

**INSTITUT FÜR KOOPERATIONSFORSCHUNG UND -ENTWICKLUNG (IFK),
HOCHSCHULE FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE FHNW**

Das ifk beschäftigt sich mit der Analyse und Gestaltung von Zusammenarbeit in Teams, Organisationen und Netzwerken. Es realisiert interdisziplinär angelegte Projekte, die auf die Kompetenzentwicklung der Akteure, die Qualität der Produkte und Prozesse sowie auf gute Bedingungen für Innovationen abzielen. Das ifk verfügt über die Kernkompetenz, die Dynamik immer komplexer werdender Kooperationsprozesse zu verstehen und Firmen und Organisationen bei der Gestaltung zukunftsfähiger Bedingungen für Kooperationen zu unterstützen.
www.fhnw.ch

INSTITUT FÜR BUSINESS ENGINEERING (IBE), HOCHSCHULE FÜR TECHNIK FHNW

Das Institut für Business Engineering (IBE) leistet einen nachhaltigen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftssicherung von Unternehmen und Organisationen durch die Gestaltung von organisatorischen und technischen Prozessen. Die thematischen Schwerpunkte des Instituts liegen in den Gebieten Logistik, Produktionsmanagement, Supply Chain Management sowie virtuelle Kollaboration. Das Institut beschäftigt sich seit Jahren mit dem effizienten Einsatz von Business-Software.
www.fhnw.ch

**INSTITUT FÜR BETRIEBS- UND REGIONALÖKONOMIE (IBR), KOMPETENZZENTRUM
DIENSTLEISTUNGSMANAGEMENT (CC DLM), HOCHSCHULE LUZERN – WIRTSCHAFT**

Das CC DLM unterstützt durch Forschung und Beratung Unternehmen und andere Institutionen auf ihrem Weg zur Service und Business Excellence. Das CC DLM verfügt über Kompetenzen in den Gebieten Service Management, Business Excellence und serviceorientierte Wertschöpfungsmodelle. Ein Schwerpunkt sind Serviceinnovationen. Eine sinnvolle Mischung aus theoretischer-methodischer Fundierung und praxistauglicher Anwendung ist dabei zentrales Prinzip der Arbeit des CC DLM.
www.hslu.ch

**KOMPETENZZENTRUM TYPOLOGIE & PLANUNG IN ARCHITEKTUR (CCTP),
HOCHSCHULE LUZERN – TECHNIK & ARCHITEKTUR**

Das Kompetenzzentrum Typologie & Planung in Architektur (CCTP) erforscht die Interaktion zwischen Mensch und gebauter Umwelt. Dabei steht die strategische Transformation von Gebäuden und Quartieren im Zentrum der wissenschaftlichen Arbeit. Das CCTP analysiert Ist-Zustände, entwickelt Konzepte und erarbeitet in partnerschaftlichen Kooperationen Lösungen, die in der Praxis implementiert werden. Es untersucht das Systemverhalten, die Wirkung und die Leistungsfähigkeit unterschiedlicher Innenraum-, Gebäude- und Quartierstypen im Kontext sich verändernder Anforderungen (z. B. durch neue Arbeitsformen).
www.hslu.ch/cctp

Hochschule Luzern – Technik & Architektur

Kompetenzzentrum Typologie & Planung in Architektur (CCTP)
Technikumstrasse 21, CH-6048 Horw
T +41 41 349 39 79, cctp.technik-architektur@hslu.ch

Lucerne University of
Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE
LUZERN**

Technik & Architektur

FH Zentralschweiz

n|w Fachhochschule
Nordwestschweiz

PROJEKTERGEBNISSE

iMOW

Integrated Mobile Office Work – Potenziale mobiler und flexibler Arbeit in der Schweiz

Ein interdisziplinäres Forschungsprojekt der Fachhochschule Nordwestschweiz
und der Hochschule Luzern

