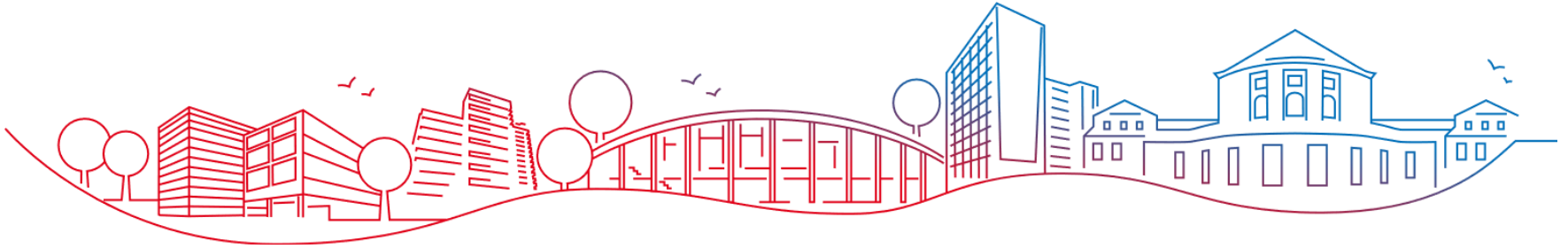




Universität Hamburg

DER FORSCHUNG | DER LEHRE | DER BILDUNG



Gut zusammenarbeiten: Die Freiheit nutzen

28.08.2024

Dr. Romana Dreyer | Center for Better Work | Universität Hamburg

Wie viele Tage in der Woche arbeiten Sie im Homeoffice?

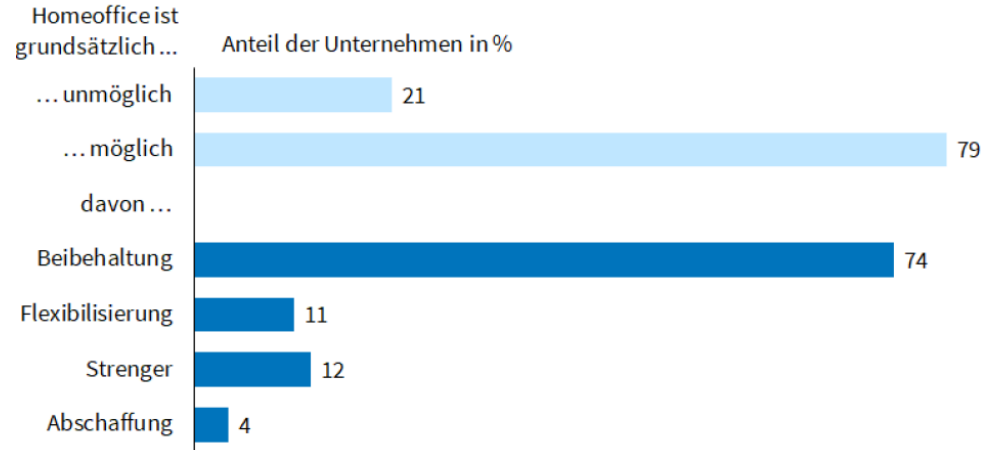


**Wie viele Tage in der Woche ist
ein Großteil Ihres Teams vor
Ort ?**



Homeoffice bleibt...

Möglichkeiten von Homeoffice und geplante Regelungen in den Unternehmen

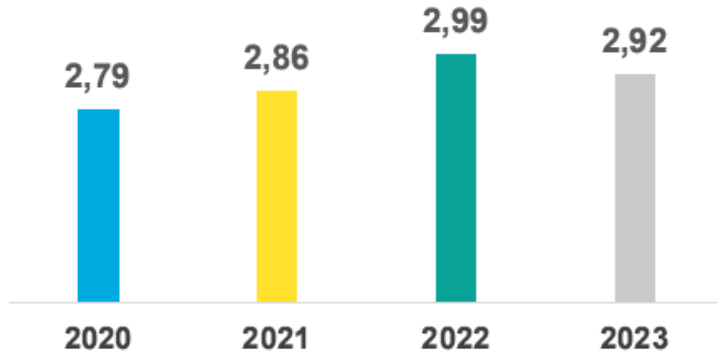


Quelle: ifo Konjunkturumfragen, Juli 2024.

