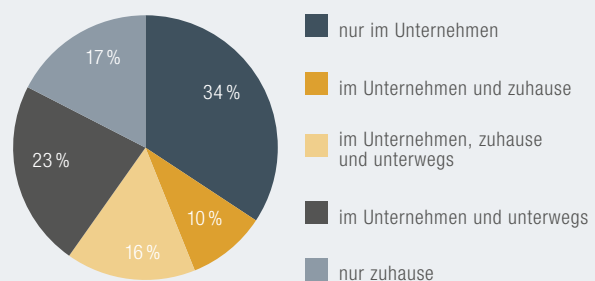
Berechnet man den Anteil der Arbeitsstunden, die zuhause und unterwegs geleistet werden, an den Gesamtarbeitsstunden, so ergibt sich ein sogenannter Mobilitätsindex der Arbeit. Dieser Index stieg während des Versuchs statistisch signifikant von 24 Prozent auf 33 Prozent.

An zirka der Hälfte der Arbeitstage wurde während des Versuchs an mehreren Orten gearbeitet. An 39 Prozent der Tage arbeiteten die Teilnehmenden unterwegs während der Fahrt. **7**

**6 Verteilung der Arbeitsstunden auf unterschiedliche Arbeitsorte (Selbsteinschätzung).**



**7 «Wo haben Sie heute gearbeitet?» (von 9591 dokumentierten Arbeitstagen)**



Aus den Interviews:

«Mir ist neu bewusst geworden, dass man eben durchaus am Morgen zwei Stunden in Ruhe Mails machen kann zuhause und dann erst nach der Hauptverkehrszeit auf den Zug geht. Das ist ein Gewinn.»

«Du gehst ins Büro und weisst, du hast schon was geschafft.»

---

Die Zufriedenheit mit der Verteilung der Arbeit auf die unterschiedlichen Arbeitsorte (zu Hause, unterwegs, im Büro) stieg im Versuch im Durchschnitt an. Bei 43 Prozent ist sie gestiegen, bei 40 Prozent blieb sie unverändert.

## Wie wurden die Kommunikationstools genutzt?

Alle Teilnehmenden waren mit Laptop und 99 Prozent mit einem Smartphone ausgestattet; zum Teil wurden auch private Geräte genutzt. Swisscom-Teilnehmende nutzten zudem eine umfassende Unified Communication and Collaboration (UCC) Software, welche auch für Festnetz-Telefonie verwendet wurde. Bei den SBB-Teilnehmenden war zirka die Hälfte mit einer UCC-Lösung ausgerüstet (Präsenzinformation und Instant Messaging). Ausserdem verfügten 96 Prozent Service, RAS).

Insgesamt hat sich die Nutzungshäufigkeit der verschiedenen Kommunikationstools während des Versuchs nur wenig verändert. Allerdings zeigten sich einige Unterschiede zwischen den beiden Unternehmen.

Swisscom-Teilnehmende nutzten die UCC-Lösung sehr häufig für Telefonie: 83 Prozent sagten hier «täglich/mehrmals täglich». Bei den SBB-Teilnehmenden nutzten vor der Studie 46 Prozent regelmässig (täglich oder mehrmals wöchentlich) ein Festnetztelefon, danach nur noch 33 Prozent.

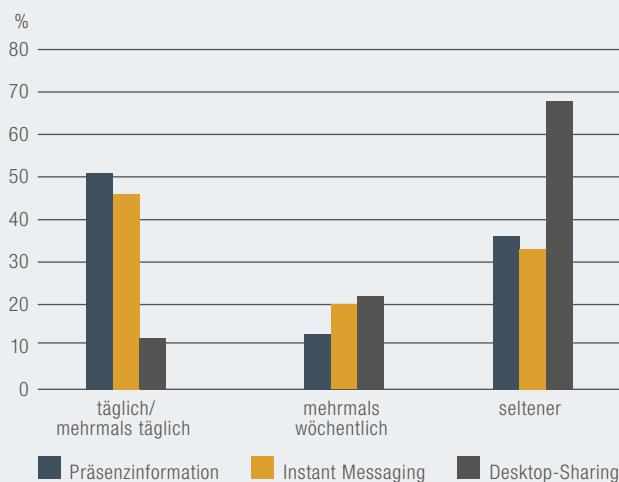
Das Mobiltelefon wurde von allen am meisten genutzt (knapp 80 % gaben an «täglich/mehrmals täglich», weitere 18 % «mehrmals wöchentlich»).

Telefonkonferenzen (mehr als zwei Teilnehmende) wurden vor allem von Swisscom-Teilnehmenden genutzt: 71 Prozent gaben hier an «täglich» oder «mehrmals pro Woche», gegenüber nur 10 Prozent bei den SBB-Teilnehmenden.

Verschiedene Kommunikationstools als Teil von UCC wurden folgendermassen genutzt. **8**

Hierbei ist allerdings zu beachten, dass Swisscom-Teilnehmende die UCC-Funktionen deutlich häufiger nutzten – auch deshalb, weil diese Softwarelösungen bei Swisscom schon seit längerem im Einsatz sind. Bei den SBB-Teilnehmenden gab es eine kleine Zunahme der Nutzung von Instant Messaging und Präsenzinformationen. Desktop-Sharing wurde von den SBB-Teilnehmenden praktisch nicht benutzt. Der Roll-out einer umfassenden UCC-Lösung ist bei den SBB für 2014 vorgesehen. Insgesamt wurden alle UCC-Funktionen im Mittel von 54 Prozent der Teilnehmenden mindestens mehrmals wöchentlich benutzt.