Stand Oktober 2015

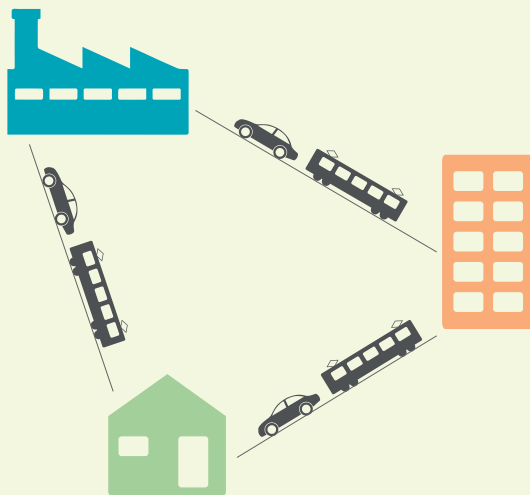


Das Ziel des Forschungsprojekts iMOW bestand darin, zu untersuchen, wie mobile und flexible Arbeitsformen adäquat unterstützt und gemanagt werden können. Dahinter steht die Erkenntnis, dass Arbeit heute längst nicht mehr nur im Büro stattfindet. Alternative Arbeitsorte gewinnen zunehmend an Bedeutung. Dazu zählt die Arbeit im Homeoffice, unterwegs oder an Third Places sowie bei Kunden. Im Projekt iMOW sind praxistaugliche Instrumente für die Organisation und das Management der mobilen und flexiblen Arbeitswelt von heute entstanden.



AUSGANGSLAGE UND ZIELE

Mobilität ist einer der Megatrends unserer Gesellschaft. Entsprechend nimmt die Bedeutung mobil-flexibler Arbeitsformen zu. Obschon in der Schweiz die Voraussetzungen für mobile Arbeit gut sind, bleibt die Nutzung hinter dem Potenzial zurück. Immer mehr Beschäftigte sind für ihre Aufgaben zwar nicht mehr an ihren physischen Arbeitsplatz gebunden, dennoch werden alternative Arbeitsformen und -orte wie Homeoffice, Arbeiten unterwegs, bei Kunden oder an anderen Orten noch nicht intensiv genutzt. Das Ziel des Forschungsprojekts war es deshalb, Instrumente, Know-How und Services zu entwickeln, um einerseits die Verbreitung von mobil-flexibler Arbeit zu fördern und andererseits deren volles Potenzial auszuschöpfen.



50 % der Schweizer Beschäftigten können von der Arbeitsaufgabe her mobil arbeiten.

STUDIE «SWISSFLEXWORK 2014», FHNW

Unternehmen, die mobile Wissensarbeit systematisch ermöglichen und fördern, können im Mittel jährlich 15 000 Franken pro Mitarbeiter sparen.

SIEBER & PARTNER, 2009

METHODE

Um das breite Feld mobil-flexibler Arbeit ganzheitlich zu beleuchten, kamen qualitative und quantitative Forschungsmethoden zum Einsatz. Das Forschungsteam arbeitete mit innovativen Instrumenten. Statt herkömmlichen Befragungen wurden beispielsweise sogenannte Online Research Communities eingesetzt: Die Studienteilnehmenden erfassten ihr tägliches Arbeitsverhalten in Online-Tagebüchern auf einer speziellen Social Media Plattform – mit Smartphones, Tablets oder Laptops. Die von den Forschenden moderierte

Plattform ermöglichte auch Interaktionen zwischen den Nutzenden, beispielsweise in Form von Diskussionen und Brainstormings oder auch mit Hilfe von Bildern. Forschende, Wirtschaftspartner und deren Kunden entwickelten gemeinsam in Workshops Lösungen für die in den Communities identifizierten Anforderungen. Daraus wurden «Swiss Best Practices» für das mobile und flexible Arbeiten abgeleitet und die Basis für drei Instrumente zur Unterstützung der mobil-flexiblen Arbeit geschaffen.