© ifo Institut

Homeoffice bleibt...

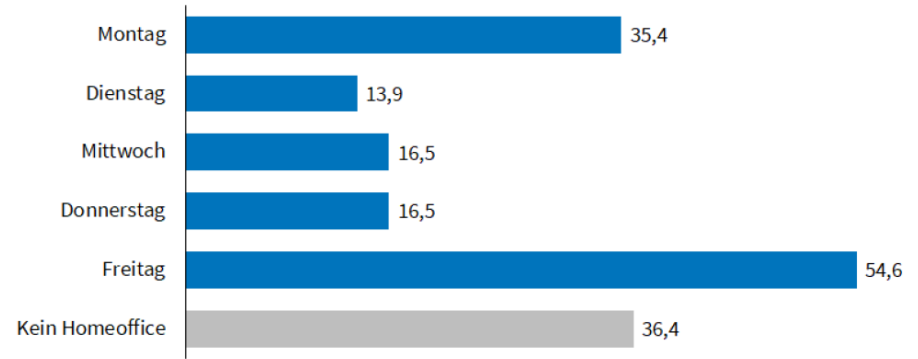
Wie viele Tage pro Woche würden Sie gerne im Homeoffice/mobil arbeiten?



Konstanzer Homeoffice-Studie – Kunze et al., 2023
699 Erwerbstätige über von März 2020 bis März 2023

Haupt-Homeoffice-Tage in Unternehmen

Gesamtwirtschaft; Angabe in % (Mehrfachnennung möglich)

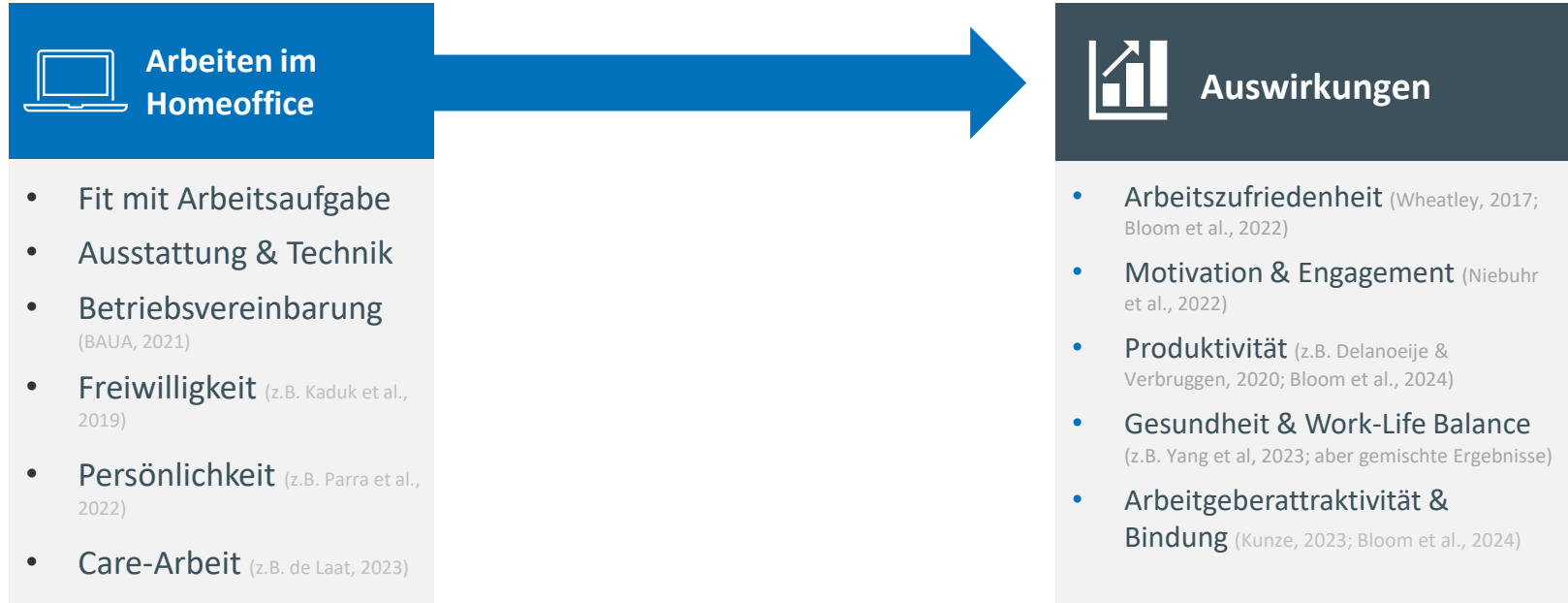


Quelle: ifo Konjunkturumfragen, Oktober 2023.