**8 Nutzung verschiedener Kommunikationstools als Teil von UCC.**



## Teil 2: Auswirkungen der neuen Arbeitsweise

### Welche Auswirkungen auf die Arbeitsleistung gab es?

Wir fragten:

«Wie schätzen Sie die Menge Ihrer geleisteten Arbeit während WorkAnywhere gegenüber der Zeit zuvor ein?» **9**

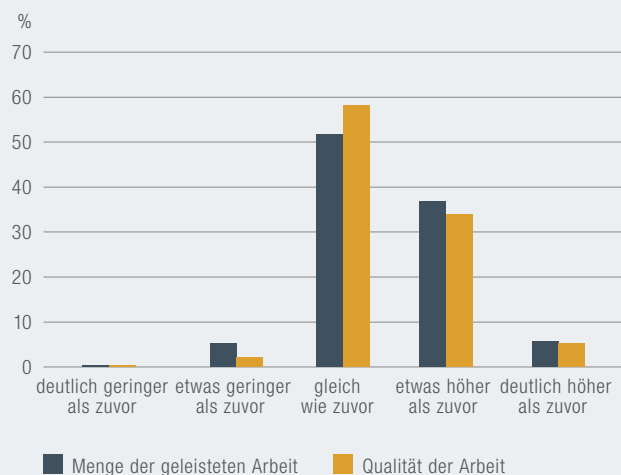
und

«Wie schätzen Sie die Qualität Ihrer Arbeit während WorkAnywhere gegenüber der Zeit zuvor ein?» **9**

Bei gleicher Anzahl Arbeitsstunden (45,5 Stunden pro Woche) schätzte etwas mehr als die Hälfte der Teilnehmenden die Arbeitsleistung während des Versuchs als gleich ein. Die übrigen Befragten gaben überwiegend an, mehr (43 %) und bessere (39 %) Arbeit geleistet zu haben. Nur ein Bruchteil sah demnach Einbussen bei der Arbeitsleistung.

Um eine weitere Einschätzung der Arbeitsleistung zu bekommen, wurden alle Teilnehmenden mit formaler Führungsfunktion (Basis- und mittleres Kader) gesondert befragt. Von 44 Befragten schätzten 14 die Produktivität ihrer teilnehmenden Mitarbeitenden als «gleich wie zuvor» ein, 7 als «etwas höher» und 1 als «deutlich höher». Die übrigen 22 gaben keine Antwort, zumeist weil niemand aus ihrem Team am Versuch teilnahm.

#### **9** Auswirkungen auf die Arbeitsleistung.



## Wie veränderten sich die Zufriedenheit und Life-Balance?

Wir wollten Folgendes wissen:

«Während WorkAnywhere hat sich...» <sup>10</sup>

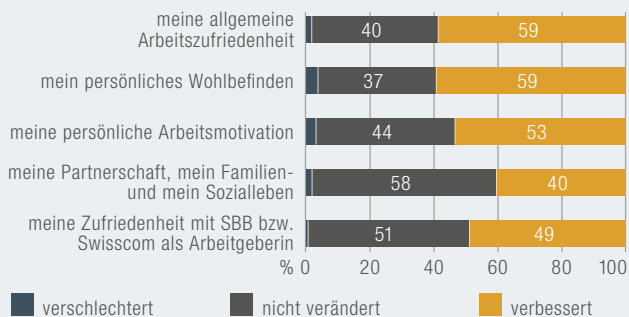
Die Erfahrungen während des Versuchs wurden auf individueller Ebene von etwas mehr als der Hälfte als positiv eingeschätzt, sowohl was persönliche wie auch arbeitsbezogene Aspekte angeht. 40 Prozent der Teilnehmenden sahen eine Verbesserung ihres Familien-/Soziallebens. Knapp die Hälfte war zudem zufriedener mit ihrer Arbeitgeberin.

Aus den Interviews:

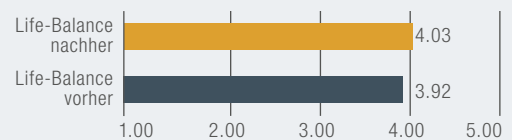
«Ich sehe die Familie viel häufiger. Im Home Office sehe ich sie am Morgen, am Mittag und am Abend. Das ist ein Vorteil. Früher hatte es Tage gegeben, da habe ich sie kaum gesehen. »

Die Life-Balance (früher auch Work-Life-Balance genannt) der Teilnehmenden wurde über eine Skala bestehend aus mehreren Fragen erhoben. 1 bedeutet hier sehr schlecht, 5 sehr gut. <sup>11</sup>

### <sup>10</sup> «Während WorkAnywhere hat sich...»



### <sup>11</sup> Life-Balance.





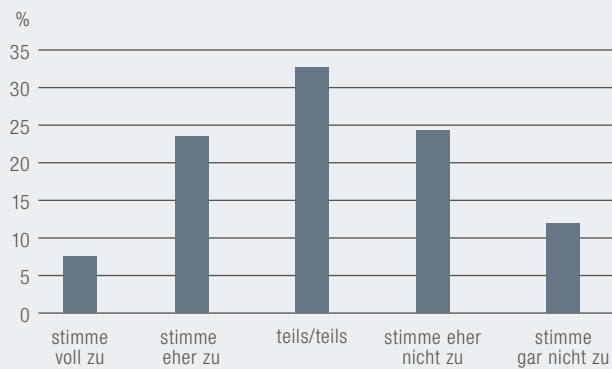
Die Teilnehmenden hatten bereits vor dem Versuch eine gute Life-Balance, welche sich während des Versuchs noch minimal gesteigert hat. Unterschiede zwischen Männern und Frauen, mit und ohne Kinder im Haus, mit und ohne Kaderfunktion oder zwischen den beiden Unternehmen gab es nicht.