VORGEHEN

WISSENSCHAFTLICH-TECHNISCHE DELIVERABLES

Deliverable 1: Anforderungen mobil-flexibler Arbeit

Deliverable 2: Instrumente

Profiler	Game	Mobile Work	Home	Main	Manage-	Third
	Work-a-Round	Directory	Office	Office	ment	Place Zug

Deliverable 3: Swiss Best Practices

WIRTSCHAFTLICHE DELIVERABLES

SERVICE-SZENARIO CONSULTANCY

Deliverable 4: Services zur Diagnose und Gestaltung mobil-flexibler Arbeit

SERVICE-SZENARIO ARBEITEN IM ZUG

Deliverable 5: Services für mobile Wissensarbeitende im Zug



Impressionen der Workshops
Mitarbeitende von Siemens und Swisscom sowie Vertreter der SBB und ihrer Kunden entwickeln auf der Basis der empirischen Ergebnisse des Projekts Verbesserungsvorschläge.

ERGEBNISSE

Im Rahmen des iMOW-Projekts konnten vielfältige Herausforderungen ermittelt werden, welche die mobil-flexible Arbeit an Unternehmen und Mitarbeitende stellt. Darauf basierend wurden Best Practices zur Organisation und zum Management mobil-flexibler Arbeit formuliert.

Swiss Best Practices Ergebnisse des Projekts iMOW in fünf zusammenfassenden Thesen:

1. Bei der Regelung mobil-flexibler Arbeit gilt es in einer Organisation das richtige Mass an Flexibilität und Vereinbarungen zu finden: z. B. wann Mitarbeitende im Homeoffice oder in Third Places arbeiten und wie sie dort erreichbar sind. Als zentraler Erfolgsfaktor haben sich dazu Abmachungen auf Teamebene gezeigt. Organisationen lockern allmählich ihre Regelungen, sobald sie genügend Erfahrungen mit mobil-flexibler Arbeit gewonnen und eine gute Vertrauensbasis aufgebaut haben.
2. Arbeiten verschiedene Personen auf Distanz (mobil-flexibel) zusammen, kommen weitere Herausforderungen an die Kooperation und Koordination hinzu: z. B. zu wissen, wer wann und wo arbeitet. Hilfreich sind gemeinsame Regeln und Routinen im Team, z. B. zur Mediennutzung, zur Meetingplanung und für den informellen Austausch.
3. Ein mobiler Arbeitsalltag erfordert mehr Planung und Vorbereitung um die verschiedenen Arbeitsorte optimal nutzen zu können. Bewährt haben sich hierbei z. B. das Zusammenstellen eines persönlichen «Mobile-Kit» (vom Headset über den Notizblock zu Strom-Adaptern), das Vorbereiten von Aufgaben für unterwegs (z. B. E-Mails offline im Zug vorbereiten, Sitzungen vorbereiten), aber auch das wohlüberlegte Einplanen bestimmter Aufgaben für bestimmte Orte (z. B. Konzepte in Ruhe im Homeoffice schreiben).



Tagesvorbereitung – Was brauche ich heute?



Hilfsmittel einpacken – Habe ich alles dabei?



Batterieproblem und Wifi – Lösungen vorhanden?