© ifo Institut

... braucht aber die
passende Balance.

Passende Balance? Es kommt drauf an...



Psychologische Zustände entscheidend!



Aber auch soziale Aspekte beachten!



Hybride Teams

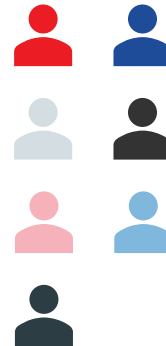
>> Ausmaß an virtueller Zusammenarbeit hat weder positiven noch negativen Einfluss auf Produktivität, sozialen Zusammenhalt oder Zufriedenheit (z.B. Purvanova & Kenda, 2021; Gilson et al., 2015)

- Soziale Unterstützung (Handke et al., 2020)
- F2F bei hoch-interdependenten Aufgaben im Vorteil (Podolsky et al., 2022)

Tag 1



Tag 2

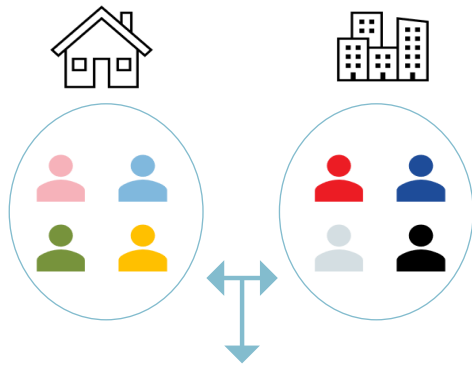


Tag 3



Gut zusammenarbeiten & die Freiheit nutzen

Tag1



Ingroup / Outgroup
Phänomene (Staples & Webster,
2007)

Tag2



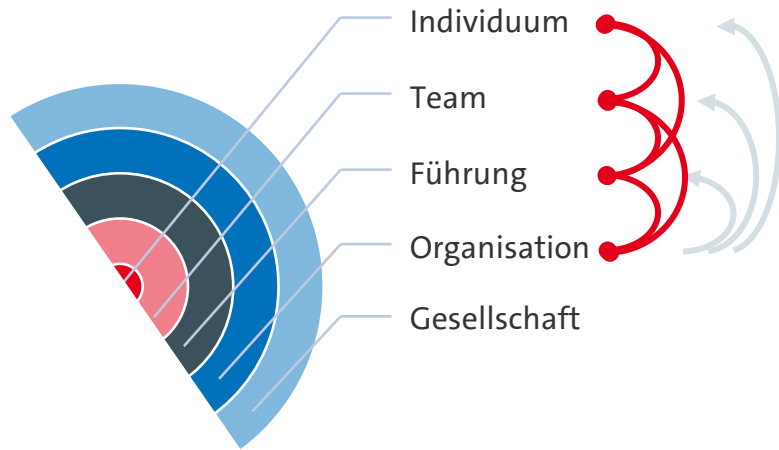
Mehr text- und videobasierte
Kommunikation (Bloom et al., 2022)
Verzögerter Wissensaustausch
(Yang et al., 2022)

Tag3



Informeller Austausch leidet
(Begemann & Lehmann-Willenbrock, 2022; Begemann et
al., 2024)
Erschwert soziales Lernen (Schermuly, 2023)