Die Antworten auf eine Frage aus der Life-Balance-Skala stachen in unserer Studie allerdings heraus:

«Ausserhalb meiner Arbeitszeiten fällt es mir schwer, nicht an meine Arbeit zu denken.» <sup>12</sup>

Hier erreichen die Teilnehmenden nur einen Mittelwert von 3,1 (vorher wie nachher). Dies bedeutet, dass zirka einem Drittel von ihnen das «Abschalten» von der Arbeit schwerfällt. Dieser Umstand hat sich während des Versuchs nicht verschlechtert, aber auch nicht verbessert.

<sup>12</sup> «Ausserhalb meiner Arbeitszeiten fällt es mir schwer, nicht an meine Arbeit zu denken.»



## Welche Auswirkungen gab es für die Arbeit im Team?

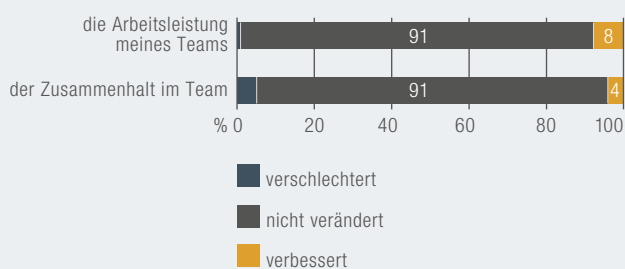
Auf Teamebene gab es nach Ansicht der grossen Mehrheit der Befragten keine Veränderungen. <sup>13</sup>

Zusätzlich wurde noch das Teamklima ähnlich wie die Life-Balance auf einer mehrere Fragen umfassenden Skala von 1 (schlecht) bis 5 (gut) erfasst. Der Durchschnittswert blieb mit 4,2 vor wie während des Feldversuchs auf einem hohen Niveau.

Wir wollten zudem wissen, ob das flexible Arbeiten und Pendeln ausserhalb der Hauptverkehrszeiten auch von Kolleginnen und Kollegen, welche nicht bei WorkAnywhere teilnahmen, akzeptiert wurde. 42 Prozent der Teilnehmenden sagten «stimme voll zu» und weitere 36 Prozent sagten «stimme eher zu». 17 Prozent waren unentschieden und nur 5 Prozent sahen Probleme mit der Akzeptanz.

Die Erreichbarkeit der Teammitglieder wurde allgemein als problemlos eingeschätzt (vorher wie nachher). Deutlich wurde aber, dass Swisscom-Mitarbeitende die Erreichbarkeit sogar noch besser bewerteten. Dies ist vermutlich zu einem grossen Teil auf die intensivere Nutzung der Unified Communication and Collaboration Lösungen zurückzuführen.

### <sup>13</sup> «Während WorkAnywhere hat sich...»



# Teil 3: Voraussetzungen für den Erfolg

Die überaus positiven Ergebnisse der Studie werfen die Frage auf, welche Bedingungen gegeben sein müssen, damit flexibles Arbeiten unter Vermeidung der Hauptverkehrszeiten zum Erfolg wird. Zunächst einmal gaben wir den Teilnehmenden kurz nach Beginn der Studie fünf nützliche Tipps, die besonders die Individual- und die Teamebene ansprechen. Diese Tipps finden sich in dieser Broschüre am Schluss auf Seite 26. Auf den nächsten Seiten beleuchten wir ausserdem noch Erfolgsfaktoren bezogen auf die technische und räumliche Ausstattung, auf die Arbeitsaufgabe sowie zu den Themen Eigenverantwortung, Führung und Kultur.

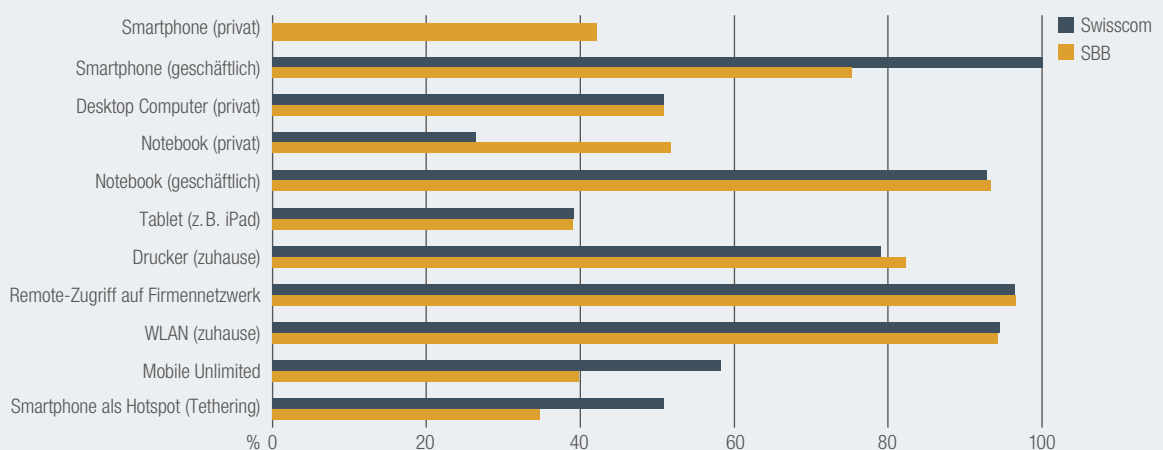
## Technische und räumliche Ausstattung

Wir fragten die Teilnehmenden zu Beginn des Versuchs:

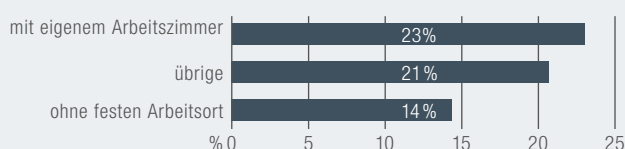
«Welche dieser Geräte oder Technologien stehen Ihnen für die Arbeit zuhause zur Verfügung?» <sup>14</sup>

Für die Arbeit zuhause hatte ausserdem mehr als die Hälfte der Teilnehmenden ein eigenes Arbeitszimmer zur Verfügung. Knapp ein Fünftel gab allerdings an, keinen festen Arbeitsort zu haben (z. B. Arbeit am Küchentisch). Die übrigen Teilnehmenden teilten sich ein Arbeitszimmer oder hatten einen festen Arbeitsort z. B. im Wohnzimmer. Diejenigen mit einer besseren räumlichen Ausstattung zuhause arbeiteten dort auch mehr. <sup>15</sup>

### <sup>14</sup> «Welche dieser Geräte oder Technologien stehen Ihnen für die Arbeit zuhause zur Verfügung?» (Mehrfachantworten möglich)



### <sup>15</sup> Anteil der Arbeit zuhause je nach Ausstattung.



## Arbeitsaufgabe

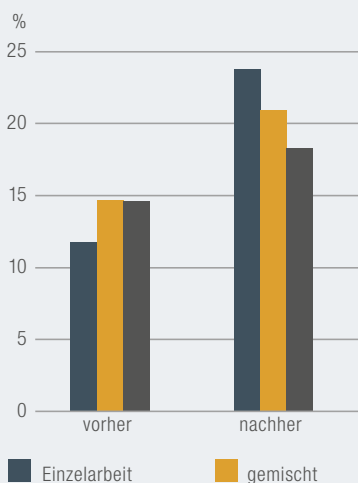
Die Teilnehmenden lassen sich anhand ihres Aufgabenprofils einteilen in solche, deren Aufgabe mehrheitlich aus Einzelarbeit besteht (18 %) und solche, deren Aufgabe mehrheitlich aus intensivem Austausch mit anderen besteht (25 %). Die meisten haben ein gemischtes Aufgabenprofil (56 %). Bezogen auf die Arbeitsleistung während des Versuchs gab es zwischen den Gruppen keinen Unterschied. Es zeigten sich aber unterschiedliche Effekte, was die örtliche Verteilung ihrer Arbeit sowie die damit verbundene Zufriedenheit betrifft. <sup>16</sup>

Mitarbeitende, deren Arbeit mehrheitlich aus Einzelarbeit besteht, arbeiteten vor WorkAnywhere am wenigsten zuhause (12 % ihrer Arbeitszeit), während des Versuchs aber am meisten (24 %). Im selben Masse hat sich auch ihre Zufriedenheit mit der Verteilung der Arbeit gesteigert. Sie konnten also noch mehr als die anderen Gruppen von der neuen Arbeitsweise profitieren.

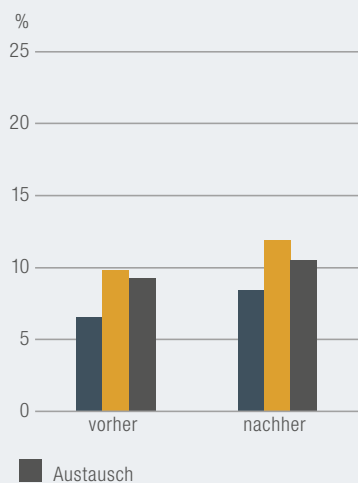
Unterwegs zu arbeiten scheint am besten geeignet zu sein für Mitarbeitende mit einem gemischten Aufgabenprofil.