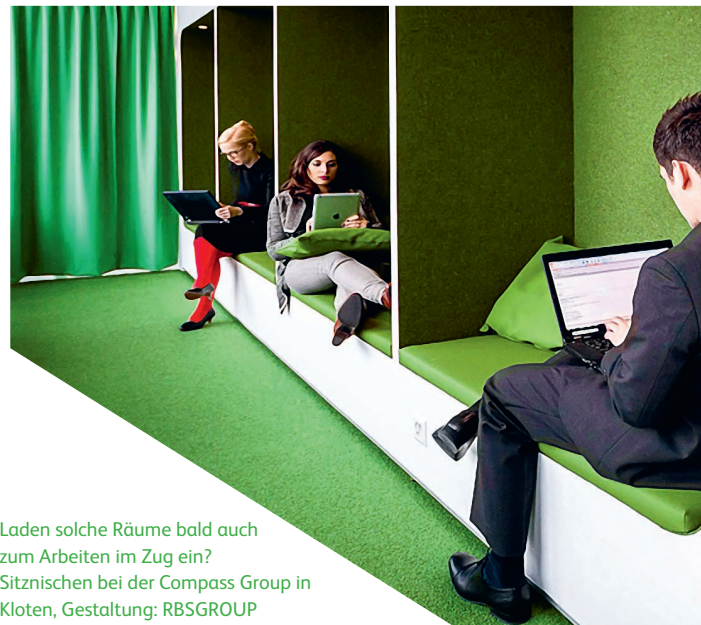
4. Wichtig ist die Eignung eines Ortes für eine Tätigkeit: so brauchen konzentrierte Einzelarbeit, ein vertrauliches Gespräch oder ein ungezwungener Austausch jeweils eine andere Umgebung. Unterstützt werden kann dies durch Information zur besseren Orientierung in Unternehmensstandorten – aber auch durch gegenseitigen Austausch unter Mitarbeitenden, welche Orte und Räume an welchen Standorten zur Verfügung stehen und wo sich welche Tätigkeiten gut ausführen lassen. Dies setzt voraus, dass im «Mainoffice» ein ausreichendes, vielfältiges und geeignetes Raumangebot vorhanden ist.
5. Ein Schlüsselfaktor ist die Selbstmanagement-Kompetenz von Mitarbeitenden und Teams: sich selber und als Team organisieren, Eigenverantwortung übernehmen, selbst seine Arbeitsumgebung gestalten, eigene Arbeitsstrukturen und -routinen schaffen und neue Wege für die Beziehungspflege finden. Management und interne Dienstleister wie HR, ICT und Facility Management können hier als Unterstützer der Mitarbeitenden agieren und so die Effektivität und Motivation der Mitarbeitenden durch ihre Services steigern.

Im Rahmen des Projekts iMOW sind verschiedene Comic-Strips entstanden, die auf einfache Weise aufzeigen, worauf Mobile Worker achten sollten. Es handelt sich dabei um Best Practices in einer prägnanten und einfach verständlichen Form.

Swiss Best Practices – Arbeiten im Zug

Um mobiles Arbeiten im Zug zu unterstützen, wurden Tipps und Tricks zusammengetragen, die nun auf einer Landingpage für Businesskunden der SBB-Internetseite zur Verfügung stehen: www.sbb.ch/geschaeftsreisen/businesstravel-dienstleistungen/reisezeit/arbeitsplatz-zug.html

Anregungen aus den Online-Tagebüchern von SBB Reisenden, Ergebnisse einer Konkurrenzanalyse sowie Workshops bildeten die Grundlage für die Skizzierung einer neuen Businesszone im Zug. Dabei flossen zentrale Anforderungen wie Ruhe, Privacy, Sicherheit und ergonomische Arbeitsplatzgestaltung ein.



Laden solche Räume bald auch zum Arbeiten im Zug ein?
Sitznischen bei der Compass Group in Kloten, Gestaltung: RBSGROUP



«Mobil-flexibles Arbeiten – auf den Mix kommt es an»

HARTMUT SCHULZE (FHNW) & ADRIENNE SCHÄFER (HSLU), PROJEKTLEITUNG iMOW

Hartmut Schulze und Adrienne Schäfer, arbeiten Sie persönlich mobil-flexibel?

Hartmut Schulze: Ich versuche gezielt an den Orten zu arbeiten, die gut zu meiner jeweiligen Aufgabe und Stimmung passen. Deshalb wechsele ich zwischen den verschiedenen Zonen in unserer flexiblen Arbeitsumgebung an der Hochschule. Einen Tag pro Woche arbeite ich regelmässig im Homeoffice und koche mittags für die Kinder. Auch schätze

ich es, mich im Zug auf dem Weg zu Partnern und Kunden vorzubereiten oder auch einfach mal aus dem Fenster zu schauen.