Wir agieren in komplexen sozialen Systemen



Kultur formt sich (langsam) im Zusammenspiel verschiedener Ebenen

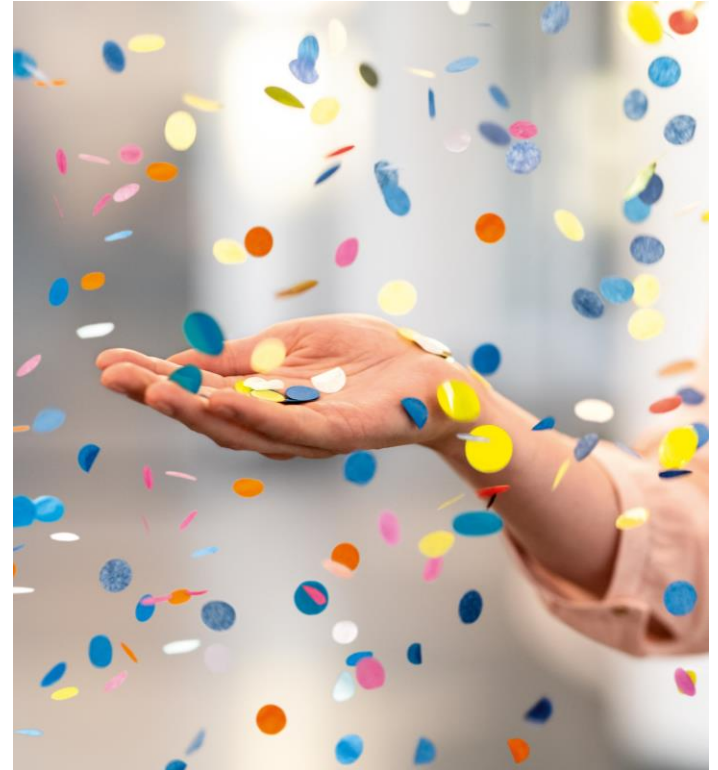
- **Top-down:** Vorgaben, Richtlinien, Werte der Organisation
- **Bottom-up:** Wie wird es im sozialen Miteinander gelebt? Welche Initiativen, Ideen bringen Sie ein?
- Welche Stellschrauben in der sozialen Interaktion haben Sie?

Ein Experiment

- Unterhalten Sie sich mit Ihrer Sitznachbarin, Ihrem Sitznachbarn.
- Was ist dir in der letzten Woche gut gelungen? Worauf bist du stolz?



1 Minute, dann Wechsel und dann kurzer Austausch



Bausteine (gelungener) sozialer Interaktionen

Kommunikation

Ko-Präsenz

Ko-Konstruktion

Redewechsel

Synchronität

Mimikry

Wörter

Blickkontakt

Geteilte
Vorstellungen

Emotional

Non-verbal,
Körpersignale

Geteilter
Raum

Perspektiv-
übernahme

Rhythmus

Kooperation, sich verstanden fühlen

Angenehme Emotionen, Wohlwollen,
Vertrauen, Aktiviertheit

Persönliche Begegnungen aktivieren das Gehirn mehr

Kommunikation

Ko-Präsenz

Ko-Konstruktion

Redewechsel

Synchronität

Mimikry

Wörter

Blickkontakt

Geteilte
Vorstellungen

Emotional

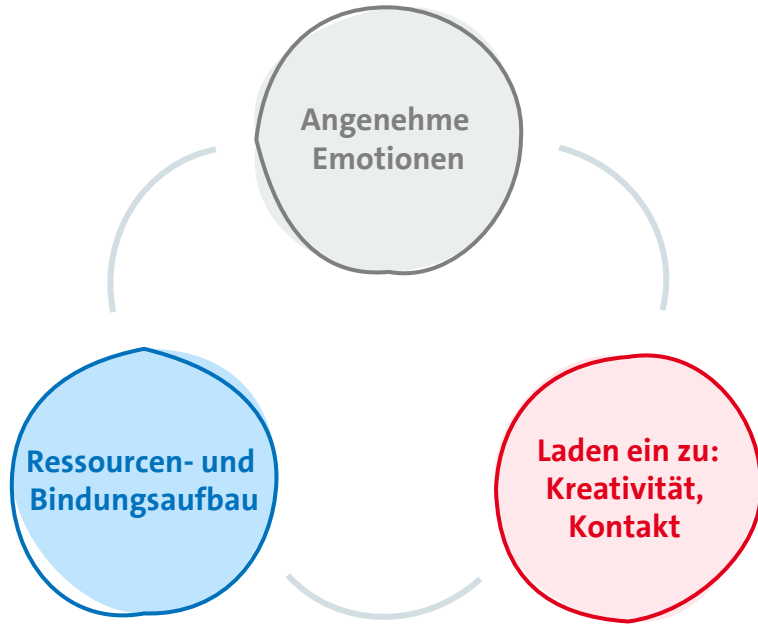
Non-verbal,
Körpersignale

Geteilter
Raum

Perspektiv-
übernahme

Rhythmus

Aktivierende Wirkung von persönlichen sozialen Interaktionen



Broaden-and-build-Theorie (Fredrickson, 2004)