### <sup>16</sup> Örtliche Verteilung der Arbeit je nach Aufgabenprofil.

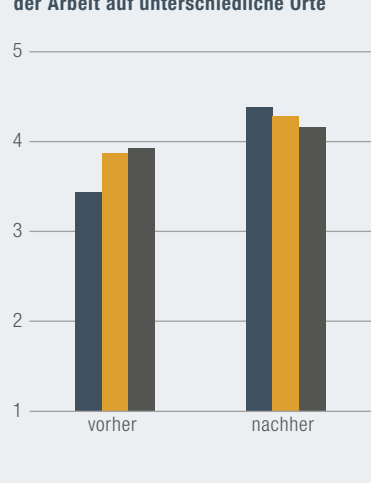
Anteil der Arbeit zuhause



Anteil der Arbeit unterwegs



Zufriedenheit mit der Verteilung der Arbeit auf unterschiedliche Orte



# Eigenverantwortung

Es ist klar, dass die neue Arbeitsweise ein hohes Mass an Eigenverantwortung bei den Mitarbeitenden erfordert. Wir wollten wissen, ob die Freiheiten, welche die neue Arbeitsweise mit sich bringt, als überfordernd erlebt oder ob sogar noch mehr Freiheiten gewünscht werden. **17**

Die grosse Mehrheit der Teilnehmenden war nicht überfordert. Zur Frage, ob mehr Freiheiten gewünscht werden, gibt es gemischte Antworten. Es konnten keine Unterschiede zwischen Männern und Frauen oder zwischen Mitarbeitenden mit und ohne Kaderfunktion festgestellt werden. Ebenfalls gab es keinen Zusammenhang mit dem Ausbildungsgrad oder dem Alter.

Manchmal wird die These vertreten, dass flexibles Arbeiten nur für Kader sinnvoll oder möglich sei. Die Ergebnisse aus unserer Stichprobe widersprechen dieser Ansicht eindeutig. Mitarbeitende ohne Kaderfunktion konnten nämlich noch mehr vom neuen Arbeitsmodell profitieren: Sie hatten vorher tendenziell etwas weniger Erfahrung mit dem flexiblen Arbeiten (besonders mit dem Arbeiten unterwegs), sahen aber nach der Studie stärkere Verbesserungen und schätzten ihren Produktivitätszuwachs als höher ein. **18**

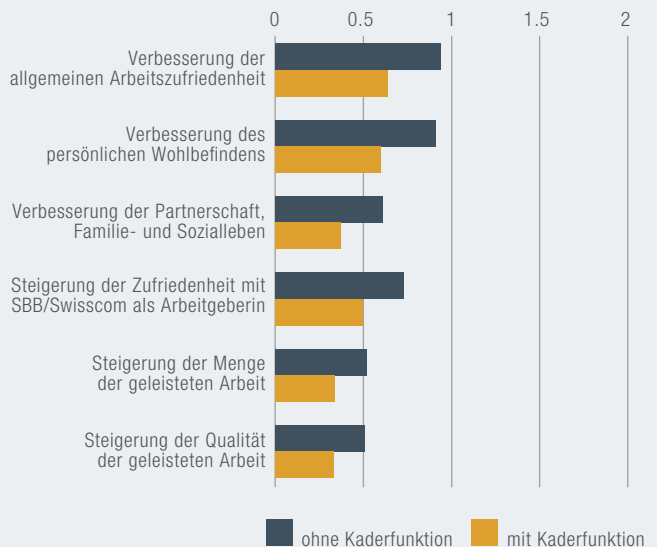
Mitarbeitende ohne Kaderfunktion arbeiteten während des Versuchs geringfügig mehr zuhause bezogen auf den Anteil Arbeitsstunden (Kader: 20 %; Nicht-Kader: 22 %). Sie arbeiteten zudem deutlich mehr ganze Tage zuhause (Kader: im Mittel 0,7 Tage pro Woche; Nicht-Kader: 1 Tag pro Woche).

Flexibles Arbeiten zeigt also deutlich positive Effekte gerade auch für Mitarbeitende ohne Kaderfunktion, welche damit vielleicht bisher nicht allzu viel Erfahrung hatten.

**17 Erleben der Freiheiten, die die neue Arbeitsweise mit sich bringt.**



**18 Vergleich Mitarbeitende mit und ohne Kaderfunktion.**



Auf der Skala bedeutet 0 = keine Veränderung 1 = etwas besser/mehr  
2 = deutlich besser/mehr  
Die Effekte sind also nur gering, aber die Unterschiede sind alle statistisch signifikant.

## Führung und Kultur

Wir fragten die Teilnehmenden, wie sie die Unterstützung für flexibles Arbeiten seitens ihrer/ihrer Vorgesetzten einschätzen. Diese wurde wieder auf einer 5er-Skala über mehrere Fragen erhoben. Die Werte blieben mit 4,6 vorher wie nachher unverändert hoch, was zum Teil ein Selektionseffekt ist (weil die/der Vorgesetzte der Teilnahme zustimmen musste). Allerdings gaben Mitarbeitende ohne Kaderfunktion sowie Frauen etwas niedrigere Werte an (4,4 respektive 4,3).

Aus den Interviews:

«Ein höherer Selbstorganisationsgrad ist nötig. Wenn ich merke, jemand hat Mühe damit, helfe ich priorisieren».

---

Aus Sicht der Führung stellt sich die Frage, ob für das flexible Arbeiten unter Vermeidung der Hauptverkehrszeiten besondere Regelungen notwendig sind. Wir fragten dies die 44 Teilnehmenden mit formaler Führungsfunktion (Basiskader und Mittleres Kader) gesondert:

«Vorausgesetzt eine/r oder mehrere Ihrer Mitarbeitenden haben bei WorkAnywhere teilgenommen, wie haben Sie in Ihrem Team das flexible Arbeiten unter Vermeidung der HVZ geregelt?» <sup>19</sup>

Es wurden kaum besondere Absprachen getroffen oder gegebenenfalls mündliche.