Adrienne Schäfer: Mobiles Arbeiten gehört zu meinem Alltag. Da ich in Zürich wohne, in Luzern arbeite und häufig bei Partnern oder Kunden bin, gewinnen die sog. Third Places zunehmend an Bedeutung. So nutze ich den Zug als Arbeitsort, aber auch die SBB-Lounge in Zürich ist ein idealer Ort, um «Zwischenzeiten» zu überbrücken und für mobiles Arbeiten zu nutzen.

Was haben Sie im Projekt gelernt?

Hartmut Schulze: Man kann es sich jetzt ja nicht mehr vorstellen, aber zu Beginn des Projekts wussten wir noch nicht, ob ein sinnvoll gestalteter Wechsel zwischen der Arbeit im Mainoffice, von zu Hause oder von unterwegs aus

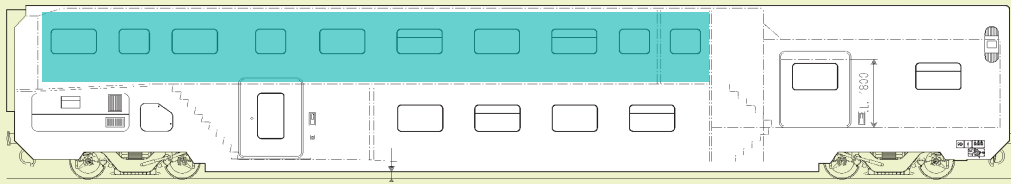
tatsächlich positive Effekte für das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit haben kann. Nun kennen wir die Chancen und Risiken mobil-flexibler Arbeit für die Mitarbeitenden wie auch für die Organisationen viel besser. Aufgrund unserer Studien und Erfahrungen können wir Organisationen, Unternehmen und Mitarbeitende bei der Gestaltung und der Einführung mobil-flexibler Arbeit unterstützen.

Wie geht es nach dem Projekt weiter?

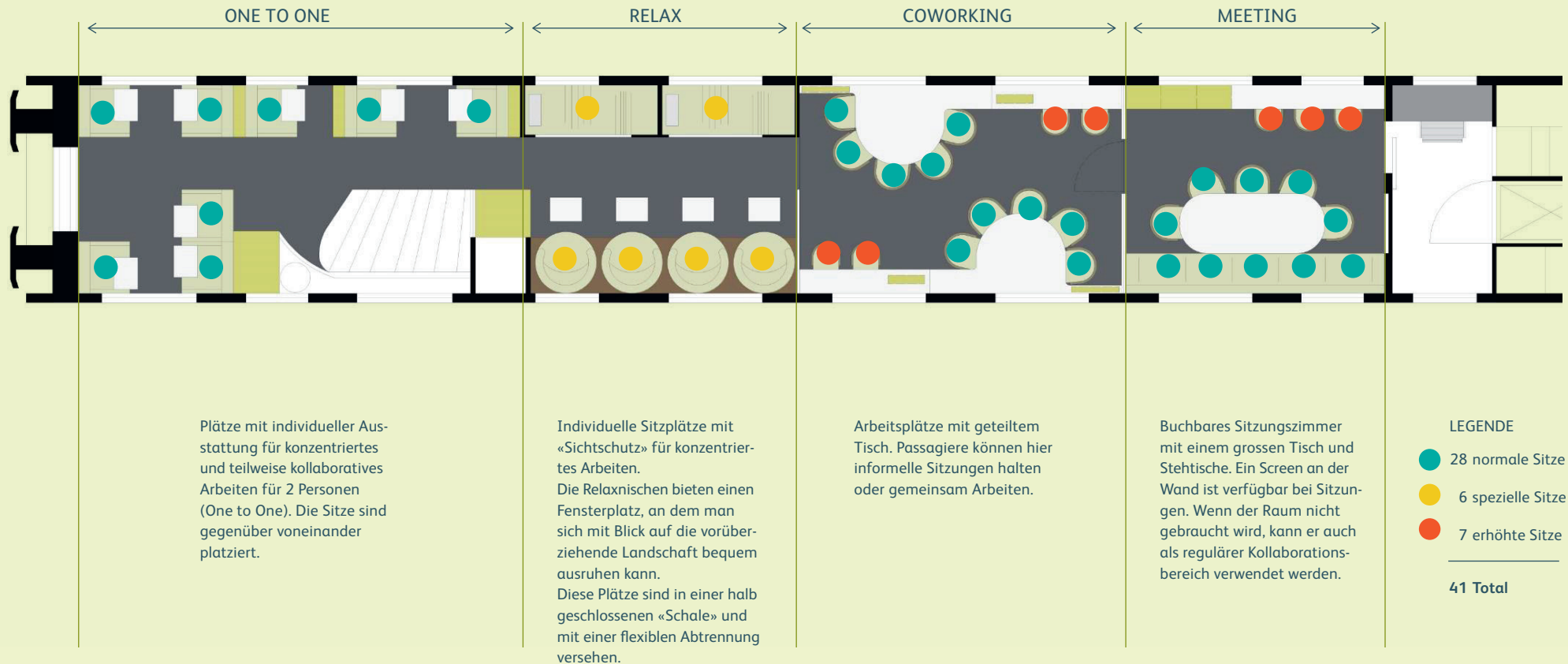
Adrienne Schäfer: Als wir 2012 mit unserem Projekt starteten, war die Idee «integriert» von verschiedenen Orten aus arbeiten zu können noch recht neu. Man stellte sich das Arbeiten im Homeoffice, unterwegs oder im Mainoffice als doch sehr voneinander getrennte Settings vor. Mit den im Projekt