- Stärkere Aktivierung des Gehirns in Face-to-Face Meetings (Zhao et al., 2023)
 - engagiertere Teilnehmende
 - Mehr Bausteine (neuronal) aktiviert, die zu angenehmen Emotionen beitragen können
- Erleben von angenehmen Emotionen in der Interaktion
 - Erweiterung des Denk- und Handlungsrepertoires
 - Kreativität, Ideenreichtum (Gibbs et al., 2024)

Homeoffice hat viele Vorteile - Soziale Interaktionen konsequent mitdenken

- Viele (kurzfristige) Vorteile auf individueller Ebene – Produktivität, Zufriedenheit, Gesundheit
 - Individuelle und Kontext-Faktoren berücksichtigen (Care-Arbeit, Persönlichkeit, Ausstattung, Aufgaben)
- Virtuelle/hybride Teams sind auch produktiv (Handke et al., 2020)
 - Arbeits-/Aufgabengestaltung → Interdependenz, Unterstützung und Feedback (Gagné et al., 2022, Handke et al., 2020)
- Soziales Miteinander leidet (Begemann et al., 2024)
 - Pre-Meeting-Talk, virtuelle Kaffeepause initiieren (Kamera an), Normen zur Erreichbarkeit
- Gestaltung im Team und organisationale Rahmenbedingungen zur Erleichterung
 - Anker-Tage & Planung von gemeinsamen Tagen für echte Kollaboration
 - Soziale Interaktionen und Kommunikation als Schlüssel
 - Schulungen (z.B. Feedback & Sozio-Emotionale Kommunikation)
 - TeamTool zur Bestandsaufnahme - Was funktioniert gut, was noch nicht so gut & was wollen wir anders machen und ausprobieren?



Gemeinsame Bestandsaufnahme!

- Regelmäßige **gemeinsame** Bestandsaufnahme
 - Was funktioniert gut? Was sind unsere Ressourcen?
 - Was möchten wir anders machen? Wo möchten wir uns entwickeln?



New Work Team Tool → Jetzt registrieren, um beim Rollout vorne mit dabei zu sein!



1 TEAMCHECK

Kurzer Fragebogen zur Reflektion der (Zusammen-)Arbeit im Team



2 TEAMPOTENZIALE

Auswertung der Ergebnisse mit Hinweisen zu Stärken und Gestaltungsfeldern



3 TEAMIMPULSE

Toolbox mit Ideen und Angeboten zur Gestaltung der Zusammenarbeit im Team



4 TEAMKOMPASS

Hinweise zur Planung und Umsetzung eines selbstorganisierten Team-Workshops



Herzlichen Dank und viel Freude am heutigen Tag!



Dr. Romana Dreyer
Geschäftsleitung Center for Better Work

Universität Hamburg
Institut für Psychologie
Arbeits- und Organisationspsychologie
Von-Melle-Park 5
20146 Hamburg