In den Interviews wurde das Thema Absprachen und Regelungen auch angesprochen. Bei einigen Teilnehmenden schien z. B. Unklarheit zu herrschen, ob die Arbeit unterwegs als Arbeitszeit angerechnet werden kann oder warum in manchen Teams das Arbeiten von zuhause aus nicht erlaubt ist. Hier gibt es also Bedarf für klare, unternehmenseinheitliche Regelungen.

Aus den Interviews:

«Mir ist wichtig, dass die Leute erreichbar sind. Wir haben abgemacht, dass wir uns jeden Dienstag sehen und es ist wichtig, dass das eingehalten wird. Wir haben ausserdem ein Protokoll, wo jeder reinschreibt, was er letzte Woche gemacht hat.»

«Es braucht klare Regeln zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden, dass der Vorgesetzte beispielsweise auch ausdrücklich sagt: Ich erwarte nicht, dass du abends um 21.00 Uhr erreichbar bist oder Mails verschickst.»

---

Von den Vorgesetzten wollten wir ausserdem wissen:

«Was sind aus Ihrer Sicht die drei wichtigsten Erfolgsfaktoren für flexibles Arbeiten?» <sup>20</sup>

Aus Sicht der Vorgesetzten sind Vertrauen und Eigenverantwortung die wichtigsten Erfolgsfaktoren für flexibles Arbeiten. In den Interviews wurde auch häufig das ziel- und ergebnisorientierte Führen angesprochen.

Aus den Interviews:

«Unsere Firma ist offen und innovativ. Aber ich bin auch irritiert, dass in manchen Bereichen flexibles Arbeiten problemlos machbar ist und in anderen Bereichen, welche nahe bei uns sind, es nicht gewünscht und auch nicht toleriert wird. Und man arbeitet ja in der gleichen Firma.»

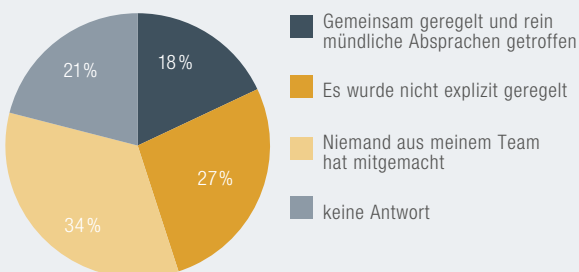
«Man hat sich schon oft Kritik anhören müssen à la «Diese Schöggeler, die später kommen oder früher heimgehen.» Aber ich weiss ja, dass meine Leute viel arbeiten.»

«Ich spreche an, wie die Leute zu flexiblem Arbeiten stehen. Ich brauche selbständige Leute, die gerne arbeiten, die leistungsorientiert sind, die ergebnisorientiert sind. Wenn sie halt sehr schnell sind, dann ist es mir egal, wenn sie weniger arbeiten.»

«Mein Team ist darauf fokussiert, dass die Arbeit gut ist. Und an dem werden sie gemessen. Das ist ein grosser Vorteil. Es bringt der Unternehmung nichts, wenn der Mitarbeitende 41 Stunden gearbeitet hat, es bringt der Unternehmung nur etwas, wenn er die Resultate bringt.»

«Führung über Output und nicht über Präsenz – da braucht es andere Kompetenzen für die Führung. Das ist der grösste Anteil an Arbeit, um flexible Arbeit umzusetzen.»

19 «Vorausgesetzt eine/r oder mehrere Ihrer Mitarbeitenden haben bei WorkAnywhere teilgenommen, wie haben Sie in Ihrem Team das flexible Arbeiten unter Vermeidung der HVZ geregelt?»



20 «Was sind aus Ihrer Sicht die drei wichtigsten Erfolgsfaktoren für flexibles Arbeiten?»

	Anzahl Nennungen	davon an 1. Stelle
Vertrauen	21	14
Eigenverantwortung, (Selbst-)Disziplin, Selbständigkeit	23	8
Tools, Infrastruktur usw.	19	4
Akzeptanz, Unterstützung, Respekt	16	6
Team, Koordination, Kommunikation, Kultur	15	3
Motivation, Engagement	8	4
Zielvereinbarungen, Ergebnisorientierung	8	1

## Teil 4: Potenzial für Verkehr und Arbeitswelt in der Schweiz

Während des Versuchs gelang es den Studienteilnehmenden ausserordentlich gut, die Pendlerfahrten aus den Stoss- beziehungsweise sogenannten Hauptverkehrszeiten (HVZ) zu verlagern und gleichzeitig produktiver zu arbeiten – und das ohne negative Effekte auf Zufriedenheit, Life-Balance oder Teamklima. Das bedeutet, dass diese Arbeitsweise grundsätzlich erfolgreich sein kann. Wie viel Potenzial besteht nun, durch die neue Arbeitsweise eine effektive Reduktion der Pendlerzahlen zu den Hauptverkehrszeiten zu bewirken?

Dafür haben wir als erstes von unserer Stichprobe aus das Potenzial der beiden Unternehmen hochgerechnet: Welchen Effekt hätte es, wenn aus den beiden Unternehmen alle Mitarbeitenden, die von der Aufgabe her flexibel arbeiten und somit die Hauptverkehrszeiten meiden können, dies im selben Ausmass wie unsere Stichprobe täten (bei SBB sind dies zirka ein Viertel, bei Swisscom zirka 70%)? Die Reduktion der Pendlerzahlen würde in diesem Fall bei zirka einem halben Prozent je Firma liegen.