entwickelten Tools und Methoden kann jeder und jede für sich begründet entscheiden, welcher Mix an Arbeitsorten aus der Perspektive der Aufgabe aber auch der persönlichen Lebenssituation am besten passt. Mit einem Fragebogen und einem Business-Game können sich Mitarbeitende und Führungskräfte spielerisch mit dieser Form des Arbeitens vertraut machen. Wir sind davon überzeugt, dass sich mobiles Arbeiten künftig noch stärker etablieren wird und wir mit den erzielten Projektergebnissen einen Beitrag dazu leisten können.

Konzeptstudie neue Businesszone



Auf Basis der Businesszone des Fernverkehr-Doppelstockzuges IC2000 wurde mit neuen Gestaltungsmöglichkeiten experimentiert. Bei der unten abgebildeten Variante wurde dem kollaborativen Arbeiten im Vergleich zu heute mehr Gewicht zuteil.



INSTRUMENTE

Im Rahmen des Projekts iMOW wurden drei Instrumente entwickelt, die Unternehmen dabei unterstützen, ihr Potenzial für mobil-flexible Arbeit zu erkennen, Verbesserungsmöglichkeiten auszuloten und die Mitarbeitenden zu sensibilisieren.

Sie wurden von den Forschenden auf Basis der im Projekt gewonnen empirischen Erkenntnisse in enger Zusammenarbeit mit den Wirtschaftspartnern entwickelt.

Der Profiler

Der Profiler ist ein ganzheitliches Analyseinstrument. Mittels einer Befragung der Mitarbeitenden lassen sich Potenziale für mobiles und flexibles Arbeiten erfassen und Handlungsempfehlungen ableiten.