+49 40 42838-7795
romana.dreyer@uni-hamburg.de

- Ayoko, O. B., Konrad, A. M., & Boyle, M. V. (2012). Online work: Managing conflict and emotions for performance in virtual teams. *European Management Journal*, 30, 156–174. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2011.10.001>
- Backhaus, N., Tisch, A., & Beermann, B. (2021). Telearbeit, Homeoffice und Mobiles Arbeiten: Chancen, Herausforderungen und Gestaltungsaspekte aus Sicht des Arbeitsschutzes. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Fokus/Telearbeit-Homeoffice.html>
- Badura, B., Wacker, A. J., Hoffmann, L. K., & Radtke, J. S. (2023). Bindungsorientierte Führung—Homeoffice und seine Folgen für Arbeit und Gesundheit. In *Fehlzeiten-Report 2023: Zeitenwende—Arbeit gesund gestalten* (pp. 235-254). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Balters, S., Miller, J. C., Li, R., Hawthorne, G., & Reiss, A. L. (2023). Virtual (Zoom) Interactions Alter Conversational Behavior and Interbrain Coherence. *Journal of Neuroscience*, 43(14), 2568-2578.
- BAuA (2022). Arbeitszeitreport Deutschland: Ergebnisse der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Begemann, V. & Lehmann-Willenbrock, N. (2022). Flurschnack ohne Flur. Wie geht's das?. *People&Work*. 07, S. 74-75.
- Begemann, V., Handke, L., & Lehmann-Willenbrock, N. (2024). Enabling and constraining factors of remote informal communication: a socio-technical systems perspective. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 29(5).
- Blanchard, A. L. (2021). The effects of COVID-19 on virtual working within online groups. *Group Processes & Intergroup Relations*, 24(2), 290-296.
- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2022). How hybrid working from home works out (No. w30292). National Bureau of Economic Research.
- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*, 1-6
- Burke, L. A., & Wise, J. M. (2003). The effective care, handling and pruning of the office grapevine. *Business Horizons*, 46(3), 71–76. [https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(03\)00031-4](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(03)00031-4)
- Dettmers, J., & Clauß, E. (2018). Arbeitsgestaltungskompetenzen für flexible und selbstgestaltete Arbeitsbedingungen. *Gestaltungskompetenzen für gesundes Arbeiten: Arbeitsgestaltung im Zeitalter der Digitalisierung*, 13-25.
- Delanoëje, J., & Verbruggen, M. (2020). Between-person and within-person effects of telework: A quasi-field experiment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(6), 795–808. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1774557>
- Fastje, F. (2023). Reconceptualizing Working From Home: The Impact of Individual-Other Congruence on Social Isolation. *Paper presented at EAWOP congress 2023*. (Paper currently in the review process)
- Fay, M. J., & Kline, S. L. (2012). The Influence of Informal Communication on Organizational Identification and Commitment in the Context of High-Intensity Telecommuting. *Southern Communication Journal*, 77(1), 61–76. <https://doi.org/10.1080/1041794x.2011.582921>
- Fredrickson, B. L. (2004). The broaden—and—build theory of positive emotions. *Philosophical transactions of the royal society of London. Series B: Biological Sciences*, 359(1449), 1367-1377.
- Gagné, M., Parker, S. K., Griffin, M. A., Dunlop, P. D., Knight, C., Klonek, F. E., & Parent-Rocheleau, X. (2022). Understanding and shaping the future of work with self-determination theory. *Nature Reviews Psychology*, 1(7), 378-392.
- Gilson, L. L., Maynard, M. T., Jones Young, N. C., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2015). Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Management*, 41, 1313-1337. doi:10.1177/0149206314559946
- Handke, L., Klonek, F. E., Parker, S. K., & Kauffeld, S. (2020). Interactive effects of team virtuality and work design on team functioning. *Small Group Research*, 51(1), 3-47.
- Handke, L., Klonek, F., O'Neill, T. A., & Kerschreiter, R. (2022). Unpacking the role of feedback in virtual team effectiveness. *Small Group Research*, 53(1), 41-87.