Es lohnt sich also ein schweizweiter Blick: Schätzungen gehen davon aus, dass bis zu 50 Prozent der Beschäftigten in der Schweiz ihre Arbeit flexibler gestalten könnten, was Zeit und Ort angeht, und 66 Prozent dies auch wollen (HR-Barometer 2010, Uni/ETH Zürich). In erster Linie gilt dies für den wissensintensiven Sektor, der aus der Hightech-Industrie und modernen Dienstleistungen besteht und 2005 einen Wertschöpfungsanteil von 50,9 Prozent beitrug (KOF, 2009). Neuere Studien zeigen aber, dass auch Mitarbeitende in produktionsnahen Branchen und im Bildungssektor zunehmend flexibler arbeiten können (Konradt & Köppel, 2009). Wir gingen also von 50 Prozent der Schweizer Beschäftigten aus, die flexibler arbeiten könnten, und 66 Prozent, die dies wollen. Zusammengenommen ergibt das ein Drittel der Schweizer Beschäftigten, welche potenziell durch flexible Arbeit die Hauptverkehrszeiten meiden könnten.

Während WorkAnywhere erreichten die Teilnehmenden durch Verschiebung sowie Ausfall von Fahrten zur Hauptverkehrszeit eine HVZ-Vermeidungsquote von 62 Prozent. Beim optimistischen Szenario wird davon ausgegangen, dass im selben Ausmass die Hauptverkehrszeiten gemieden werden wie während unseres Feldversuchs. Der Versuch fand allerdings unter annähernd optimalen Bedingungen statt (hohe Erfahrung mit flexiblem Arbeiten bereits vor dem Versuch; Vorgesetzte unterstützten das Projekt; hohe Motivation). Daher wird im konservativen Szenario von einem geringeren Vermeidungseffekt ausgegangen.



Die Vermeidungsquote von 62 Prozent bezieht sich auf eine theoretische Arbeitswoche mit 10 Fahrten zur Hauptverkehrszeit. Tatsächlich liegen aber bereits heute beziehungsweise ohne WorkAnywhere aus unterschiedlichen Gründen 25 Prozent der Pendlerfahrten ausserhalb der Hauptverkehrszeit. Daher rechneten wir in den beiden Szenarien einmal mit 37 Prozent zusätzlicher Vermeidung (optimistisch) und 20 Prozent zusätzlicher Vermeidung (konservativ). 20 Prozent bedeuten, dass gegenüber der Situation heute 2 Fahrten pro Woche zusätzlich ausserhalb der Hauptverkehrszeit liegen (bei theoretisch 10 Fahrten). <sup>21</sup>

Je nachdem, wie intensiv die Beschäftigten ihre flexible Arbeitsweise nutzen würden, um Fahrten aus den Hauptverkehrszeiten zu verlagern, könnte ein mehr oder weniger spürbarer Effekt zustande kommen. Vorausgesetzt alle Schweizer Beschäftigten, welche flexibel arbeiten können und wollen, tun dies auch, sollte eine Reduktion von bis zu 10 Prozent durchaus möglich sein. Dies würde aber natürlich eine weitreichende Abkehr vom klassischen Arbeitsmodell bedeuten. Besonders für Unternehmen mit fixen Zeiten und Orten, mit einer ausgeprägten Präsenzkultur und ohne weitreichende technische Ausstattung würde dies eine grosse – mit Blick auf die positiven Effekte aber vielleicht dennoch attraktive – Veränderung bedeuten.

<sup>21</sup> **Potenzial für die Verlagerung von Pendlerfahrten aus der Hauptverkehrszeit.**

	Szenario 1 (optimistisch)	Szenario 2 (konservativ)
Angenommene HVZ-Vermeidungsquote (zusätzlich zur Situation heute)	37 %	20 %
Vermeidungs- bzw. Verlagerungspotenzial in Personenfahrten pro Tag (nur SBB)	71 900	25 900
Effektive Verlagerung der Personenfahrten aus der HVZ	-13 %	-7 %

# Fünf Tipps zum mobilen und flexiblen Arbeiten

## PLANUNG

Gute Pläne erleichtern es, die nötige Arbeitsdisziplin aufzubringen und gleichzeitig den persönlichen Bedürfnissen nach Erholung und Freizeit sowie den familiären Anforderungen nachzukommen.

### 1. Planen Sie Ihre Aufgaben

Suchen Sie sich für jede Ihrer Aufgaben den richtigen Ort. Die Ungestörtheit im Home Office eignet sich gut für konzeptionelle, kreative Aufgaben. Im Zug lassen sich gut E-Mails formulieren und To-Do-Listen mit kleineren Aufgaben abarbeiten. Berücksichtigen Sie für Ihre Arbeiten im Zug, dass eine durchgängige Internetverbindung bis auf Weiteres aus technischen Gründen nicht gewährleistet ist – Offline-Tätigkeiten bieten sich hier eher an oder natürlich auch das rasche Bearbeiten von E-Mails mit dem Smartphone. Im Büro kann man Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzte für schnelle Abklärungen und informelle Besprechungen erreichen (vorausgesetzt es gibt gute Absprachen – siehe Punkt 3!).