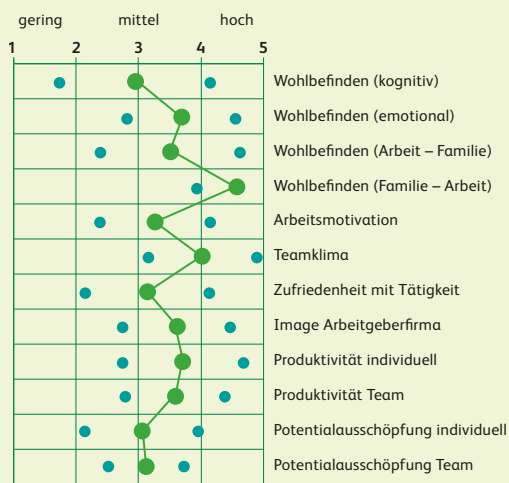
Im Profiler werden folgende unternehmensspezifische Aspekte berücksichtigt und erfasst:

People	Anforderungen der spezifischen Berufsbilder und Stakeholder
Processes	Arbeitstätigkeiten, Zusammenarbeit und Organisation
Places	Mobilität und räumliche Infrastruktur im Mainoffice und im Homeoffice
Technologies	Informations- und Kommunikationstechnologie (im Zusammenhang mit dem Arbeiten im Mainoffice, Homeoffice und an Third Places)

Der Profiler liefert Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen für verschiedene Bereiche des Unternehmens:

Führung, Human Ressource Management, Facility-/Real Estate-Management, Informatik.

ZIELVARIABLEN



● Mittelwert
● Standardabweichung

Der Profiler kann sowohl als Stand-alone-Produkt als auch in Kombination mit anderen Leistungen eingesetzt werden. Das Ziel ist eine integrierte Betrachtung mobil-flexibler Arbeit. So kann beispielsweise bei einem Neubausprojekt das mobil-flexible Arbeiten von Anfang an in die Büroraumgestaltung einfließen.



1 Ingrid the boss
2 Harald the office worker
3 Franz the satellite
4 Tina teamleader



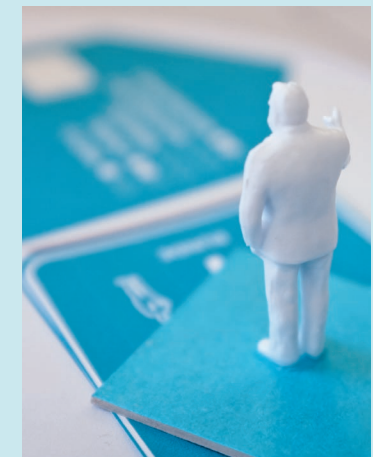
Das Game «Work-a-Round»

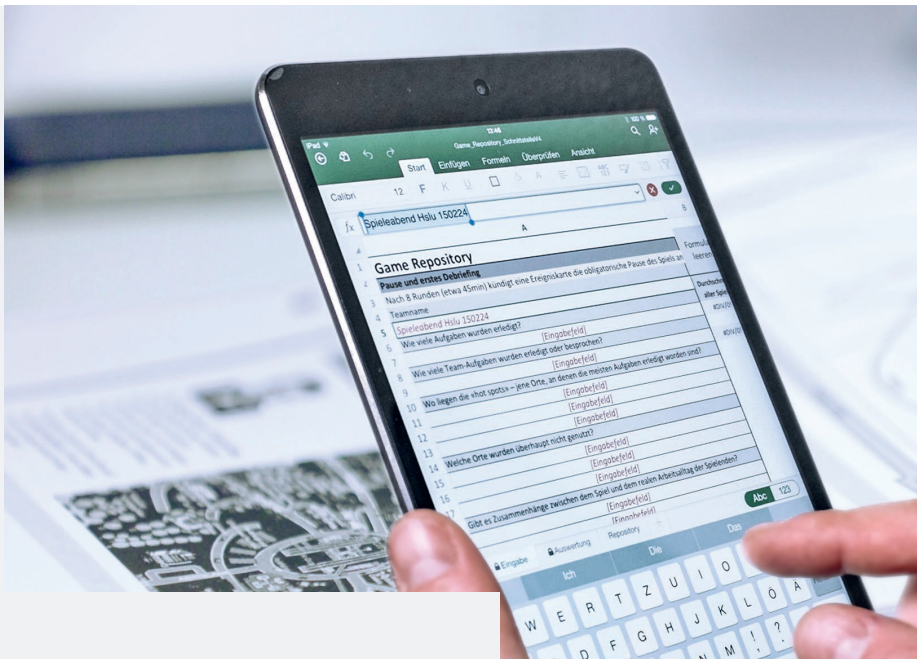
Wenn ein Unternehmen über mobil-flexible Arbeitsformen nachdenkt und allenfalls Neuerungen implementieren möchte, ist die Involvement von Mitarbeitenden ein entscheidendes Moment für das Gelingen des Prozesses. Hierzu ist Change Management nötig. Um Unternehmen ein taugliches Instrument an die Hand zu geben, um einen Wandel anstossen zu können, ist im Projekt iMOW das Game «Work-a-Round» entstanden.