- Jolly, P. M., Kong, D. T., & Kim, K. Y. (2021). Social support at work: An integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 229-251.
- Kaduk, A., Genadek, K., Kelly, E. L., & Moen, P. (2019). Involuntary vs. voluntary flexible work: insights for scholars and stakeholders. *Community, Work & Family*, 22(4), 412-442.
<https://doi.org/10.1080/13668803.2019.1616532>
- Kahlow, J., Klecka, H., & Ruppel, E. (2020). What the differences in conflict between online and face-to-face work groups mean for hybrid groups: A state-of-the-art review. *Review of Communication Research*, 8, 51-77.
- Koch, T., & Denner, N. (2022). Informal communication in organizations: Work time wasted at the water-cooler or crucial exchange among co-workers? *Corporate Communications: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2021-0087>
- Kortsch, T., Rehwaldt, R., Schwake, M. E., & Licari, C. (2022). Does Remote Work Make People Happy? Effects of Flexibilization of Work Location and Working Hours on Happiness at Work and Affective Commitment in the German Banking Sector. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(15), 9117.
- Kossen, C., & van der Berg, A. M. (2022). When the exception becomes the norm: A quantitative analysis of the dark side of work from home. *German Journal of Human Resource Management*, 36(3), 213-237.
- Kunze, F., Hampel, K., & Zimmermann, S. (2023). *Homeoffice und mobiles Arbeiten? Frag doch einfach!: Klare Antworten aus erster Hand*. UTB.
- de Laat, K. (2023). Living to work (from home): Overwork, remote work, and gendered dual devotion to work and family. *Work and Occupations*.
- Mäkikangas, A., Juutinen, S., Mäkinen, J. P., Sjöblom, K., & Oksanen, A. (2022). Work engagement and its antecedents in remote work: A person-centered view. *Work & Stress*, 36(4), 392-416.
- Methot, J. R., Rosado-Solomon, E. H., Downes, P. E., & Gabriel, A. S. (2021). Office Chitchat as a Social Ritual: The Uplifting Yet Distracting Effects of Daily Small Talk at Work. *Academy of Management Journal*, 64(5), 1445-1471.
<https://doi.org/10.5465/amj.2018.1474>
- Nesher Shoshan, H., & Wehrt, W. (2022). Understanding "Zoom fatigue": A mixed-method approach. *Applied Psychology*, 71(3), 827-852.
- Niebuhr, F., Borle, P., Börner-Zobel, F., & Voelter-Mahlknecht, S. (2022). Healthy and happy working from home? Effects of working from home on employee health and job satisfaction. *International journal of environmental research and public health*, 19(3), 1122.
- Parker, S. K., Knight, C., & Keller, A. (2020). Remote managers are having trust issues. *Harvard Business Review*, 30, 6-20.
- Parra, C. M., Gupta, M., & Cadden, T. (2022). Towards an understanding of remote work exhaustion: A study on the effects of individuals' big five personality traits. *Journal of business research*, 150, 653-662.
- Podolsky, M., Ducharme, M. J., & McIntyre, C. (2022). Normative telecommuting: the effects of group composition and task interdependence on telecommuter and non-telecommuter performance. *Personnel Review*, 51(8), 1902-1921.
- Purvanova, R. K., & Kenda, R. (2022). The impact of virtuality on team effectiveness in organizational and non-organizational teams: A meta-analysis. *Applied Psychology*, 71(3), 1082-1131.
- Rietze, S., & Zacher, H. (2022). Relationships between agile work practices and occupational well-being: The role of job demands and resources. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1258.

- Staples, D. S., & Webster, J. (2007). Exploring traditional and virtual team members' "Best Practices": A social cognitive theory perspective. *Small Group Research*, 38, 60–97. <https://doi.org/10.1177/1046496406296961>
- Syrek, C., Kühnel, J., Vahle-Hinz, T., & de Bloom, J. (2022). Being an accountant, cook, entertainer and teacher-all at the same time: Changes in employees' work and work-related well-being during the coronavirus (COVID-19) pandemic. *International Journal of Psychology*, 57(1), 20–32. <https://doi.org/10.1002/ijop.12761>
- Villamor, I., Hill, N. S., Kossek, E. E., & Foley, K. O. (2023). Virtuality at Work: A Doubled-Edged Sword for Women's Career Equality?. *Academy of Management Annals*, 17(1), 113-140.
- Webster, J., & Sandy Staples, D. (2006). Comparing virtual teams to traditional teams: An identification of new research opportunities. In J. J. Martocchio (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (pp. 181-215). Oxford, UK: Elsevier. doi:10.1016/s0742-7301(06)25005-9
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Wheatley, D. (2017). Employee satisfaction and use of flexible working arrangements. *Work, Employment and Society*, 31(4), 567–585. <https://doi.org/10.1177/0950017016631447>
- Wöhrmann, A. M., Dilchert, N., & Michel, A. (2021). Working time flexibility and work-life balance. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 75(1), 74-85.
- Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., ... & Teevan, J. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature human behaviour*, 6(1), 43-54.
- Yang, D., Kelly, E. L., Kubzansky, L. D., & Berkman, L. (2023). Working from Home and Worker Well-being: New Evidence from Germany. *ILR Review*, 76(3), 504-531. <https://doi.org/10.1177/00197939221148716>
- Zhao, N., Zhang, X., Noah, J. A., Tiede, M., & Hirsch, J. (2023). Separable processes for live “in-person” and live “zoom-like” faces. *Imaging Neuroscience*, 1, 1-17.