### 2. Planen Sie Ihren Tagesablauf

Jeder Mensch hat einen individuellen Biorhythmus – entdecken und nutzen Sie Ihren! Wenn Sie z. B. früh morgens Ihre produktivste Zeit haben, «vergeuden» Sie diese nicht auf der Fahrt ins Büro. Wenn Sie nachmittags eine Tiefphase haben, fahren Sie in der Zeit nach Hause, machen Sie ein Nickerchen – oder machen Sie bewusst nichtintellektuelle Arbeiten oder Sport. Jeder hat im Laufe des Tages eine Phase der höchsten Aktivität, bei den meisten ist dies im Laufe des Vormittags. Gehen Sie nach Möglichkeit Ihre schwierigsten Aufgaben in dieser Zeit an.

Auch auf Teamebene und im Verhältnis zur/zum Vorgesetzten bedeutet «flexibel» nicht die Abwesenheit von Struktur, sondern deren kontinuierliche Anpassung. Neue, wandlungsfähige Gepflogenheiten müssen daher auch zusammen mit den Kolleginnen und Kollegen entwickelt werden.

### 3. Treffen Sie Absprachen mit Kollegen und Vorgesetzten

Wenn flexible Arbeitsformen zu schlechter Erreichbarkeit und langen Verzögerungen führen, ist Frust im Team vorprogrammiert. Je nach Koordinationsbedarf und Intensität der Zusammenarbeit müssen passende Absprachen getroffen werden. Allgemein kann es sinnvoll sein, im Team Kernzeiten zu definieren, zu denen nach Möglichkeit alle im Büro anwesend sein sollten (z. B. immer dienstags oder immer von 10.00 bis 15.00 Uhr). Nutzen Sie den Kalender, um zu zeigen, wann Sie da sind. Generell gilt: Reden Sie offen und regelmässig mit Ihrem Team über Arbeitszeiten und Verfügbarkeit.

Ähnliches trifft auch auf das Verhältnis zur/zum Vorgesetzten zu: Wenn man sich aufgrund flexibler Arbeit zu wenig persönlich sieht, ist es sinnvoll, dies per Absprachen fix einzurichten (z. B. alle zwei Wochen zum Mittagessen). Sprechen Sie das Thema der beiderseitigen Erreichbarkeit offen an.

### 4. Vernachlässigen Sie nicht den informellen Austausch

Der informelle Austausch mit Kolleginnen, Kollegen und Vorgesetzten wird oft am meisten vermisst. Gespräche in der Pause sind mehr als nur «Kaffeeklatsch»: Sie sind wichtig, um mit Kolleginnen und Kollegen auf dem neusten Stand zu bleiben. Suchen Sie daher aktiv Gelegenheiten zum Austausch: Verabreden Sie z. B. ein festes wöchentliches Mittagessen mit Ihrem Team – oder wenn Sie im Home Office arbeiten mit Ihrem Kollegen, der eventuell in der Nähe wohnt.

Während Sie räumlich getrennt arbeiten, kann der Einsatz einer Instant Messaging Software sinnvoll sein. Chats eignen sich für kurze, auch informelle Absprachen oft besser als E-Mail. Über die Präsenzanzeige können Sie erkennen, ob jemand gestört werden kann oder nicht. Der Small Talk, der sonst im Büro stattfindet, muss also nicht vernachlässigt werden!

### 5. Gestalten Sie aktiv die neue Arbeitskultur mit!

Ganz allgemein gilt: Die neuen Arbeitsweisen sind noch nicht in Stein gemeisselt – und sollten es auch niemals absolut sein. Seien Sie also ruhig experimentierfreudig – für sich selbst sowie im Team. Flexibles Arbeiten bedeutet, dass im Idealfall Strukturen entstehen, unter denen alle besser arbeiten können (sprich: zufriedener und produktiver). Durch proaktives Gestalten mittels Planen, Absprachen und immer wieder Ausprobieren können Sie diese neue Arbeitswelt mitentwickeln.

## KOORDINATION

## EXPERIMENTIERFREUDE



#### Impressum

Herausgeberinnen:

SBB AG und Swisscom (Schweiz) AG

Durchführung der Studie:

Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung (ifk)  
an der Hochschule für Angewandte Psychologie,  
Fachhochschule Nordwestschweiz  
zusammen mit

Institut für Betriebs- und Regionalökonomie (IBR)  
an der Hochschule Luzern – Wirtschaft

Autoren/Autorin:

Dr. Johann Weichbrodt (ifk)

Dr. Martin Sprenger (IBR)

Martin Steffen (ifk)

Alexandra Tanner (ifk)

Prof. Dr. Jens O. Meissner (IBR)

Prof. Dr. Hartmut Schulze (ifk)

Gestaltung und Layout:

Satzart AG, Bern

satzart.ch

Druck:

PrintMedia Services, Wylenstrasse 123, 3000 Bern 65

Die Onlineversion finden Sie unter:

[www.swisscom.ch/workanywhere-study](http://www.swisscom.ch/workanywhere-study)

[www.sbb.ch/mobiles-arbeiten](http://www.sbb.ch/mobiles-arbeiten)



## Kontakt

Swisscom (Schweiz) AG  
Postfach  
CH-3050 Bern

[www.swisscom.ch/workanywhere-study](http://www.swisscom.ch/workanywhere-study)

SBB AG  
Kommunikation & Public Affairs  
Hochschulstrasse 6  
CH-3000 Bern 65

[www.sbb.ch/mobiles-arbeiten](http://www.sbb.ch/mobiles-arbeiten)

Juli 2013