- «Work-a-Round» ist ein klassisches Brettspiel.
- Die Teilnehmenden spielen nicht gegeneinander, sondern als Team.
- Es geht darum, verschiedene vorgegebene Arbeitsaufgaben an verschiedenen Arbeitsorten möglichst effizient zu erledigen.
- Das Spiel ist bewusst so gestaltet, dass es zum Nachdenken über verschiedene Arbeitsformen anregt; insbesondere mobil-flexible Arbeit ist ein integraler Bestandteil.

– Moderiert durch eine professionelle Spielleitung reflektieren die Teilnehmenden ihre Erfahrungen aus dem Spiel und verknüpfen sie mit ihrer tatsächlichen Arbeitssituation und ihrem Arbeitsverhalten.

Das Spiel eignet sich besonders für eine Anwendung in Kombination mit dem Profiler und/oder als Hilfsmittel, um bei grösseren Veränderungen wie Bauvorhaben Changeprozesse bei den Mitarbeitenden zu initiieren.





Mobile Work Directory

Um die Erkenntnisse aus dem Projekt iMOW zu sichern und das Wissensmanagement auch künftig sicherzustellen, ist das Instrument Mobile Work Directory entstanden.

Es handelt sich um eine Wissensdatenbank, auf welche alle Projektpartner Zugriff haben.

Ein Ziel dahinter ist die Diffusion von Wissen, das allen Projektpartnern zu Gute kommt.

Ein anderes Ziel ist es, Daten aus dem Profiler und Spielstände aus dem Game festzuhalten, damit Benchmarks generiert werden können. Diese Daten sollten dereinst Vergleiche von Unternehmen ermöglichen, aber auch wissenschaftlich genutzt werden können.

PROJEKTDATEN

Projektbeginn: Juni 2012

Projektdauer: 34 Monate (31. März 2015)

TEAM

Forschung

- Fachhochschule Nordwestschweiz – Hochschule für Angewandte Psychologie, Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung (ifk)
- Fachhochschule Nordwestschweiz – Hochschule für Technik, Institut für Business Engineering (IBE)
- Hochschule Luzern – Wirtschaft, Institut für Betriebs- und Regionalökonomie (IBR), Kompetenzzentrum Dienstleistungsmanagement (CC DLM)
- Hochschule Luzern – Technik & Architektur, Kompetenzzentrum Typologie & Planung in Architektur (CCTP)

Wirtschaft

- RBS Projekt Management (Schweiz) GmbH
- SBB AG
- Siemens Schweiz AG
- Swisscom AG
- Vitra AG

Das Projekt iMOW wurde durch die Kommission für Technologie und Innovation (KTI) des Bundes unterstützt.

KONTAKT

Prof. Dr. Hartmut Schulze
Hochschule für Angewandte
Psychologie FHNW
hartmut.schulze@fhnw.ch
T +41 62 286 03 27

Dr. Adrienne Schäfer
Hochschule Luzern – Wirtschaft
adrienne.schaefer@hslu.ch
T +41 41 228 99 65

Charles Huber
Hochschule für Technik FHNW
charles.huber@fhnw.ch
T +41 56 462 41 94

Prof. Sibylla Amstutz
Hochschule Luzern – Technik & Architektur
sibylla.amstutz@hslu.ch
T +41 41 349 34 61